

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
MESTRADO EM PSICOLOGIA**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
A VIVÊNCIA SUBJETIVA DOS TRABALHADORES**

Daniela Cristina Guimarães

Orientadora: Dra. Kátia Barbosa Macêdo

Goiânia
Maio de 2003

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
MESTRADO EM PSICOLOGIA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
A VIVÊNCIA SUBJETIVA DOS TRABALHADORES**

Daniela Cristina Guimarães

Orientadora: Dra. Kátia Barbosa Macêdo

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Psicologia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia Social.

Goiânia
Maio de 2003

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**Folha de Avaliação****Autora: Daniela Cristina Guimarães****Título: RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
A VIVÊNCIA SUBJETIVA DOS TRABALHADORES****Data de avaliação: ____/____/____****BANCA EXAMINADORA****AVALIAÇÃO**

Profa. Dra. Kátia Barbosa Macedo
Orientadora

Nota ou Grau

Profa. Dra. Ana Raquel Rosas Torres
UCG

Nota ou Grau

Prof. Dr. José Carlos Zanelli
UFSC

Nota ou Grau

Goiânia
Maio de 2003

Dedico este trabalho à minha mãe, Magdalena, pela tarefa de me indicar o caminho e aos meus irmãos, Danyana e Junior, a quem quero mostrar o quanto é importante seguir e perseverar em nossos sonhos e metas.

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Kátia Barbosa Macêdo, orientadora deste trabalho, que acreditou no meu empenho quando, ainda na graduação, apresentou-me a pesquisa.

Ao Prof. Ms. Cícero Pereira pelo auxílio valioso nas análises estatísticas.

Aos departamentos de Recursos Humanos das empresas pesquisadas, aqui representadas por Tânia Maria, Júlio Cesar e Jeane, que proporcionaram condições para realização desta pesquisa. Aos diretores e trabalhadores que, com boa vontade, dispuseram-se a participar.

À Profa. Dra. Ana Raquel, que aceitou em participar da banca de qualificação, considerando que suas observações muito contribuíram para a melhoria do presente estudo.

A Universidade Católica de Goiás que me concedeu bolsa de estudos, sem a qual jamais teria conseguido cursar um mestrado.

Ao Aguiar, Alfredo e Cícero, meus chefes durante o mestrado, que me ajudaram a superar as dificuldades de uma dupla atividade – trabalho e pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado e amigos, que sempre estiveram perto de mim quando precisei.

Enfim, a todas as pessoas que contribuíram intelectual e afetivamente para o processo de construção deste trabalho.

SUMÁRIO

Folha de Avaliação	i
Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Sumário	iv
Resumo	xii
Abstract	xiii
APRESENTAÇÃO	14
1 AS PESSOAS E SEU TRABALHO	18
Psicopatologia do trabalho	20
Vivências de prazer	22
Vivências de sofrimento	24
A cultura organizacional como mediadora do prazer-sofrimento no trabalho	28
2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	33
As teorias administrativas	33
A evolução da qualidade de vida no trabalho	35
Conceito	37
Os estudos realizados	38
Os modelos de qualidade de vida no trabalho	40
Modelo de Hackman	40
Modelo de Westley	41
Modelo de Davis & Werther	42
Modelo de Nadler & Lawler	44
Modelo de Huse & Cummings	45
Modelo de Siqueira & Coletta	45
Modelo de Walton	47

3	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	52
	Contexto mundial	54
	Histórico no Brasil	56
	Conceito	58
	Responsabilidade social e cidadania empresarial	61
	A ética como base da responsabilidade social	63
	Dimensões da responsabilidade social	64
	Indicadores de responsabilidade social	66
	Atuação prática da responsabilidade social empresarial	68
4	ESTUDO 1	72
	Universo de pesquisa.....	72
	A empresa do setor da Indústria.....	73
	A empresa do setor do Comércio	73
	A empresa do setor de Serviços	74
	Amostra	74
	Procedimentos	74
	Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho –EIPST	75
	Técnica utilizada para Análise dos dados	77
	Resultados	77
5	ESTUDO 2	86
	Amostra	86
	Procedimentos	84
	Entrevista Individual	84
	Técnica utilizada para Análise dos dados	85
	Resultados	88
	Grupo 1 – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho segundo os diretores e responsáveis pelos PQVT das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	88
	Canais de Comunicação	88
	Ambiente	91
	PQVT – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.....	95

A implantação	102
Avaliação.....	106
Grupo 2 – Discurso dos trabalhadores da área operacional em relação às suas vivências do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho	110
Compensação justa e adequada.....	111
Condições de Trabalho.....	115
Oportunidade para utilização e desenvolvimento da capacidade humana ..	122
Oportunidade de crescimento e segurança	158
Integração social na Organização.....	134
Constitucionalismo.....	139
Trabalho e espaço total de vida	140
Relevância social da vida no trabalho	144
DISCUSSÃO	166
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	181
ANEXOS	190
Anexo A	191
Anexo B	193
Anexo C	196

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Análise dos Componentes Principais da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho – EIPST, aplicada nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	78
Tabela 2	Médias e desvio padrão dos quatro fatores da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho – EIPST nas empresas dos setores da	80
Tabela 3	Quantidade, descrição e capacidade dos ambientes físicos destinados as atividades do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho – PQVT	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho segundo Westley	42
Quadro 2	Elementos de dependência do bem estar físico e mental segundo Siqueira & Coleta	46
Quadro 3	Parceiros (<i>stakeholders</i>), suas contribuições e demandas básicas, na Responsabilidade Social Empresarial	59
Quadro 4	Canais de Comunicação utilizados, segundo as respostas dos diretores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	83
Quadro 5	Equipamentos audiovisuais utilizados pelas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços nas atividades do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.....	93
Quadro 6	Local, tipo, custos dos benefícios de alimentação oferecidos pelas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	94
Quadro 7	Programas de Qualidade implantados nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	95
Quadro 8	Atividades voltadas para os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	97
Quadro 9	Horário, duração e recursos utilizados nas atividades do PQVT nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	99
Quadro 10	Estrutura, profissionais, exames e período de atendimento médico junto ao público interno nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços ..	100
Quadro 11	Formas de controle e armazenamento dos equipamentos de proteção das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	117
Quadro 12	Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	118
Quadro 13	Local e tipos de atividades físicas utilizados pelas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	119
Quadro 14	Atividades voltadas para a comunidade nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Os principais motivos para as demissões nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	101
Gráfico 2	Motivos que levaram a implantação do PQVT na empresa do setor da Indústria.....	102
Gráfico 3	Motivos que levaram a implantação do PQVT na empresa do setor do Comércio	103
Gráfico 4	Motivos que levaram a implantação do PQVT na empresa do setor de Serviços	104
Gráfico 5	Preparação dos funcionários para implantação do PQVT nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	105
Gráfico 6	Avaliação do PQVT segundo os dirigentes da empresa do setor da Indústria.....	106
Gráfico 7	Avaliação do PQVT segundo os dirigentes da empresa do setor do Comércio	107
Gráfico 8	Avaliação do PQVT segundo os dirigentes da empresa do setor de Serviços..	109
Gráfico 9	A percepção da (in)compatibilidade salarial com a função exercida pelos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	112
Gráfico 10	Adequação da carga de trabalho à função exercida pelos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	113
Gráfico 11	Previsão do horário de trabalho dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	114
Gráfico 12	Avaliação das condições físicas do local de trabalho pelos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.....	116
Gráfico 13	Ocorrência de afastamento do trabalho por doença ocupacional dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	120
Gráfico 14	Principais motivos de desligamento dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	121
Gráfico 15	Como o trabalho executado é considerado pelos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	123

Gráfico 16	Autonomia na execução do trabalho segundo os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	125
Gráfico 17	Necessidade de conhecimento específico para exercer a função na qual os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços exercem	127
Gráfico 18	Vontade de estudar dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	128
Gráfico 19	Sentimento de valorização como profissional dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	129
Gráfico 20	Incentivo oferecido pela empresa para que os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços estudem	130
Gráfico 21	Promoção dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	131
Gráfico 22	Conhecimento dos critérios para promoção pelos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	132
Gráfico 23	A supervisão dos trabalhadores nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	133
Gráfico 24	Avaliação de desempenho realizada com os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	133
Gráfico 25	Existência de preconceito ou discriminação dentro da organização segundo os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	134
Gráfico 26	Relacionamento entre departamentos segundo os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	136
Gráfico 27	Relacionamento interpessoal dos trabalhadores das empresas do Comércio, Indústria e Serviços	138
Gráfico 28	Malefícios que o trabalho traz para vida pessoal dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	141
Gráfico 29	Melhorias no trabalho que fariam os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	142
Gráfico 30	Benefícios que o trabalho traz para vida pessoal dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	143

Gráfico 31	Como foi a participação dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços nas atividades beneficentes promovidas.....	146
Gráfico 32	Os incentivos que estimulariam a participação dos trabalhadores das empresas dos setores do Comércio, Indústria e Serviços no PQVT	147
Gráfico 33	A imagem da organização no mercado segundo os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços	149
Gráfico 34	Satisfação em trabalhar na organização onde trabalha, segundo os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços fazem parte	150
Gráfico 35	Qualidade de Vida segundo os trabalhadores da empresa do setor da Indústria.....	152
Gráfico 36	Qualidade de Vida segundo os trabalhadores da empresa do setor do Comércio	153
Gráfico 37	Qualidade de Vida segundo os trabalhadores da empresa do setor de Serviços	154
Gráfico 38	Qualidade de Vida no Trabalho segundo os trabalhadores da empresa do Setor da Indústria	156
Gráfico 39	Qualidade de Vida no Trabalho segundo os trabalhadores da empresa do setor do Comércio	157
Gráfico 40	Qualidade de Vida no Trabalho segundo os trabalhadores da empresa do setor de Serviços	158
Gráfico 41	Responsabilidade Social Empresarial segundo os trabalhadores da empresa do setor da Indústria	159
Gráfico 42	Responsabilidade Social Empresarial segundo os trabalhadores da empresa do setor do Comércio	160
Gráfico 43	Responsabilidade Social Empresarial segundo os trabalhadores da empresa do setor de Serviços	161
Gráfico 44	Avaliação do PQVT segundo os trabalhadores da empresa do setor da Indústria.....	162
Gráfico 45	Avaliação do PQVT segundo os trabalhadores da empresa do setor do Comércio	163
Gráfico 46	Avaliação do PQVT segundo os trabalhadores da empresa do setor de Serviços	164

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, com abordagem quanti-qualitativa, e que teve como objetivo levantar qual a relação entre Responsabilidade Social Empresarial e as subjetividades dos trabalhadores num contexto de Qualidade de Vida no Trabalho de três empresas, sendo na área da indústria, do comércio e de serviços.

Foram realizados dois estudos: o Estudo 1, de abordagem quantitativa, utilizou como instrumento para coleta de dados a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho - EIPST de Mendes (1999), que foram submetidos à análise fatorial, método PAF pelo SPSS. O Estudo 2, de abordagem qualitativa, empregou como instrumento para coleta de dados uma entrevista semi-estruturada, os dados da escala foram analisados através da análise gráfica de discurso de Lane (1985). Este Estudo 2 foi dividido, ainda, em dois grupos: o grupo G1, formado pelos gerentes e empresários e o grupo G2, formado pelos trabalhadores.

Os resultados da escala indicaram uma vivência predominante de sofrimento no trabalho. Os resultados da análise expressaram que os trabalhadores estavam sujeitos a atividades repetitivas, cansativas e desagradáveis o que gerou frustrações, desânimo e insatisfação. Teve-se que a empresa do setor da Indústria apesar de pequena é a mais antiga e preocupada com a qualidade de vida de seus trabalhadores. Uma menor preocupação da empresa do setor do Comércio com este aspecto. E a empresa do setor de Serviços apesar de ser jovem é grande, o que faz dela mais atuante por estar mais envolvida com o discurso global. O que ainda não foi o suficiente para que promovesse mais qualidade de vida no trabalho do que a indústria estudada. Isso porque estava mais preocupada com a produtividade do que com a qualidade de vida de seus trabalhadores.

Este estudo mostrou que o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho faz parte de um projeto maior denominado Responsabilidade Social Empresarial por buscar melhores condições físicas e psicossociais de trabalho para seus trabalhadores. Sendo estes programas implantados com objetivos diferentes de acordo com a necessidade de cada organização estudada, não se limitando a uma padronização de procedimentos.

ABSTRACT

This work is a research report of exploratory character, with quantitative and qualitative approach. It aimed at investigating the link between company is social responsibility and workers' subjectivity in a context of life quality in work in three different companies (in the industrial, trade and service area).

Two studies were made: firstly, a quantitative approach study has used for data collecting the Scale of Pleasure-Suffering Indicators at work SPSIW (Mendes, 1999), which were submitted to the factorial analysis, PAF method by SPSS; Another study, using qualitative approach, used as instrument for data collecting a semi-structured interview. Data were analyzed by speech graphic analysis of Lane (1985). The latter was still divided into two groups: the G1 group, composed by managers and entrepreneurs, whereas the G2 group, composed by workers.

The scale results have shown a predominant existence of suffering in the work. The results analysis have expressed that the workers were forced to repetitive, tiresome and unpleasant activities, which generated frustrations, discouragement and dissatisfaction. It has been shown that despite the fact that industry was small, it was the oldest and most concerned about the quality life of their workers. However, there was a smaller concern of the trade area with this aspect. And the service sector, in spite of being young, is big, which makes it more active for being more involved with global speech. Yet, this was not enough to promote more life quality at the workplace than the researched industry. This is due to the fact that it was more concerned with productivity rather than the life quality of their workers.

This study has shown that the Program of Life Quality in the Work is part of a bigger project denominated Company Social Responsibility of looking for better psychosocial and physical working conditions. Since these programs are set with different goals according to the each studied organization needs, and not being limited to any kind of procedures pattern.

APRESENTAÇÃO

Ao ter o trabalho como objeto de estudo, é preciso apreender que trata-se de um tema multidisciplinar, que utiliza conhecimentos da sociologia, medicina, filosofia, psicologia, dentre outras ciências .

Enquanto categoria psicológica, o trabalho cria identidade social e pessoal. O ser não é dissociado do fazer. O trabalho transcende o concreto e instala-se numa subjetividade, na qual o sujeito da ação é parte integrante e integrada do fazer, resultando na realização de si mesmo.

Quando trabalha, a pessoa tem oportunidade de aprender, criar, inovar e desenvolver novas formas para execução da tarefa, e ainda interage com os outros, o que cria e delinea sua identidade pessoal.

Esta identidade criada a partir do fazer reflete um ser humano em ação que, ao trabalhar, transforma a natureza e se constitui enquanto pessoa. O trabalho oportuniza a pessoa subjetivar a objetividade e objetivar sua subjetividade por meio da ação.

As organizações¹ exercem sobre as pessoas uma ação que impacta no aparelho psíquico do trabalhador. Sobre certas condições, dessas ações emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, que possui desejos, necessidades e planos e uma organização que os ignora.

As relações entre o homem, o seu trabalho e a organização tornaram-se objeto de vários estudos a partir dos anos de 1950, sendo intitulados Qualidade de Vida no Trabalho. Este tema se constituiu, no atual contexto, a evolução de uma teoria com contribuições de vários campos científicos, entre eles o da psicologia por chamar a atenção para a importância e o papel que exerce a vida psíquica na dinâmica humana das organizações.

Dentre as linhas de pesquisas da psicologia, utilizou-se a psicopatologia, que é o encontro da psicanálise e das ciências sociais, e aborda impactos do trabalho nas pessoas, no prazer e sofrimento.

A abordagem psicodinâmica do trabalho, que embasa a presente pesquisa, constrói-se por vários estudos que vêm sendo consolidados desde os anos 1980 na França, e

¹ O termo organização estava associado, no início do século XX, à necessidade de dar ou pôr ordem nas ações que formam um empreendimento. Para a Administração de Empresas se este empreendimento tiver entre seus objetivos pré-estabelecidos o lucro, dá-se o nome de empresa.

nos anos 1990 no Brasil, especialmente a partir dos estudos realizadas por C. Dejours desde 1987. As pesquisas realizadas, até o momento, destacam a organização do trabalho, reflexo de um contexto sociocultural e econômico mais amplo, como um dos principais antecedentes do prazer-sofrimento, e as estratégias de enfrentamento e transformação das situações geradoras de sofrimento como os elementos que caracterizam uma dinâmica particular a essas vivências.

Nesse sentido, o trabalho pode ser, ao mesmo tempo, fonte de prazer e de sofrimento, implicando uma contradição, que é guiada por um movimento de luta do trabalhador para busca constante de prazer e evitar do sofrimento, com a finalidade de manter seu equilíbrio psíquico.

Essa dinâmica é responsável pela saúde psíquica, significando que a simples existência do prazer ou do sofrimento não são os indicadores de saúde, mas a variabilidade das estratégias que podem ser utilizadas pelos trabalhadores para fazer face às situações geradoras de sofrimento e transformá-las em situações geradoras de prazer.

O objetivo da psicopatologia do trabalho, também conhecida como psicodinâmica, é estudar as relações sociais de trabalho, e ainda a organização do trabalho, que engloba a divisão do trabalho e de trabalhadores; estudar as relações entre condutas, comportamentos, vivências de prazer e sofrimento.

As vivências de prazer são estudadas tendo como enfoque o trabalho como fonte de gratificação. As vivências de sofrimento podem ser vivenciadas através de atitudes agressivas, tarefas penosas ou perigosas, medo dos boatos e desconfiança, morosidade, desânimo, desencorajamento, sentimento de não reconhecimento dos méritos específicos, vivência de injustiça e iniquidade em níveis de remuneração, adiantamento ou reconhecimento dos serviços prestados, tensões entre as equipes, crise no interior de uma ou várias equipes e individualismo entre os colegas.

Mas foram as teorias administrativas centradas nas pessoas que tornaram-se a base dos estudos de Qualidade de Vida no Trabalho.

Ao buscar abordagens que oferecessem maior envolvimento das pessoas com o seu trabalho e um conseqüente aumento da produtividade, devido ao acirramento da concorrência internacional surgiu os modelos de QVT. O modelo escolhido para embasar o presente estudo foi o de Walton (1973), uma vez que permite apreender a subjetividade do trabalhador mediante o contexto de QVT.

Mas além da influência psíquica sobre as pessoas, as organizações passaram a ser questionadas em outros aspectos como os benefícios trabalhistas que as organizações se

dispunham a conceder espontaneamente de modo a melhorar a qualidade de vida de seus trabalhadores e os eventuais apoios aos projetos locais.

A princípio as organizações se preocuparam com as questões de meio ambiente. Depois surgiram outras questões sociais como o desemprego, a distribuição de renda, o crescimento econômico e a poluição.

Com a intensidade das ações sociais por parte das organizações surge um novo paradigma que engloba o empenho das organizações na melhoria da qualidade de vida de seus trabalhadores, bem como a busca de soluções para os problemas sociais, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Isso significa que a gestão das organizações torna-se responsável pelos efeitos de suas operações e atividades na sociedade. É a obtenção do lucro realizada com responsabilidade, uma postura ética diante da comunidade. Desta forma a organização passa a avaliar as conseqüências de atos e decisões organizacionais (visando objetivos e metas próprias) sobre a sociedade.

Das dimensões interna e externa de RSE, esta pesquisa aborda a dimensão interna onde a QVT é uma dos principais objetivos. Assim a organização torna-se co-responsável pelo trabalhador, conscientizando-se das conseqüências de suas ações sobre os seus trabalhadores.

Desta forma os estudos sobre essa relação, RSE e QVT, tornaram-se relevantes à medida que contribuem para geração de novas relações de trabalho que coloquem fim na desestruturação das pessoas pelo seu trabalho.

Para a Psicologia Social o mundo do trabalho tem sido um campo para desenvolvimento de vários estudos, pois permite a análise das relações entre as pessoas e seu trabalho, e todas as questões surgidas dessa relação como as vivências de prazer e sofrimento, a Qualidade de Vida no Trabalho e a Responsabilidade Social Empresarial.

Desta forma, este estudo objetiva investigar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) a partir da subjetividade dos trabalhadores.

Os objetivos específicos são levantar dados acerca das vivências subjetivas dos trabalhadores do nível operacional sobre a QVT; conhecer porque foi criado e como se apresenta esse contexto do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho e verificar se há relação na prática entre a QVT e RSE.

Para realizar este estudo realizou-se um estudo de multicasos de caráter exploratório. A presente pesquisa foi dividida em dois estudos: o Estudo 1, com a aplicação

de uma escala EIPST e o Estudo 2, com a realização de entrevistas.

No primeiro capítulo, serão abordadas as relações das pessoas com o seu trabalho, compreendendo a subjetividade a partir da abordagem psicodinâmica por tratar os sentimentos e desejos que são partilhados pelas pessoas que participam da vida da organização. Em meio a estes sentimentos enfocam-se as vivências de prazer e sofrimento das pessoas expostas às condições socioculturais, normas e procedimentos que podem comprometer o bem-estar físico e psicossocial das pessoas.

No segundo capítulo, tem-se a preocupação das organizações com o bem-estar físico e psicossocial das pessoas causados pela relação das pessoas com o seu trabalho, sob o rótulo de Qualidade de Vida no Trabalho. Neste capítulo apresenta-se o tema com a sua evolução, conceitos, estudos realizados e os modelos de QVT.

O terceiro capítulo enfoca as ações das organizações não só em benefício de seus trabalhadores, mas em benefício da comunidade, é o empenho das empresas em busca de qualidade de vida sob um conceito global denominado Responsabilidade Social Empresarial.

O quarto capítulo apresenta o universo de toda pesquisa, bem como o Estudo 1 que trabalha com uma abordagem quantitativa. Utilizando-se da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho validada por Mendes (1999) que se levantaram as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. Os dados da escala foram submetidos à análise fatorial, método PAF pelo SPSS.

No quinto capítulo, tem-se o Estudo 2 que trabalha com uma abordagem qualitativa. Os dados para este estudo foram coletados por uma entrevista semi-estruturada e analisados pela análise gráfica do discurso desenvolvida por Lane (1985). Este estudo ainda foi dividido em dois grupos, onde tem-se o grupo – G1 formado pelos gerentes e empresários e o grupo – G2 formado pelos trabalhadores.

No sexto, e último, capítulo discutiu-se a integração dos dois estudos de acordo com as teorias apresentadas, bem como são apresentadas as conclusões do presente estudo.

CAPÍTULO 1 - AS PESSOAS E SEU TRABALHO

O ambiente de trabalho constitui-se em um local onde as pessoas passam a maior parte de seu tempo. O resto do tempo, que não estão no trabalho, é influenciado pelos fatos ou situações advindas dele. Por esse motivo, o trabalho vem cada vez mais sendo objeto de estudo de várias áreas do conhecimento, muitas delas preocupadas com as conseqüências do trabalho na vida dos trabalhadores.

Na Psicologia Social, as questões pertinentes à relação das pessoas e seu trabalho têm gerado inúmeras pesquisas, que buscam compreender e explicar os fenômenos existentes na dinâmica das relações que permeiam o universo das organizações e trabalhadores. Os aspectos estudados incluem, principalmente, o significado e valor do trabalho, satisfação, bem-estar, comprometimento, poder, saúde e doença, realização pessoal, identidade social e profissional.

Com este enfoque busca-se compreender a subjetividade das pessoas a partir das relações sociais vividas no ambiente de trabalho.

Utilizando a abordagem da psicodinâmica para abordar subjetividade, têm-se a presença das pulsões, a existência das defesas, das fantasias e do conjunto de sistemas mentais que Freud denominou de “aparelho psíquico” (Brenner, 1987).

A subjetividade, segundo Dejours (1992) e Morrone (2001), refere-se ao indivíduo singular, com sua história de vida, desejos e necessidades particulares. *“É a dimensão da experiência que expressa o sujeito na intersecção de sua particularidade com o mundo sociocultural e histórico”* (Lunardi & Mazzilli, 1996, p.63).

Segundo Statt (1994), o trabalho é entendido como uma atividade que exige aplicação de esforço e dispêndio de energia direcionados para um fim, ou seja, a produção de uma mercadoria ou a realização de um serviço. Neste contexto, o trabalhador seria aquele que vende sua força de trabalho em troca de salário (Antunes, 2000). Durante este processo, na visão marxista, o trabalhador realiza mudanças, produz significados e personifica-se. Constitui-se e transforma-se ao atuar sobre a natureza com seus instrumentos e sua atividade, ou seja, sua ação particular.

Esta atividade diferencia-se, segundo Dejours (1999) de tarefa. Para ele, tarefa é aquilo que se deve fazer para obter o que se deseja. É a ação prescrita que materializa-se pelos manuais de procedimentos em que há, para cada operação, grande número de tarefas a

serem realizadas, é a organização prescrita. Já atividade é aquilo que realmente é feito para se atingir os objetivos fixados pela tarefa. É a ação realizada que mostra na prática a inaplicabilidade da organização prescrita, que para ser realizada tem-se que transgredir os procedimentos criando então a organização real.

O trabalho, como um processo histórico e social, é determinado pelos modos de produção da sociedade. O impulsionador da produção econômica foi o mercantilismo que surgiu no renascimento. Nesta época tem-se a chamada era pré-capitalista onde houve uma concentração de riquezas pela burguesia, o que fez surgir o capitalismo, atual modo de produção.

No modo de produção capitalista o processo de trabalho realiza-se por meio da distribuição diferenciada da propriedade dos elementos que o compõem, subdividindo a sociedade em duas classes fundamentais e antagônicas quanto a seus interesses: os capitalistas, que são proprietários dos meios de produção e os trabalhadores, que vendem sua força de trabalho.

O objetivo básico do capitalista é desenvolver estratégias que possibilitem a máxima obtenção do capital. Tendo os recursos tecnológicos disponíveis aos detentores do capital, apenas o trabalho humano é capaz de adicionar valor ao produto. O trabalhador vende seu potencial de trabalho em forma de habilidades e capacidades físicas e mentais, o qual passa a ser utilizado pelo novo proprietário, da maneira que lhe convier, utilizando-se recursos como a extensão da jornada de trabalho e o pagamento de salários baixos.

Segundo Foucault (2000), a medicina da força de trabalho surgiu como forma de vigilância para que não ocorresse o adoecimento dos trabalhadores, de forma a comprometer os interesses da lucratividade do capital.

Com as reivindicações dos movimentos sindicais e sociais por melhor qualidade de vida e trabalho, ao final da década de 1960, nos países de economia desenvolvida, surgiram novas formas de abordagem da relação saúde-trabalho. Segundo Chanlat (1993), pesquisadores e psicanalistas, na tentativa de salientar a importância que exerce a vida psíquica na dinâmica humana das organizações, definiram quatro linhas de pesquisas: o grupo, o dirigente, a organização e a psicopatologia.

O grupo é visto como um sistema social de defesa contra a angústia de perseguição e a depressão. No final dos anos 1960, enfatizou-se o dirigente procurando compreender as questões referentes à liderança, com enfoque psicanalítico. A linha que estuda as organizações tem como objeto a relação entre homem e organização. O enfoque na

organização surgiu à partir das raízes na psicologia social, do pensamento freudiano e da sociologia radical. Nesta linha têm-se os trabalhos desenvolvidos por Pagès (1987). A psicopatologia é o encontro da psicanálise e das ciências sociais, e aborda impactos do trabalho nas pessoas, no prazer e sofrimento, tendo como representante máximo Dejours (1992).

Este estudo utiliza a abordagem psicodinâmica pelo fato de esta tratar os sentimentos e desejos que são partilhados pelas pessoas que participam da vida da organização e que permanecem desconhecidos ou negados pelos trabalhadores.

PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO

Este modelo procura estudar a patologia mental decorrente do trabalho. O objetivo da psicopatologia do trabalho é estudar as relações entre condutas, comportamentos, vivências de prazer e sofrimento, assim como estudar as relações sociais de trabalho bem como a organização do trabalho, que é entendida como a divisão do trabalho e de trabalhadores. A divisão do trabalho corresponde à divisão de tarefas entre os trabalhadores. A divisão dos trabalhadores corresponde à divisão das responsabilidades, hierarquia, comando, controle etc. (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994). A psicopatologia pode ser entendida como:

“A análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho. “Dinâmico” significa que a investigação toma como centro de gravidade os conflitos que surgem do encontro entre um sujeito, portador de uma história singular, preexistente a este encontro e uma situação de trabalho cujas características são, em grande parte, fixadas independentemente da vontade do sujeito partimos de uma subjetividade já constituída, que vai, em um tempo geneticamente ulterior, ser exposta à realidade do trabalho.” (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994, p. 120)

A psicopatologia do trabalho, também chamada de psicodinâmica, tem como objeto de estudo o sofrimento no trabalho a partir de uma visão intersubjetiva. Fundamentada na psicanálise², parte de um modelo de pessoa sem outra igual. Sendo esta portadora de desejos e projetos enraizados na sua história singular que de acordo com aquilo que lhe é imposto pela organização, reage à realidade de maneira original. Preocupa-se com a convivência de normas, regras e procedimentos impostos aos trabalhadores, ou seja, como a organização do trabalho interfere na vida psíquica dos trabalhadores.

Acessando a realidade através da relação intersubjetiva com os trabalhadores, a psicopatologia se interessa pela vivência subjetiva do trabalhador e o seu lugar de trabalho como fatores de regulação psíquica.

A psicopatologia do trabalho analisa a relação específica entre o trabalhador e a organização do trabalho. O trabalhador é, aqui, visto dentro desta relação sob duplo enfoque: dos procedimentos defensivos contra o sofrimento do trabalho e da sublimação³ e do prazer no trabalho. Essa abordagem tem como vantagem a análise dos conflitos que emergem do encontro entre uma pessoa portadora de uma história preexistente e uma situação de trabalho, que possui uma outra história, isto é, que é independente das vivências anteriores e da história do trabalhador. Evidencia o significado do trabalho em análise ao sofrimento mental ligado ao trabalho.

A psicodinâmica surgiu na década de 1980 a partir de reflexões da equipe de Dejours (1992) sobre a análise dos impactos do trabalho na dinâmica subjetiva dos trabalhadores. Nesta época os estudos eram voltados para o sofrimento psíquico e as estratégias de defesa.

Em 1990 Dejours criou o *Laboratoire de Psychologie du Travail* no *Conservatoire National des Arts et Metiers*. As pesquisas feitas por este laboratório são demandas de empresas públicas e privadas, das administrações e serviços públicos, grandes, médias e pequenas empresas, sindicatos, organizações profissionais etc. Após as várias pesquisas endereçadas a este Laboratório e as investigações clínicas e debates teóricos internos este passou a se chamar, a partir do ano 2000, de *Laboratoire de Psychologie du Travail et de l'Action*.

Primeiramente, as pesquisas deste laboratório abordaram agressões à saúde mental. Num segundo momento passou a abordar a interferência do trabalho na construção da

² Conjunto de conhecimentos sobre a vida psíquica. (Brenner, 1987)

³ Processo psíquico insólito graças ao qual as pulsões encontrariam uma saída dessexualizada no campo social. (Dejours et. al, 1994, p. 37)

saúde e da normalidade. Atualmente, analisa as relações entre subjetividade e atividade, contribuindo para renovação do debate teórico sobre concepções de trabalho, organização do trabalho e “fator humano”⁴ na segurança, na qualidade e na promoção de saúde. Assim, têm-se elementos para afirmar que trabalhar não é somente produzir, é também viver junto. Direciona desta forma os estudos para o pólo da saúde ao abordar o estudo do prazer.

Mendes (1999) analisa o trabalho como fonte de construção da identidade do trabalhador, aborda as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, conceituando-as da seguinte forma:

“O prazer-sofrimento são vivências psíquicas, que se manifestam por meio de sintomas, os quais estão relacionados com situações muito específicas do trabalho, diferenciando-se para cada indivíduo de acordo com o sentido que ele atribui ao trabalho a partir dos aspectos simbólicos constitutivos da sua subjetividade.” (Mendes, 1999, p. 51)

Com isso o trabalho pode caracterizar-se como um fator de deteriorização, de envelhecimento e de doenças graves, mas pode, também, constituir-se em um fator de equilíbrio e de desenvolvimento.

Pesquisas de Dejours (1992) com telefonistas e operários da construção civil, mostram que a ênfase deste modelo teórico é o estudo do sofrimento para o prazer, onde o trabalho é um encontro com o sofrimento que é transformado em prazer. Morrone (2001) e Mendes (1999) realizaram estudos sobre prazer-sofrimento no trabalho tendo enfatizado o estudo do prazer para o sofrimento, no qual o trabalho pode ser um encontro com o prazer, transformando-se em sofrimento em decorrência de condições socioculturais desfavoráveis. Apesar do enfoque deste trabalho não ser o mesmo da psicodinâmica, trata-se de um estudo que não diverge dos seus pressupostos conceituais.

VIVÊNCIAS DE PRAZER

Pesquisas como as de Lunardi & Mazilli (1996), Mendes & Tamayo (1999), Morrone (2001) e Mendes (1999) apontam o trabalho como estruturante psíquico.

–

⁴ É a expressão utilizada para designar o comportamento das pessoas no trabalho. (Dejours, 1999)

“O trabalho é considerado locus de descarga psíquica do trabalhador, energia esta que, por processos sublimatórios, encontra no campo social caminho de expressão e locus de construção da identidade do trabalhador, que impelido à auto-realização, tem no trabalho caminho de reconhecimento da sua identidade pelo seu fazer. Além disso, o trabalho é visto como meio de alcance de satisfações concretas e simbólicas.” (Morrone, 2001, p. 8)

O trabalho é possível fonte de gratificação (sentido mais subjetivo) ou descarga de desejos, necessidades e tensões⁵ psíquicas (sentido mais objetivo). Trabalhando, a pessoa sente-se útil, reconhece-se como alguém que tem importância para a organização e para a sociedade. O trabalho é uma busca constante diante da vida para dar significado ao viver.

A psicanálise, segundo Brenner (1987), adota como um pressuposto básico o princípio do prazer. De acordo com este princípio, há uma tendência da pessoa buscar prazer através de uma gratificação que não pode ser adiada, uma busca imperiosa e imediata.

Quando o trabalho oferece, de forma satisfatória, relações significativas entre trabalhadores e empresários, a busca por este prazer torna-se mais fácil. O prazer, segundo Mendes (1999), Morrone (2001) e Dejours (1999) pode ser vivenciado através do reconhecimento e valorização do trabalhador pela organização.

“O prazer é vivenciado quando experimentados sentimentos de valorização e reconhecimento no trabalho. A valorização é o sentimento de que o trabalho tem sentido e valor por si mesmo, é importante e significativo para a organização e a sociedade. O reconhecimento é o sentimento de ser aceito e admirado no trabalho e ter liberdade para expressar sua individualidade.” (Mendes, 1999, p.23)

O reconhecimento e a valorização são alcançados, segundo Mendes (1999), através da realização de tarefas com conteúdo significativo do começo ao fim, da visualização dos resultados da produção, da descentralização das decisões, da autonomia, da possibilidade de crescimento profissional e da liberdade de expressão.

⁵ Quando em ação o impulso produz um estado de excitação psíquica chamado de tensão. (Brenner, 1987).

Isto pressupõe que a organização deve ter respeito à integridade e aos limites da condição humana, construindo laços de confiança e de reconhecimento, para que enfim o prazer seja vivenciado no trabalho, mais que o sofrimento.

VIVÊNCIAS DE SOFRIMENTO

Nessa relação das pessoas e seu trabalho existe a subjetividade de cada trabalhador que percebe e sofre de formas diferentes.

“O aparelho psíquico seria, de alguma maneira encarregado de representar e de fazer triunfar as aspirações do sujeito, num arranjo da realidade suscetível de produzir, simultaneamente, satisfações concretas e simbólicas.” (Dejours, 1992, p.62)

As satisfações concretas seriam a saúde do corpo no nível físico e mental e as satisfações simbólicas seriam os desejos e as motivações.

O sofrimento psíquico é derivado dos conflitos intersubjetivos e intrasubjetivos dos trabalhadores com a realidade do trabalho (Morrone, 2001). Para a psicodinâmica, o sofrimento é compreendido como resultado da incompatibilidade entre projetos, esperanças e desejos do trabalhador e a organização do trabalho. Quando o trabalho resulta em bloqueio ou acúmulo de energia psíquica ele torna-se fonte de tensão e sofrimento.

Dejours (1992) fala de sofrimento psíquico quando se refere à organização do trabalho (ligado ao funcionamento psíquico do trabalho). As condições de trabalho estão relacionadas ao conteúdo ergonômico que influencia a saúde física, sendo o ponto de impacto de sua inadequação ao corpo do trabalhador.

Para Dejours (1992) existem dois tipos de sofrimento: o criativo e o patogênico. No sofrimento criativo, o trabalhador elabora soluções originais na luta contra o sofrimento, que são em geral favoráveis simultaneamente à saúde e à produtividade. No sofrimento patogênico, o trabalhador encontra soluções desfavoráveis à sua produtividade e à sua saúde física e mental.

Segundo Dejours, Abdoucheli & Jayet (1994), o sofrimento pode ser vivenciado através de atitudes agressivas, tarefas penosas ou perigosas, desaparecimento das “festinhas de degelo”, medo dos boatos e desconfiança, morosidade, desânimo, desencorajamento, sentimento de não reconhecimento dos méritos específicos, vivência de injustiça e iniquidade em níveis de remuneração, adiantamento ou reconhecimento dos serviços prestados, tensões entre as equipes, crise no interior de uma ou várias equipes e individualismo entre os colegas. A esta lista Mendes (1999) acrescenta a divisão e padronização das tarefas, a subutilização do potencial técnico e da criatividade, a rigidez hierárquica, a falta de participação nas decisões, a centralização de informações, a pouca perspectiva de crescimento profissional.

Quando o sofrimento não causa problemas psicopatológicos é porque esta pessoa utiliza defesas que lhe permite controlá-los. É a estratégia utilizada pelo trabalhador para evitar o sofrimento.

“A utilização destas estratégias defensivas revela ser positiva à medida que colabora com o equilíbrio psíquico e favorece a adaptação às situações de desgaste emocional pelo confronto permanente do profissional com a morte. No entanto, este comportamento pode mascarar o sofrimento psíquico quando provoca estabilidade psíquica artificial, adquirindo assim uma dimensão patológica que interfere tanto no atendimento aos objetivos do trabalho como na vida social.” (Morrone, 2001, p. 34)

A palavra defesa foi usada pela primeira vez nos estudos de Freud em 1894 com *The Defence Neuro-Psychoses* (Freud, 1978) sendo muito empregada nos seus trabalhos subsequentes para descrever a luta do ego contra idéias ou afetos dolorosos ou insuportáveis. Em 1926, Freud passou a definir defesa como designação geral para todas as técnicas de que o ego se serve em conflito, que possam transformar-se em neurose.

As defesas relacionadas ao trabalho são processos secundários, que têm como objetivo a adaptação às condições dolorosas das situações adversas de trabalho. Anna Freud (1978) denominou estas defesas de mecanismos de defesa para designar os processos que o ego utiliza que referem às defesas do ego contra o id. Na sua visão existem nove mecanismos de defesa: repressão, regressão, formação reativa, isolamento, negação, projeção, introjeção,

inversão e conversão. Para Brenner (1987) e Mendes (1999) existem predominantemente seis mecanismos de defesa:

– **Repressão:** “*consiste na manutenção fora do ego consciente ou na expulsão do mesmo de uma qualquer idéia ou afeto*” (Freud, 1978, p.44). Consiste em uma atividade do ego que barra da consciência o impulso indesejável do id ou qualquer de seus derivados, sejam eles os desejos, memórias, emoções e pensamentos são colocados no inconsciente e separados da consciência com objetivo de evitar a ansiedade, ocorrendo, por isso, falhas na memória e esquecimentos. Com isso o trabalhador encobre uma idéia ou representação que seja insuportável ou dolorosa, que está na origem do sintoma.

– **Regressão:** o trabalhador retorna a etapas anteriores de seu desenvolvimento, isso acontece quando a auto-estima é ameaçada.

– **Formação reativa:** é utilizada para afastar o desejo, adotando uma atitude oposta a este desejo, isso para que o próprio trabalhador esconda suas verdadeiras motivações para que não descubra algo que poderia ser doloroso sobre si mesmo.

– **Negação:** refere-se à negação de uma parte da realidade externa desagradável ou indesejável, por meio de uma fantasia de satisfação de desejos. É negada a existência de um fato externo da realidade que gera conflito para o ego.

– **Projeção:** ocorre uma atribuição a outra pessoa ou grupo de uma atitude ou qualidade que possui, mas rejeita em si mesmo.

– **Isolamento:** “*começa barrar da consciência as emoções dolorosas ou apavorantes, isto é, ele atua claramente no interesse do princípio de prazer e em muitos casos não vai além disso*” (Brenner, 1987, p.102).

Em seu trabalho clássico sobre ‘O ego e os mecanismos de defesa’, Anna Freud (1978) referiu-se a uma sugestão feita por alguns autores de que repressão é o mecanismo básico de defesa e que todos os outros mecanismos são chamados a atuar após o seu malogro. Ela se propôs a estudar desde os mecanismos mais simples aos mais complexos. Repressão tem como resultado manter algo fora da consciência. No caso de qualquer outro mecanismo de defesa, alguma coisa é mantida fora da consciência.

Aliados aos mecanismos de defesa tem-se a sublimação, que é, segundo Brenner (1987), uma atividade que proporciona uma certa gratificação inconsciente ao derivativo de um impulso que fora repudiado em sua forma original.

As estratégias utilizadas pelos trabalhadores são na sua maioria coletivas - estratégia coletiva de defesa e não individuais - mecanismos de defesa (Dejours, 1992). A

diferença entre ambos é que o mecanismo de defesa está interiorizado, ele persiste mesmo sem a presença física de outros, enquanto a estratégia coletiva de defesa não se sustenta a não ser por um consenso. Tendo como característica principal a presença de condições externas reais que geram sofrimento e são construídas no coletivo a partir do estabelecimento de regras e consenso entre membros de uma determinada categoria. Através das estratégias coletivas os trabalhadores procuram modificar, transformar e minimizar sua percepção da realidade que os fazem sofrer. Um processo estritamente mental já que não pode modificar a realidade que os fazem sofrer. Estas estratégias coletivas são utilizadas principalmente mediante vivências de ansiedade e medo (Dejours, 1992).

A ansiedade está ligada ao sentimento de medo. Medo de perder o emprego, de não atender às expectativas profissionais, de não ser produtivo e das pressões do trabalho. Medo de ser criticado, medo de ser substituído e medo de perder o lugar.

“A exploração do medo aumenta a produtividade, exerce uma pressão no sentido da ordem social e estimula o processo de produção de “macetes”, “dicas”, indispensáveis ao funcionamento da empresa.(...) quando o sofrimento é útil à produtividade, pode ser estimulado pelas chefias. O mesmo vale para a ansiedade, cujo valor “funcional” para produtividade pode conduzir à sua utilização como técnica organizacional de comando”. (Dejours, 1992, p115)

É possível encontrar nas organizações sinais diretos e indiretos do medo (Dejours, 1992). Os sinais diretos do medo são o risco real, ligado às más condições físicas do trabalho e ao risco suposto que é aquele velado, mas que também está presente, como por exemplo, o ritmo de trabalho. Os sinais indiretos do medo são a não adaptação ao trabalho, a resistência a campanhas de conscientização e a ideologia defensiva, que é criada pela organização do trabalho que oculta e mascara a ansiedade com o silêncio. É destinada a lutar contra riscos reais e não imaginários e procura ter a participação de todos, os que não participam são excluídos.

O sofrimento não é um processo estático, varia entre grupos de trabalho e dentro de uma mesma organização. Quando numa organização existe a predominância de sofrimento, isso quer dizer que os trabalhadores estão sob condições socioculturais desfavoráveis, com regras e exigências próprias para satisfazer aos objetivos da organização.

Em um ambiente como este é possível visualizar o papel da cultura na transformação do que seria prazer em sofrimento.

“O prazer depende mais de variáveis culturais do que o sofrimento. A cultura assume um papel de gratificação e realização do desejo, por isso, espaço para o prazer, emergindo o sofrimento quando este prazer não tem mais lugar, não sendo assim, geradora de sofrimento, mas reguladora, à medida que o sofrer mais ou menos, depende do quanto de prazer foi restringido pelas imposições externas.” (Mendes & Tamayo, 1999, p. 13)

Mendes (1999) considera que a solução seria a cultura ter uma função não de reprimir mas de reorientar as energias para o benefício de todos.

A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO MEDIADORA DO PRAZER-SOFRIMENTO NO TRABALHO

Da mediação entre a cultura e a organização surge a cultura organizacional. Cultura como um termo atribuído à organização é recente, o termo cultura organizacional apareceu primeiro na literatura inglesa nos anos 1960, como sinônimo de clima. Nos anos 1970 surgiu como sinônimo de cultura corporativa, tornando-se público com o livro de Terrence Deal e Allan Kennedy em 1982 que se chamava “Cultura Corporativa” (Macêdo, 2001).

Etimologicamente, a palavra cultura deriva do latim medieval significando cultivo da terra. Originou-se do verbo *colo* que significa cultivar. Esse verbo unido a palavra *cultum* forma a palavra cultura.

O conceito de cultura é muito antigo. Antropologicamente, a cultura é considerada um conjunto de experiências humanas adquiridas pelo contato social e acumulada pelos povos através do tempo.

Entre os sociólogos, uma corrente importante para análise da cultura é a do interacionismo simbólico que tem teóricos como Goffman (1995) e Berger & Luckman

(1987). A administração do sentido ou administração simbólica é o controle das interpretações ou os sentidos para as regras. É um processo de construção da realidade baseado no poder.

Nesta perspectiva, Pagès (1987) estuda o fenômeno do poder e suas articulações na vida de uma organização, que enquanto controladoras e aprisionadas constituem uma “imagem” desfavorável do mundo organizacional, como bem lembrou Morgan (1996) e, sobre outra perspectiva, Foucault (2000).

Na proposta da sociologia do conhecimento de Berger & Luckman (1987), a questão do poder é enfocada como pano de fundo sobre o qual se tecem as relações sociais. Demonstram como ocorre a transmissão da cultura para a pessoa, tanto no aspecto social quanto no organizacional. No processo de aculturação se apreende os valores do grupo ou sociedade em que está inserido, e somente a partir do conhecimento dessa sociedade é que se poderá compreender o comportamento dessa pessoa dentro dos grupos.

“O processo de aculturação se encarrega de transmitir à pessoa, tanto objetiva quanto subjetivamente, os valores, as crenças, os mitos presentes na cultura de um determinado grupo. E essa cultura internalizada influenciará esse sujeito em suas relações sociais, podendo ser modificada a partir de suas experiências em diversos grupos, ao longo do tempo.” (Macêdo, 2000, p.542)

A cultura é apreendida por meio do processo de socialização, onde ocorre mútua influência entre a pessoa e a sociedade. Para teoria de Berger & Luckman (1987) essa socialização ocorre em dois níveis: o da socialização primária e da socialização secundária.

Na socialização primária o indivíduo se torna membro de uma sociedade, que ocorre com a identificação emocional do indivíduo com os valores transmitidos pelos pais. Na socialização secundária ocorre a interiorização de submundos institucionais ou baseados em instituições. Introduz um indivíduo já socializado a novos setores do mundo objetivo.

No processo de socialização já se percebe a definição de poder que está intrinsecamente ligada a cultura organizacional. Pagès (1987) afirma que a influência da organização ocorre tanto a nível consciente quanto inconsciente. Isso porque os elementos da cultura organizacional se constituem e são transmitidos por meio da linguagem que possui conteúdos inconscientes.

A cultura pode ser definida como:

“um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de trabalho.” (Fleury, 1990, p.117)

Schein (1991) divide os estudos da cultura em três abordagens:

1. Abordagem de várias pesquisas: a cultura pode ser medida e quantificada conduzindo para o fato da definição de cultura como alguma coisa que é medida através de questionários, isso implica que a cultura é definida a um nível de atitude superficial.

2. Abordagem descritiva analítica: nesta abordagem a definição de poder surge como necessidade de descrever e medir a cultura. Aqui a definição utiliza manifestações como ritos, rituais, histórias organizacionais, manifestações simbólicas sobre um fenômeno profundo, tornando-se de fato a definição de cultura.

3. Abordagem etnográfica: iniciou-se na antropologia e na sociologia com a compreensão das estruturas e o que e como podem ser entendidas deixando de fora as observações internas e externas. Visava trazer uma descrição compacta da exclusividade e complexidade do fenômeno cultural como aplicado na organização ou em parte dela. O pesquisador tem focado mais a ocupação da comunidade e sua relação com o gerenciamento das emoções no contexto organizacional.

Para Schein (1991) cultura organizacional pode ser compreendida a partir dos seguintes níveis:

- **Valores:** estratégias, metas, filosofias.
- **Suposições subjacentes:** inconsciente, levado para convicções concedidas, hábitos de percepção, pensamento e sentimento (última fonte de valores e ação).
- **Artefatos:** estruturas organizacionais visíveis e processos, representam a forma concreta da cultura de uma organização se expressar. São os instrumentos materiais utilizados para direcionar o comportamento, fornecendo estimulação sensorial de execução das atividades da organização, estes são divididos em:

“Artefatos verbais: Mitos: foram operacionalizados por meio da identificação de histórias fictícias que condizem com os valores e as crenças da organização narrando eventos referentes às mudanças

organizacionais; Heróis: identificação de pessoas que transmitem conceitos sobre as mudanças observadas; Tabus: Orientações subjetivas que delimitam áreas referentes as mudanças ocorridas na organização; Estórias: narrativas fictícias ou reais sobre as mudanças na organização, que circulam entre os membros da mesma. Artefatos comportamentais: rituais e cerimônias: identificação de atividades coletivas realizadas na organização, tais como jogos, gincanas, festas, teatros, danças, treinamentos e seminários, que enfatizem os padrões de comportamento relacionados às mudanças organizacionais. Artefatos físicos: Normas: constatação da existência de documentos escritos que delimitem o modo de agir e tratar com as mudanças observadas; Símbolos: verificação da existência de jornais, de circulação interna, folders, cartazes, caricaturas, flâmulas e objetos que servem como veículo informativo das mudanças organizacionais.” (Machado, 1999, p. 4)

Schein (1991) é um autor que enfatiza a cultura organizacional como o resultado da dinâmica de uma determinada organização, sua visão privilegia os aspectos internos da cultura organizacional. Para ele,

“Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.” (Schein, 1985, p.247)

Ele representa o grupo de teóricos, que segundo Smircich (1985), acreditam que a cultura não é manipulável, ou seja, a cultura simplesmente é algo que a empresa é.

A cultura tem o papel de dificultar ou facilitar as necessidades individuais, sendo necessário um jogo de negociações constantes para que o trabalhador realize seu desejo. Com as dificuldades de adaptação das pessoas, a cultura organizacional procura

ajustar o trabalhador à produtividade da organização, e determina seu comportamento. O trabalho deixa de ser fonte de prazer para ser fonte de sofrimento.

Visando aprofundar na compreensão da relação entre as pessoas com seu trabalho a subjetividade do trabalhador emerge como tema, sendo possível observar as conseqüências desta relação para as pessoas e para a organização.

Com a pressão do mercado em exigir mais competitividade, frente à preocupação com a saúde do trabalhador algumas organizações reagiram no sentido de diminuir o conflito entre as pessoas e a organização. Com o surgimento dessa preocupação com a saúde do trabalhador surgiu um termo mais abrangente – Qualidade de Vida no Trabalho, tema que será abordado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 2 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) caracteriza-se por uma constante busca pelo equilíbrio entre as pessoas e a organização, valorizando o trabalhador como ser humano e sua posição na organização. No atual contexto, onde se procura um maior envolvimento das pessoas com o seu trabalho, a Qualidade de Vida no Trabalho constitui a evolução de um pensamento de várias teorias, tendo contribuições de vários campos científicos como a medicina, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia (França, 1996). De todas essas ciências, a que mais contribuiu para o surgimento desse movimento organizacional foi a administração com suas teorias centradas nas pessoas, que por sua vez, teve a contribuição da psicologia organizacional.

A psicologia organizacional é a área da psicologia voltada para o estudo das pessoas nas organizações. Esta constitui uma evolução da psicologia social que surgiu a partir do interesse de diversos teóricos, principalmente sociólogos e filósofos, que buscavam compreender a relação das pessoas com a sociedade. Kurt Lewin foi um dos teóricos que contribuiu para evolução dessa disciplina, que a partir de 1935 desenvolveu estudos que exploraram os fenômenos de grupo. Seus estudos ficaram conhecidos como dinâmicas de grupos, e mostraram que a atenção, convivência e a participação tendem a motivar as pessoas e a interferirem em sua produtividade (Farr, 2000).

Hoje, teóricos como Chanlat (1993) continuam a evidenciar a importância e o papel que exerce a vida psíquica na dinâmica humana das organizações. Com essa influência, as teorias administrativas se constituíram como base para estudos de Qualidade de Vida no Trabalho, onde aparecem como principais teóricos: Mayo, Maslow, McGregor e Herzberg.

AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A evolução das teorias administrativas teve início com a Revolução Industrial, numa época onde ocorriam na esfera econômica e política problemas de injustiça e insegurança indicados pela insatisfação, greves e sabotagens (Macedo, 1990). A Revolução Industrial fez com que o trabalhador fosse perdendo a identidade com o seu trabalho e, em

consequência, surgiu a abordagem clássica da administração. Em 1900, Taylor foi um dos precursores da Escola da Administração Científica baseando sua pesquisa no princípio de que as pessoas eram seres de natureza econômica, enfatizando as tarefas. Pouco tempo depois Fayol enfatizou a estrutura das organizações e contribuiu para o surgimento de uma nova corrente, denominada Teoria Clássica.

Em contraposição aos pressupostos formais das teorias propostas por Taylor e Fayol, surgiu, a partir da década de 1930, a abordagem humanística da administração, enfatizando as pessoas, os grupos e a organização informal. Foi denominada Teoria das Relações Humanas, e surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, e em particular da psicologia social.

A Teoria das Relações Humanas foi uma corrente iniciada em 1932 com a conclusão da pesquisa realizada na empresa “Western Electric”, denominada Experiência de Hawthorne por Mayo que pesquisava os fatores que influenciavam na produção, procurando relações entre condições de trabalho e a incidência de fadiga e monotonia em meio aos trabalhadores. Entre as conclusões deste estudo pode-se citar as expectativas dos trabalhadores e suas necessidades psicológicas, a organização informal e a rede não convencional de comunicação. Ele observou que é necessário conciliar a função econômica da organização industrial de produzir bens e/ou serviços para garantir o equilíbrio externo, com a função social de distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno (Chiavenato, 2000).

Mayo teve mérito ao demonstrar que o salário não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. Mas foi também duramente criticado por superestimar os aspectos informais e emocionais da organização, se mostrando parcial, reforçando apenas alguns aspectos omitidos e rejeitados pela teoria clássica.

Buscando suprir as deficiências da Teoria das Relações Humanas surgiu, na década de 1950, uma nova visão de teoria administrativa, a Teoria Comportamental. Baseada no comportamento humano nas organizações e com enfoque sociológico e comportamental, esta teoria visualizava a organização como um organismo social que tinha vida e cultura próprias. Destacando-se no campo motivacional as teorias de Maslow e Herzberg.

A Teoria da Motivação de Maslow surgiu em 1954. Segundo essa teoria as necessidades humanas são organizadas e dispostas em níveis hierárquicos. A escala das necessidades humanas está dividida em cinco níveis hierárquicos, que inclui desde as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima até as necessidades de auto-

realização. Dessa forma, enfatizava as necessidades internas das pessoas, não considerando a situação onde elas estavam colocadas. Sua maior contribuição foi o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o objetivo maior de motivar o trabalhador.

Em 1957, Herzberg propôs uma teoria de motivação no trabalho denominada Teoria dos Fatores Higiênicos. Para ele, existem dois fatores que influenciam no comportamento:

– Fatores higiênicos ou insatisfacientes: relacionam-se com a tarefa (segurança, salário, ambiente de trabalho, etc.), ou seja, variáveis extrínsecas ao cargo que não aumentam a satisfação, mas reduzem a insatisfação.

– Fatores motivacionais ou satisfacientes: relacionam-se aos sentimentos de desafio ao realizar uma tarefa (realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, etc.), ou seja, variáveis intrínsecas ao cargo.

Herzberg propôs com os “dois fatores” que a motivação do indivíduo está baseada no enriquecimento do cargo (Rodrigues, 2001).

Em 1960, McGregor observou que existe um conflito entre as necessidades dos indivíduos e as das organizações. Buscando resolver esse conflito, ele propôs duas teorias:

– Teoria X: baseava-se na teoria tradicional mecanicista e pragmática apresentando um conjunto de pressuposições negativas a respeito da natureza das pessoas, como por exemplo: as pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza, ou ainda, falta-lhes ambição.

– Teoria Y: baseava-se na concepção moderna a respeito do comportamento humano, apresentando um conjunto de pressupostos positivos a respeito da natureza das pessoas, como por exemplo: as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer, ou ainda, as pessoas são criativas e competentes.

Com a contribuição dessas teorias administrativas, surgiu o tema “Qualidade de Vida no Trabalho – QVT”, denominação recebida em 1950 quando surgiram os estudos sobre as relações entre as pessoas, seu trabalho e as organizações.

A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O estudo pioneiro da Qualidade de Vida no Trabalho foi a Abordagem Sócio-Técnica, liderado pelo teórico Trist na Inglaterra, onde foi analisado numa mina de carvão erros e conflitos interpessoais, paradas e diminuição de produção, além de problemas como absenteísmo que surgiram após a implantação, mecanização e reorganização do trabalho.

Na década de 1960, houve a conscientização dos trabalhadores e empresários das organizações, que se preocuparam com ações de responsabilidade social. Surgiram diversas leis regulamentadoras e a preocupação com os direitos civis. Nesta época, surgiram os estudos que enfocavam as pessoas versus a situação de trabalho, com teóricos como Hackman e Lawler.

Mas foi na década de 1970 que o tema realmente emergiu e o termo “Qualidade de Vida no Trabalho - QVT” ficou conhecido publicamente por meio do Prof. Louis Davis da UCLA⁶ que fazia estudos para tornar o trabalho mais agradável.

Os estudos sobre QVT nessa década caracterizaram-se pelo interesse do incremento da qualidade na experiência das pessoas em situação de trabalho (Macedo, 1990). Os modelos de QVT que são conceituados por Rocha (1998) como um conjunto de indicadores que facilitam a verificação qualitativa e quantitativa da satisfação e motivação dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

As linhas de estudos se dividiam, segundo Vieira & Hanashiro (1990), em uma linha clássica que tinha como principal preocupação o cargo e uma linha situacional que buscava humanizar o emprego, não se limitando ao estudo dos cargos, mas compreendendo as variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais. A linha clássica era composta por teóricos como Hackman & Oldham et al. (1975). A linha situacional era composta por teóricos como Walton (1973) e Westley (1979).

Depois desse período, os estudos sobre QVT diminuíram devido à inflação nos países desenvolvidos, a crise do petróleo e o aumento do preço da energia, monopolizando a atenção das organizações e dos pesquisadores (Macedo, 1990).

Na década de 1980, os teóricos da linha clássica sobressairiam-se com estudos que retomaram a procura de abordagens que oferecessem maior envolvimento das pessoas com o seu trabalho e um conseqüente aumento da produtividade, devido ao acirramento da concorrência internacional.

Na década de 1990, os teóricos da linha situacional emergiram com as políticas e programas de qualidade total, certificação ISO9000 e outros métodos centrados na satisfação do cliente. Ferramentas administrativas que exigem ainda mais dos trabalhadores para o sucesso na implantação destes novos instrumentos gerenciais. Assentados no modelo japonês de gestão do trabalho dependem diretamente do desempenho do trabalhador. Surgiram, então, no final da década, os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT)

⁶ Universidade da Califórnia em Los Angeles.

que enfatizaram, entre outros aspectos, o crescimento na carreira, a participação nas decisões, o *feedback* sobre o desempenho e o sistema de compensação justo.

CONCEITO

A Qualidade de Vida no Trabalho era um conceito visto como uma variável meramente comportamental, onde a reação das pessoas ao trabalho era enfocada visando melhorar sua QVT. Com a transformação da sociedade industrial, a formação da sociedade da informação e o surgimento de novos paradigmas de competitividade, o conceito passou por um período de transição de abordagem, onde enfocava as pessoas antes do resultado organizacional.

Quando este conceito passou a ser visto como um método para melhorar o ambiente, tornar o sistema mais produtivo e satisfatório, surgiu um movimento das relações de trabalho em busca de uma administração mais participativa⁷. Isso sob a influência de um contexto de aumento da competitividade no mercado internacional, dos métodos centrados na satisfação do cliente (programas de qualidade), baixas taxas de produtividade e outros problemas organizacionais.

Vários teóricos buscaram definir a expressão Qualidade de Vida no Trabalho, mas até o momento não se chegou a um consenso. Um problema que é debatido e mencionado na literatura de pesquisas como de Quirino & Xavier (1987), Siqueira & Coleta (1989), Goulart & Sampaio (1999), Fernandes & Gutierrez (1988), Sant'ana & Moraes (1999), Oliveira & Moraes (2000) entre outras pesquisas. Surgiram idéias controvertidas acerca do tema, onde pesquisadores de Qualidade de Vida no Trabalho buscaram formas de melhorar as condições de trabalho através das políticas de Recursos Humanos, de forma a contribuir tanto para os trabalhadores quanto para os empresários.

Hoje, teóricos como Fernandes & Gutierrez (1988) consideram o termo como uma “*melhoria da saúde organizacional através de novas formas de organizar o trabalho*” (p.29). Mas isto seria uma visão muito limitada para quem quer observar a vivência subjetiva do trabalhador neste contexto. Isso porque as organizações consideram como saúde organizacional o bem-estar físico de seus trabalhadores, se esquecendo das implicações emocionais que o trabalho tem na vida dessas pessoas⁸. Organizações estas que segundo a

⁷ Que respondam de fato aos interesses dos trabalhadores (Oliveira, 1997).

⁸ Esta é uma concepção dos próprios trabalhadores que vêem a qualidade de vida no trabalho como uma preocupação da organização com o aspecto ergonômico do trabalho restringindo-se a sua saúde e bem-estar (Oliveira, 1997).

pesquisa de Oliveira (1997) utilizam-se do termo qualidade de vida de forma instrumental para alcançar objetivos como produtividade e lucro.

A qualidade de vida depende da subjetividade de cada um (Oliveira, 1997). Desta forma o presente trabalho considera QVT como uma constante busca em beneficiar as pessoas em sua vida dentro e fora do seu trabalho, preservando seu bem-estar físico e emocional.

OS ESTUDOS REALIZADOS

No Brasil a QVT é um tema novo, ainda com poucos estudos relatados. Mas em alguns países o tema encontra-se mais avançado como nos Estados Unidos, França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda, Itália, Inglaterra, Hungria, Iugoslávia, Canadá, Índia e Japão, onde cada pesquisa desenvolvida tenta adaptar-se ao ambiente cultural do país, observando os valores e cultura locais.

No Brasil os estudos são recentes e os principais núcleos de pesquisa sobre o assunto estão sediados na UFMG⁹, UFRGS¹⁰, EMBRAPA¹¹ e agora surgindo nesses últimos anos a UFSC¹². Na década de 1980, no Brasil, os estudos se caracterizaram pela abordagem aos cargos, como as pesquisas desenvolvidas por: Quirino & Xavier (1987) com seu estudo realizado na EMBRAPA sobre a relação satisfação/QVT/desempenho organizacional, Fernandes & Becker (1988) com pesquisas abordando profissionais dos CPD's e Rodrigues (2001) com uma pesquisa enfatizando os profissionais a nível gerencial.

Analizando os trabalhos apresentados no ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração de Empresas, pode-se perceber que, no início da década de 1990, o desenvolvimento do tema caracterizou-se pela relação entre QVT e os programas de gerenciamento da qualidade total, como representam as pesquisas de Monaco & Guimarães (1999) e Taylor (2000), Kilimnik, Moraes & Ramos (1994) que estudaram como a qualidade total interfere na qualidade de vida no trabalho, França (1996) com o estudo sobre a QVT em ambientes com certificação ISO9000.

No final da década de 1990, os estudos se voltaram para a relação da QVT com o estresse e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Surgindo os Programas de

⁹ Universidade Federal de Minas Gerais

¹⁰ Universidade Federal do Rio Grande do Sul

¹¹ Empresa Brasileira de Pesquisas Agronômicas

¹² Universidade Federal de Santa Catarina

Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) dentre os movimentos emergentes nos setores de Recursos Humanos das modernas organizações Goulart & Sampaio (1999). Por ser um campo de estudos novo, é comum as empresas confundirem atitudes de qualidade de vida com PQVT. Goulart & Sampaio (1999), explicam essa confusão de termos dizendo:

“Uma tendência freqüente tem sido considerar a empresa responsável pelos fatores determinantes de Qualidade de Vida dentro do trabalho, ao passo que Qualidade de Vida, inclui aspectos relacionados à saúde, educação, moradia, entre outros, constituiria responsabilidade de um projeto social de cunho político, que escapa às obrigações da empresa. Há, contudo, um ponto de vista segundo a qual a empresa pode oferecer subsídios para garantir vida familiar mais satisfatória; esta crença reflete-se nas ações que vão compor o Programa de QVT de determinada organização.” (Goulart & Sampaio, 1999, p. 25)

Mas devido à escassa literatura, pouco se sabe sobre esses programas.

“A opinião dos trabalhadores sobre os aspectos de seu trabalho e a qualidade de vida torna-se fundamental como forma de subsídio a políticas e estratégica socioeconômicas para as organizações que pretendem adotar um programa de QVT, o que enfatiza a necessidade da sondagem de opinião interna como instrumento de informação.” (Rocha, 1998, p. 23)

Essa “sondagem” é feita baseada nos modelos de QVT criados. Aqui serão apresentados os modelos que possuem uma abordagem mais abrangente do ambiente de trabalho, em uma ordem cronológica, ficando o modelo de Walton (1973) por último, por ser o modelo escolhido para este estudo.

OS MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

MODELO DE HACKMAN

Hackman, com alguns colaboradores, iniciou o estudo sobre este modelo enfatizando as dimensões básicas da tarefa em torno de 1971, denominando mais tarde este estudo de Modelo das Características da Tarefa. Hackman & Oldham et al. (1975) citam como base os teóricos Turner e Lawrence, que também desenvolveram estudos enfocando as dimensões básicas da tarefa que por sua vez baseou-se em Herzberg.

Os teóricos Turner e Lawrence desenvolveram estudos buscando estabelecer relações entre os atributos do emprego e a satisfação com o trabalho por parte dos trabalhadores. Os atributos estudados foram: variedade, autonomia, interação exigida, interação opcional, conhecimento e habilidades exigidas além de responsabilidade.

Os estudos realizados por Hackman em 1971 propõem que as características do trabalho interferem nas atitudes e no comportamento dos trabalhadores, que teriam satisfação quando estivessem satisfeitas as quatro dimensões da tarefa caracterizadas como: variedade, autonomia, identidade e “*feedback*”. Este estudo baseou-se em Herzberg, que concluiu que a motivação do empregado provém da própria tarefa que ele executa e do conteúdo do cargo por ele ocupado.

O Modelo das Características da Tarefa é baseado nas dimensões da tarefa criando estados psicológicos satisfeitos. As dimensões psicológicas são o significado, a responsabilidade e o conhecimento dos resultados do trabalho percebido pelo trabalhador.

Hackman & Oldham et al. (1975) definiram as variáveis que compõem o seu modelo da seguinte forma:

– **Variedade de habilidades:** nível em que uma tarefa envolve uma variedade de diferentes atividades e requer das pessoas uma quantidade de diferentes habilidades e talentos.

– **Identidade da tarefa:** nível em que uma tarefa requer que seja concluída toda uma porção identificável do trabalho, ou seja, executar o trabalho do início até o fim com vistas a obter um resultado palpável.

- **Significado da tarefa:** nível em que a tarefa tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo.
- **Autonomia:** nível em que a tarefa proporciona para pessoas, substancial independência e liberdade para planejar a sua execução e para determinar a maneira de executá-la.
- **Feedback do próprio trabalho:** nível em que a própria execução das atividades de trabalho fornece informações diretas e claras sobre a efetividade do seu desempenho.
- **Feedback extrínseco:** grau em que o trabalhador recebe de seus superiores e colegas claras informações sobre seu desempenho.
- **Inter-relacionamento:** grau em que o trabalho requer que o trabalhador lide diretamente com outras pessoas, incluindo clientes.

Hackman & Oldham et al. (1975) ainda desenvolveram um instrumento denominado *Job Diagnostic Survey (JDS)*, que possibilita diagnosticar os trabalhos existentes e determinar se (e como) eles deveriam ser reestruturados para melhorar a produtividade e a motivação dos trabalhadores e ainda avaliar os efeitos que as mudanças de trabalho causam no indivíduo.

Goulart & Sampaio (1999) identificaram com suas pesquisas que o foco dado ao cargo ocupado pelo trabalhador é a força e ao mesmo tempo a limitação deste modelo. Isso porque além do ambiente organizacional, o ambiente macroorganizacional também interfere na QVT, segundo Walton (1973). Este modelo analisa seus resultados apreendendo a subjetividade dos trabalhadores no que diz respeito apenas aos aspectos intrínsecos ao cargo ocupado. Desconsiderando, portanto, os aspectos extrínsecos como, por exemplo, a cultura local que pode ser um fator de interferência na QVT.

Suprindo a necessidade de um enfoque mais extrínseco, surgiu no final da década de 1970 os estudos de Westley com uma amplitude maior de variáveis.

MODELO DE WESTLEY

Para Westley (1979) a Qualidade de Vida no Trabalho é afetada por quatro dimensões: política, econômica, psicológica e sociológica. Essas dimensões teriam como consequência problemas que resultariam respectivamente em insegurança, injustiça, alienação e anomia, como mostra o quadro abaixo:

Quadro 1: Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho segundo Westley.

NATUREZA DO PROBLEMA	SINTOMA DO PROBLEMA	AÇÃO PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA	INDICADORES	PROPOSTAS
Econômico (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	Insatisfação Greves	Cooperação Divisão dos lucros;
Político (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	Insatisfação Greves	Trabalho auto-supervisionado; Conselho de trabalhadores; Participação nas decisões;
Psicológico (1950)	Alienação	Agentes de Mudança	Desinteresse Absentéismo <i>Turnover</i>	Enriquecimento da tarefa;
Sociológico	Anomia	Autodesenvolvimento		Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos

Fonte: Westley, 1979, p.122

Esses problemas que envolvem as quatro dimensões são encontrados na sociedade industrial desde o século XIX. Para diminuí-los, Westley (1979) sugere a participação dos trabalhadores no processo de decisão e na divisão dos lucros, técnicas de enriquecimento de tarefas a nível individual e métodos sócio-técnicos, abordados no início deste capítulo, para reestruturação de grupos de trabalho.

Essas dimensões seriam então analisadas dentro de uma organização, isso quer dizer que os problemas, assim como as soluções, são gerados pela própria natureza das organizações, ou seja, pela sua cultura, com suas normas e valores organizacionais.

Apesar de surgirem modelos com uma amplitude maior, continuaram surgindo no início da década de 1980 modelos com enfoque nas características intrínsecas ao cargo, como o modelo de Davis & Werther (apud Macedo, 1990).

MODELO DE DAVIS & WERTHER

O modelo de Davis & Werther (apud Macedo, 1990) considera como determinante de Qualidade de Vida no Trabalho o cargo. Por isso procuram tornar os cargos

mais produtivos e satisfatórios, sendo que estes podem ser afetados por elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, que são apresentados da seguinte forma:

– **Elementos organizacionais:** relacionam-se com a eficiência dos cargos voltados para satisfação do trabalhador, denominados de:

- a) abordagem mecanicista: procura dividir os cargos em unidades de tarefa para poder serem reorganizadas, uma busca pela diminuição do tempo gasto na execução e no esforço do trabalhador;
- b) fluxo de trabalho: determinado pela natureza do produto e serviço;
- c) práticas de trabalho: são as maneiras firmadas de desempenhar o trabalho;

– **Elementos ambientais:** relacionam-se com a influência do ambiente externo, seus aspectos mais importantes são:

- a) habilidade e disponibilidades de trabalhadores;
- b) expectativas sociais em relação ao emprego.

– **Elementos comportamentais:** são fundamentalmente o que os projetos de cargos podem oferecer ao trabalhador para que este tenha QVT satisfatória como consequência do cargo que ocupa. Para isso, este modelo observa neste elemento os seguintes aspectos pertencentes ao cargo:

- a) autonomia;
- b) variedade;
- c) identidade de tarefa;
- d) retroinformação.

Com isso é possível observar que o que este modelo procura alcançar é uma Qualidade de Vida no Trabalho através de cargos mais produtivos e satisfatórios. Mas Rocha (1998) critica esse modelo por considerar que sejam incompatíveis os termos produção e satisfação, argumentando que cargos mais produtivos poderão tornar-se insatisfatórios para o trabalhador, em contrapartida, cargos mais satisfatórios podem revelar-se ineficientes para a organização. Cargos eficientes são, neste ponto de vista, aqueles cargos que possuem tarefas simples e ciclos curtos, para trabalhadores de baixo nível de instrução e tarefas amplas e complexas para trabalhadores com maior nível de instrução.

Fica evidente que o trabalhador se satisfaz quando consegue realizar uma tarefa. Dar ao trabalhador uma tarefa que vai além de sua capacidade de executá-la fará deste uma pessoa insatisfeita com o cargo ocupado.

Sendo assim, Rocha (1998) sugere que as empresas melhorem o conteúdo dos cargos com atividades que estejam de acordo com o grau de instrução, o conhecimento e a mobilização dos trabalhadores ocupantes do cargo, numa tentativa de aumentar a satisfação e consequentemente a QVT.

Mas esta é uma visão muito restrita na “sondagem” da QVT de um trabalhador. Preocupando-se principalmente com as características intrínsecas ao cargo, deixando o que é extrínseco e também influenciador da QVT em menor ênfase. Outro modelo que também surgiu na mesma época e enfoca o cargo é o modelo de Nadler & Lawler.

MODELO DE NADLER & LAWLER

Neste modelo de Nadler & Lawler (apud Rodrigues, 2001), os fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho são a participação dos trabalhadores nas decisões, a reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e grupos de trabalho autônomos, inovação no sistema de recompensas e melhoria do ambiente de trabalho.

Para a utilização deste modelo sugere-se observar a necessidade, a viabilidade e o impacto a longo prazo, para o sucesso dos projetos de QVT. Assim como o envolvimento amplo da organização para que efetivamente seja implantado o programa de QVT.

Este é o ponto forte deste modelo, onde se observa a cultura do local onde será implantado o programa, com suas normas, processos, procedimentos, simbolismo e características próprias dos trabalhadores. Isso porque este modelo defende a participação das pessoas nas resoluções de problemas organizacionais.

Apesar deste modelo também focar os cargos, fica ainda mais evidente a necessidade de se fazer um trabalho com as pessoas que ocupam os cargos.

MODELO DE HUSE & CUMMINGS

Huse & Cummings (apud Rodrigues, 2001) criaram um modelo de verificação do nível de Qualidade de Vida no Trabalho baseado na participação do trabalhador e no projeto do cargo, e definem que QVT envolve pessoas, trabalho e organização. Quatro aspectos foram salientados por eles:

1. **Participação dos trabalhadores no processo decisório:** Macedo (1990) sugere que isto seja feito através da inclusão dos trabalhadores de linha na análise e solução dos problemas de produção e a criação de grupos de trabalho cooperativos.

2. **Desenho dos cargos:** reestruturação dos cargos levando em consideração as necessidades dos trabalhadores assim como as exigências de tecnologias.

3. **Sistemas de recompensas inovadoras:** este aspecto abrange o plano de salários e benefícios existente numa organização, observando se há diferenças de direitos existentes entre trabalhadores de uma mesma organização.

4. **Melhoria no ambiente de trabalho:** mudanças nas condições físicas ou tangíveis do trabalho, atingindo os aspectos de *“horário de trabalho flexíveis, modificações no local ou nos equipamentos de trabalho e as instituições de grupos de trabalho semi-autônomos.”* (Macedo, 1990, p. 58)

Mesmo na década de 1980, o discurso do aumento da produtividade através da QVT continua intenso. A este respeito, Huse & Cummings (apud Macedo, 1990) afirmaram que a QVT pode estar sendo usada para aumentar a produtividade. Mas a QVT por si só não seria um meio para aumentar a produtividade. Este seria um trabalho conjunto entre a coordenação, a comunicação, a motivação e a capacidade dos trabalhadores.

Esta discussão sobre o aumento da produtividade através da QVT é de grande interesse dos empresários, que buscam formas cada vez mais rentáveis para melhorar os processos de produção. Os trabalhadores com certeza teriam uma outra forma de ver essa questão da QVT. Em 1989, o estudo de Siqueira & Coletta (1989) abordou a subjetividade do trabalhador sobre QVT, trazendo conteúdo para essa discussão.

MODELO DE SIQUEIRA & COLETTA

Depois de estudos realizados em empresas comerciais e industriais da cidade de Uberlândia, Siqueira & Coletta (1989) elaboraram um modelo integrativo das variáveis

organizacionais. Neste modelo encontram-se como determinantes de qualidade de vida no trabalho, agrupados de acordo com elementos que podem depender o bem estar físico e mental do trabalhador:

Quadro 2: Elementos de dependência do bem estar físico e mental segundo Siqueira & Coleta.

Elemento Humano	Elemento Administrativo	Elemento de Interação	Elemento da Organização
Colegas	Política de recursos humanos	Relações interpessoais	A empresa
Chefes	O próprio trabalho		
O próprio trabalhador			

- **colegas:** são as pessoas com as quais o trabalhador interage no serviço;
- **chefes:** supervisor direto do trabalhador;
- **o próprio trabalhador:** compreende o desenvolvimento, atualização e atuação do trabalhador no trabalho;
- **política de recursos humanos:** compreende as normas que norteiam a administração de pessoal das organizações como política salarial, formação profissional, promoção de cargo, etc.
- **o próprio trabalho:** repercussões sobre as condições ambientais e técnicas de realização do trabalho;
- **relações interpessoais:** compreende amizades entre colegas, contatos diretos do trabalhador com o empresário e tratamento adequado por parte de clientes da organização;
- **a empresa:** o sistema organizacional como um todo.

Este modelo mostra que a QVT envolve vários fatores que compõem o sistema organizacional, podendo gerar conseqüências satisfatórias ou insatisfatórias tanto para organização quanto para seus trabalhadores.

MODELO DE WALTON

Este último modelo apresentado, foi também o escolhido para embasar o presente estudo uma vez que permite apreender a subjetividade do trabalhador mediante o contexto de QVT. Segundo as pesquisas de Goulart & Sampaio (1999), Valle & Vieira (1999), Monaco & Guimarães (1999) e Rocha (1998), este modelo é indicado para pesquisas em organizações no Brasil. Este fato se deve aos aspectos internos e externos da organização abordados por Walton (1973), bem como a valorização do enfoque na responsabilidade social, podendo ainda ser adaptado às condições das empresas estudadas.

Na construção de seu modelo, Walton (Rocha, 1998) teve influência de Herzberg e Maslow. A influência de Herzberg pode ser observada na prioridade dada aos fatores higiênicos que equivalem exatamente às variáveis extrínsecas ao cargo; já a de Maslow advém da sua preocupação com a satisfação das necessidades básicas do trabalhador.

Os fatores de Walton cobrem, portanto, desde as necessidades básicas das pessoas até as condições da organização. Para ele o nível de satisfação e auto-estima do trabalhador são diretamente proporcionais à QVT. Walton (1973) definiu Qualidade de Vida no Trabalho 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”* (p. 11).

Walton (1973) apresenta oito categorias para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho. As duas primeiras categorias observam as necessidades básicas de Maslow. As categorias 3, 4 e 5 observam as necessidades secundárias abordadas, valorizam a auto estima, a aceitação, a afiliação, o reconhecimento e a auto-realização do trabalhador. A categoria 6 realça os direitos dos trabalhadores. A 7 estabelece uma ponte entre a vida no trabalho e fora dele. E a última categoria está relacionada com a imagem da empresa. Essas categorias se configuram da seguinte forma:

1. Compensação justa e adequada

Para as pessoas, o trabalho está em primeiro plano como uma forma de ganhar a vida. Dessa forma, esta categoria se refere à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente. Não há consenso quanto aos padrões subjetivos

para julgar uma compensação como justa ou adequada (ZAVATARO, 1999).

Esta categoria tem como fatores:

- *Renda adequada ao trabalho*: entre outras coisas esta dimensão analisa se a remuneração é adequada ao esforço, à qualificação, às habilidades e à responsabilidade que o trabalho exige (Rocha, 1998);
- *Equidade interna*: compara o salário de cargo equivalente dentro de uma mesma organização;
- *Equidade externa*: compara o salário de cargo equivalente com outras organizações.

2. Condições de trabalho

Para Walton (1973) as condições de trabalho estão diretamente relacionadas com os horários de trabalho razoáveis, condições de trabalho que reduzam ao nível zero os riscos de doenças e danos físicos ou da imposição de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar das pessoas. Os fatores dessa categoria são:

- *Jornada de trabalho*: carga horária das atividades desenvolvidas dentro da organização, estresse e esgotamento físico e mental dos trabalhadores;
- *Ambiente físico seguro e saudável*: observa-se o cumprimento das normas de segurança, como por exemplo o uso de equipamento de segurança.

3. Oportunidade para utilização e desenvolvimento da capacidade humana

Walton (1973) avalia a possibilidade do trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, estabelecendo os seguintes fatores para esta categoria:

- *Autonomia*: capacidade do trabalhador resolver problemas relacionados às tarefas que executa;
- *Significado do trabalho*: é a realização do trabalhador com as atividades desempenhadas, fato que ultimamente diminui com o fracionamento do trabalho;

- *Identidade da tarefa*: o grau de satisfação do trabalhador com as atividades desempenhadas;
- *Variedade da habilidade*: a dinâmica do trabalho que faz com que este não fique cansativo e repetitivo, exigindo outros conhecimentos e habilidades;
- *Retroinformação*: verifica se a organização oferece ao trabalhador informações contínuas a respeito de seu desempenho.

4. Oportunidade de crescimento e segurança

Nesta categoria é abordada a oportunidade de carreira dada ao trabalhador dentro da organização, sendo preciso que este tenha desenvolvido conhecimentos e habilidades para expandir suas capacidades de modo a progredir profissionalmente. A dificuldade encontrada pelo trabalhador é a educação formal, que é pré-requisito para posições mais elevadas dentro da organização. Os fatores dessa categoria são:

- *Possibilidade de carreira*: verifica a existência de plano de cargos e salários;
- *Crescimento profissional*: a oportunidade oferecida pela organização por meio de um plano de desenvolvimento e capacitação de trabalhadores;
- *Segurança e emprego*: está relacionado com a capacidade da estrutura de Recursos Humanos oferecer a esse trabalhador segurança em relação à manutenção do seu emprego.

5. Integração social na organização

Essa categoria aborda a importância das relações interpessoais. Walton (1973) prega que não deve haver preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física. Segundo Macedo (1990) a integração social é capaz de fazer surgir um sentimento de comunidade dentro das organizações. Considera-se como fatores dessa categoria:

- *Igualdade de oportunidades*: é ausência de favoritismo entre os trabalhadores;
- *Relacionamento*: verifica se existe um bom relacionamento interpessoal e um espírito de equipe entre os trabalhadores.

6. Constitucionalismo

Essa categoria compreende o estabelecimento de normas e regras, direitos e deveres, vistas como importantes para uma elevada qualidade de vida no trabalho. Para Walton (1973) este é o ponto fundamental para QVT, por meio do qual as normas estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores. Seus fatores são:

- *Respeito às leis e direitos trabalhistas*: observa se a organização em questão está cumprindo os direitos assegurados por lei aos trabalhadores;
- *Privacidade pessoal*: é o respeito à privacidade do trabalhador desde que isto não interfira no seu papel dentro da organização;
- *Liberdade de expressão*: observa se os trabalhadores podem dar sugestões ou manifestar suas idéias aos seus superiores hierárquicos;
- *Normas e rotinas*: verifica-se se são claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.

7. Trabalho e espaço total de vida:

Esta categoria se constitui como um equilíbrio entre o trabalho e o espaço total da vida, de forma que um não interfira no outro, porque a experiência do trabalho na vida de uma pessoa pode interferir sobre as outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família. O fato de um trabalhador ir ou não almoçar em casa, por exemplo, pode interferir na dinâmica familiar. Esta categoria se constitui de um único fator que é o papel balanceado do trabalho. Inclui aspectos como tempo para lazer e família e redução das mudanças, de modo a assegurar uma certa estabilidade geográfica.

8. Relevância social da vida no trabalho:

Uma boa imagem da organização contribui para formar a auto-estima do trabalhador. Esta categoria corresponde a uma denúncia de Walton (1973) das organizações que fazem com que um número crescente de trabalhadores depreciem o valor de seu trabalho e carreira, afetando, assim, sua auto-estima. Seu fator principal é a imagem da empresa, fundamental para que a organização conserve excelente imagem perante seus parceiros e clientes internos e externos (Rocha, 1998).

Ao tratar da relação das oito categorias de QVT com a produtividade, Walton (1973) destaca que não é possível propor correlações gerais. Contudo, parece haver uma relação curvilínea entre produtividade e a maioria das dimensões da vida no trabalho. A qualidade de vida no trabalho pode, portanto, estar sendo usada para aumentar a produtividade interferindo em três meios: coordenação e comunicação, motivação e capacidade dos trabalhadores.

Além desses modelos apresentados, existem outros que possuem uma expressão menor no meio científico, como o modelo de Thériault e o modelo de Denis (apud Macedo, 1990) que enfocam respectivamente a variável remuneração e a variável ambiente físico de trabalho.

Em relação aos outros modelos apresentados, pode-se observar que há um enfoque maior nas questões que envolvem o ambiente de trabalho, como a variável cargo que é enfocada pelos modelos de Huse & Cummings (apud Rodrigues, 2001), Nadler & Lawler (apud Rodrigues, 2001) e Davis & Wether (apud Macedo, 1990). As dimensões básicas da tarefa, enfocadas no modelo de Hackman & Oldham et. al. (1975). Os modelos de Walton (1973) e Westley (1979) possuem uma amplitude maior de variáveis, enfocando tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo a organização.

No ambiente externo tem-se as questões éticas e morais implicando que a gestão empresarial não abandone os seus objetivos econômicos. Hoje tem-se como principal discussão, se os benefícios concedidos como parte de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho fazem parte da Responsabilidade Social Empresarial, assunto que será discutido no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3 - RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Trata-se de um novo paradigma que engloba a busca de soluções para os problemas sociais, o empenho das empresas na melhoria da qualidade de vida e a aposta nas conquistas significativas em relação à cidadania. Hoje, mais do que caridade, discute-se ação comunitária e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Este tema pode ser justificado por duas vertentes, onde de um lado tem-se a prática, com um enorme crescimento de ações por parte das organizações e entidades dedicadas à promoção na área social. A RSE é hoje parte do discurso empresarial, que emerge para conhecer mais sobre o tema. Essa atuação prática será vista mais adiante.

De outro lado, existem os estudos acadêmicos com suas reflexões teóricas a respeito do tema, que possui um vasto campo de pesquisa. Borger (2001) chama atenção para o fato de que a produção acadêmica a respeito do tema não acompanha a intensidade da ação social no país.

No Brasil as principais entidades que pesquisam o tema são: IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais, Instituto Ethos, GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, FIDES - Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social, PNDE - Pensamento Nacional das Bases Empresariais e IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

O debate teórico sobre o conteúdo e a extensão da responsabilidade social das empresas nos negócios foi intenso no sentido de ir contra os princípios do lucro. Levantou questões sobre a lucratividade das empresas socialmente responsáveis. Pesquisas como a de Borger (2001) demonstram que a RSE não é uma restrição à maximização de lucros, mas uma variável de valor estratégico empresarial.

Dentre as novas concepções, pode-se citar a idéia de que a atuação das empresas orientadas para Responsabilidade Social Empresarial não implica que a gestão empresarial abandone os seus objetivos econômicos e deixe de atender aos interesses de seus proprietários e acionistas. A gestão das organizações tornou-se responsáveis pelos efeitos de suas operações e atividades na sociedade.

Para Borger (2001), três linhas teóricas sobre RSE destacam-se na literatura. Primeiro surgiu o conceito de responsabilidade pública proposto por Preston e Post (1975, in Borger, 2001) que compreendia a responsabilidade social como uma função da gestão das

organizações no contexto da vida pública, assim, a atuação social sempre seria justificável em benefício público. A contribuição do trabalho deles foi reconhecer que os negócios e a sociedade são sistemas interdependentes.

A segunda linha teórica foi um modelo denominado de pirâmide da responsabilidade social corporativa de Carroll (1979, in Borger, 2001), que integrava a maioria dos argumentos do debate da RSE em um modelo único. A estrutura de quatro dimensões definia responsabilidade social como responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica surgidas das expectativas da sociedade.

A terceira linha teórica apresentou o conceito de responsabilidade social corporativa com forte conotação normativa e cercado de debates filosóficos sobre o dever das corporações em promover o desenvolvimento social. Ela é representada pelo trabalho de Ackerman (1975, in Borger, 2001) e Sethi (1979, in Borger, 2001) com o conceito de responsividade social que é a adaptação do comportamento corporativo às necessidades sociais. Nesta perspectiva a RSE é definida em duas dimensões em relação ao comportamento das corporações. Seria o comportamento das empresas em resposta às forças de mercado e às restrições legais como obrigações sociais.

Esse conceito abandona o debate ideológico da RSE tornando-se uma questão de sobrevivência da empresa. A crítica aos modelos de responsividade concentra-se no fato de que eles procuram responder ao ambiente em mudança para sobreviver e não para melhorar o mundo. Com esse conceito já surgia a necessidade da construção de ferramentas teóricas que pudessem ser testadas e aplicadas no meio empresarial. As perguntas passaram a ser sobre “como” e “em que medida” a corporação pode responder às suas obrigações sociais, essas já sendo consideradas um dever da corporação (Ashley, Coutinho & Tomei, 2000).

Estes estudos podem ser resumidos em duas abordagens que se contrapõem segundo Ashley, Coutinho & Tomei (2000). A primeira, considerada uma abordagem instrumental, tem que a finalidade da empresa é a maximização dos lucros e que as ações sociais devem ficar a cargo das igrejas, sindicatos e ONGs. Para a segunda abordagem, a empresa deixa de buscar apenas o lucro em si, mas também visa a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Nesta abordagem a finalidade da empresa vai além do lucro, é uma postura ética diante da comunidade.

Apesar desses estudos, a Responsabilidade Social Empresarial ainda não tem um conceito consolidado, segundo Schommer (2000) e Fernandes (1994), só há consenso dentro de cada corrente especificada, mas não entre elas.

CONTEXTO MUNDIAL

As ações sociais existem desde de 3.000 a.C., indícios mostram que naquela época os faraós egípcios davam abrigo, pão e roupas para os pobres. Desde aquela época é possível encontrar na história diversas passagens que se caracterizam como ações sociais em meio à sociedade grega, aos profetas judeus, as primeiras igrejas cristãs, aos monarcas europeus do século XVI, entre outros atores sociais.

No início do século XX, o modelo econômico de cunho neoliberal levou o Estado a uma crise de identidade profunda, sendo discutido e questionado o seu papel e a sua amplitude. Esse contexto explica-se pelo fato de ressuscitar o liberalismo¹³ econômico, onde o Estado passou a ter um papel diminuto, enxuto, para enfrentar os dilemas das questões sociais postas. Sendo visto como ineficiente, ineficaz e provedor de serviços de baixa qualidade. Portanto, necessita das parcerias com o mercado e com a sociedade civil para viabilizar programas de enfrentamento à exclusão social.

Neste contexto surgiram as primeiras manifestações acerca da Responsabilidade Social Empresarial que não foram bem aceitas, porque acreditava-se que o único objetivo da organização era a geração de lucro para os seus acionistas. Isso se tornou evidente em 1919, quando a justiça americana julgou o caso de Ford.

Ford, que até então era presidente e acionista majoritário, decidiu não distribuir parte dos dividendos da empresa aos acionistas para investir na capacidade de produção, no aumento de salários dos trabalhadores e como fundo de reserva para a redução esperada de receitas devida à redução nos preços dos carros. Sem concordar com esse feito o grupo de acionistas liderados por Dodge levou o caso aos tribunais.

A suprema corte de Michigan deu a causa a favor dos Dodges, entendendo que as corporações existem para o benefício de seus acionistas e que os diretores precisam garantir o lucro, não podendo usá-lo para outros fins. Assim, entendeu-se que responsabilidade corporativa e investimento na imagem da empresa para atrair consumidores, só poderiam ser realizados na medida que favorecessem os lucros dos acionistas.

¹³ Para Borger (2001) o liberalismo é a doutrina econômica baseada no princípio da propriedade e da iniciativa privada que deu origem ao regime da livre empresa. Neste, o indivíduo era considerado livre para exercer qualquer atividade econômica e dispor dos meios de produção da forma que lhe fosse mais eficiente para atingir o lucro. O controle era exercido pelas leis de mercado de livre concorrência, que deveria funcionar sem a intervenção do Estado. O Estado, segundo esse modelo, era considerado ineficiente e perdulário, e por essa razão, deveria deixar ao mercado e à sociedade civil, a responsabilidade pelo desenvolvimento da nação.

Acreditava-se que cabia ao Estado suprir as necessidades da sociedade através de programas sociais. Esse pensamento foi evoluindo e transformando-se, em meio aos movimentos humanísticos, já visto no capítulo anterior, de valorização do “capital humano” das organizações, aos movimentos sindicais e trabalhistas que passaram praticamente a definir as condições de trabalho. Outros aspectos da influência da atividade industrial passaram a ser questionados, como os benefícios trabalhistas que a organização se dispunha a conceder espontaneamente de modo a melhorar a qualidade de vida de seus trabalhadores, eventuais apoios que a empresa se dispunha a dar a projetos locais de modo a contribuir com a educação e a saúde.

Em 1953, a justiça americana estabeleceu a lei da filantropia corporativa, determinando que uma corporação poderia buscar o desenvolvimento social.

Segundo Borger (2001), o conceito teórico de responsabilidade social originou-se na década de 1950 aparecendo na literatura formal, inicialmente nos EUA e posteriormente na Europa. A preocupação dos pesquisadores dessa década era com a excessiva autonomia das organizações e o poder destas na sociedade, sem a devida responsabilidade pelas conseqüências negativas de suas atividades. Passou-se a discutir no meio empresarial e acadêmico a importância da Responsabilidade Social Empresarial pela ação dos seus administradores. As primeiras definições eram ambíguas e vagas.

No final da década de 1960, nos EUA, surgiu a preocupação das organizações com o meio ambiente e a divulgação de suas atividades no campo social.

Na década de 1970, a RSE fez parte do debate público dos problemas sociais como pobreza, poluição, desemprego, relações raciais, desenvolvimento, crescimento econômico e distribuição de renda. Houve uma mudança na visão do contrato social entre as organizações e a sociedade, e surgiram vários movimentos ambientais, a preocupação com segurança do trabalho, o consumerismo e a regulamentação governamental.

Schommer, Rocha & Fischer (1999) afirmam que há três fatores que compõem o contexto mundial. O primeiro é a crise do Estado como promotor do bem-estar social, que abre lacunas aos setores públicos sociais, como saúde e educação, que passam a depender da iniciativa privada para o seu desenvolvimento e a conseqüente redução das funções estatais, a diminuição do tamanho do Estado, o equilíbrio das contas públicas e a redução dos gastos sociais. O segundo movimento é um gigantesco processo de concentração de capitais, o cenário de economia globalizada e intensa mobilização social em nível mundial, numa onda recente de fusões e aquisições, a hegemonia do mercado e a regra do conhecimento e da

informação. Em terceiro, as mudanças emergentes forçam o surgimento do terceiro setor. Expressão que tem sua origem definida por Mário Aquino Alves, pesquisador da Fundação Getúlio Vargas.

“A expressão terceiro setor nasceu da idéia de que a atividade humana é dividida em três setores: um primeiro setor (estado), em que agentes públicos executam ações de caráter público; um segundo setor (mercado), no qual agentes privados agem visando a fins particulares; e um terceiro setor relacionado às atividades que são simultaneamente não-governamentais e não-lucrativas.” (Neto & Froes, 1999, p. 8)

No terceiro setor pode-se encontrar as ONGs (Organizações não governamentais) e as OSFL (Organizações sem fins lucrativos). Nessas organizações o investimento é maior que o retorno financeiro. Sobrevivendo de financiamento de agências internacionais de fomento, empresas privadas, do Estado e de ações voluntárias.

HISTÓRICO NO BRASIL

No Brasil, assim como em toda América Latina, os empresários não se sentiram responsabilizados com as questões advindas do social. Segundo Borger (2001) na América Latina a filantropia não faz parte da cultura organizacional, onde pode-se encontrar a filantropia eclesiástica, que está relacionada com a caridade, onde as ações sociais são ações religiosas. Em meio a este contexto, foi criado em 1960 a ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas, uma iniciativa que reconhecia que a organização tinha uma função social. Em 1970 a Kolynos do Brasil iniciou um Programa de Educação em Saúde Bucal nas escolas.

Em 1982 a Câmara Americana do Comércio de São Paulo lançou, e promove até hoje, o prêmio ECO de cidadania empresarial. Em 1984 a Nitrofértil foi a primeira empresa brasileira a publicar seu balanço social¹⁴.

¹⁴ É um instrumento de avaliação do desempenho da empresa no campo social (Neto & Froes, 1999).

Mas o grande marco no Brasil aconteceu em 1993 quando o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lançou a campanha nacional Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida e conquistou a adesão do movimento PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais, fato que marcou a aproximação do empresariado brasileiro com os movimentos sociais do país.

A mídia se manifestou sobre a Responsabilidade Social Empresarial e foi criado o projeto lei 3.116/97, no qual empresas com mais de 100 funcionários seriam obrigadas a publicar o Balanço social, abordando dados referentes a itens como alimentação, previdência, educação, creche e participação nos lucros.

Em 1995 foi fundado o GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, que operam no terceiro setor no Brasil, disponibilizando recursos privados para fins públicos.

Em 1998 foi criado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social pelo ex-empresário Oded Grajew, dos Brinquedos Grow. O Instituto é uma organização sem fins lucrativos que serve como ponte entre os empresários e as causas sociais. Seu objetivo é disseminar a prática social através de publicações, experiências vivenciadas, programas e eventos para seus associados e para os interessados em geral. O Ethos foca suas ações nas questões ligadas à própria atividade empresarial passando pelo benefício da comunidade. Entidades como Ethos já existem em países como os EUA (Business Social Responsibility) e o Reino Unido (Prince of Wales Business Leadership Forum).

Em 1999, o movimento social teve a adesão de 68 empresas que publicaram o seu balanço social no Brasil, entre elas tem-se a Coca-Cola no Brasil, que fundou um instituto voltado à educação, a exemplo da fundação existente nos EUA desde 1984. Entre as fundações no Brasil destaca-se a Fundação Abrinq pelos trabalhos voltados para a erradicação do trabalho infantil, criando o selo Empresa Amiga da Criança.

Quando se discute o apoio das empresas brasileiras à comunidades, duas formas básicas são apresentadas, de um lado, empresas assistencialistas ou que fazem doações filantrópicas, onde o apoio ocorre de forma descomprometida ou pontual. A segunda forma, que são as empresas cidadãs ou pró-ativas, que ampliam e completam seu papel de agente econômico e se transformam em agentes sociais por disponibilizarem os mesmos recursos usados em seus negócios, para transformarem a sociedade e desenvolverem o sentido do bem comum.

CONCEITO

Conforme as duas correntes propostas por Ashley, Coutinho & Tomei (2000), tem-se que na abordagem instrumental existe a filantropia¹⁵ empresarial, onde o setor privado se caracteriza por doações de recursos financeiros, materiais e humanos à comunidade e a Instituições do terceiro setor de forma ocasional.

Neste ponto, difere do termo caridade que ocorre de forma pontual. É um comprometimento das empresas com a sociedade que, segundo Borger (2001) não faz parte da cultura organizacional na América Latina. Nos últimos anos, com as carências sociais dos países em desenvolvimento, este tema tem recebido novos contornos, sendo considerado relevante para a dinâmica das organizações e da sociedade.

Como fator diferencial entre Filantropia e Responsabilidade Social tem-se que a filantropia trata basicamente de ação social externa da organização, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas. A responsabilidade social enfoca a cadeia de negócios da organização e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, clientes, comunidade, governo e meio-ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar atender e incorporar a seus negócios.

Estratégias são pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta além do lucro e a satisfação de seus clientes, o bem-estar da sociedade, esse envolvimento deverá ser duradouro, se constituindo então em um comprometimento.

O objetivo da Responsabilidade Social segundo Grajew:

“assegurar o desempenho ético correto e o desempenho ambiental adequado da empresa, melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e dependentes, usar o poder e a relação da empresa com seus fornecedores e concorrentes para mobilizá-los a serem socialmente responsáveis (por exemplo, não comprar de nenhum fornecedor que usa trabalho infantil), implementar normas de respeito ao consumidor e mobilizá-lo para atos de solidariedade, utilizar todos os espaços de comunicação para transmitir valores e informações de interesse da comunidade, etc.” (Neto & Froes, 1999, p. 79)

¹⁵ Significa amor ao homem e à humanidade, pressupõe ação altruísta e desprendida, também relacionada à caridade.

A abordagem ética tem uma visão mais ampla de seu papel na sociedade. Reconhece que as empresas têm a finalidade do lucro, mas tem-se a consciência de que suas ações interferem na vida dos cidadãos de várias formas. É uma abordagem sistêmica focada nas relações entre os *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa. Portanto deixa-se de ver apenas os interesses dos acionistas (*shareholders*) e passa-se a preocupar também com as partes interessadas chamadas de *stakeholders*, que são apresentados na figura a seguir.

Quadro 3: Parceiros (*stakeholders*), suas contribuições e demandas básicas, na Responsabilidade Social Empresarial.

PARCEIROS	CONTRIBUIÇÕES	DEMANDAS BÁSICAS
Acionistas	Capital	Lucros e dividendos; preservação do patrimônio
Empregados	Mão-de-obra; criatividade; idéias	Salários justos; segurança no emprego; realização pessoal; condições de trabalho
Fornecedores	Mercadorias	Respeito aos contratos; negociação leal
Clientes	Dinheiro	Segurança e boa qualidade dos produtos; preço acessível; propaganda honesta
Concorrentes	Competição; referencial de mercado	Lealdade na concorrência
Governo	Suporte institucional, jurídico e político	Obediência as leis; pagamento de tributos
Grupos e Movimentos	Aportes socioculturais diversos	Proteção ambiental; respeito aos direitos de minorias; respeito aos acordos salariais
Comunidade	Infra-estrutura	Respeito ao interesse comunitário; contribuição à melhoria da qualidade de vida na comunidade; conservação dos recursos naturais.

Fonte: Duarte e Dias (apud Miranda, 2000, p. 3)

“Stakeholders são os grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades. O termo foi criado para diferenciar os shareholders (acionistas) dos outros membros da sociedade.” (Orchis, Yung & Morales, 2001, p. 17)

Portanto nessa abordagem a responsabilidade social compreende os elementos com os quais as empresas mantêm alguma forma de contato (*stakeholders*).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social a explicita da seguinte forma:

“Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.”
(Ethos, 2001)

Em 1998, na Holanda, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) lançou a base do conceito.

“Responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.”
(Almeida, 1999, p. 2)

Autores como Grajew (2000), Orchis, Yung & Morales (2001) e Rizzi (2001) concordam que responsabilidade social empresarial é uma relação ética e socialmente responsável da organização em todas as suas ações, políticas, práticas e suas relações. Isso significa que responsabilidade social da empresa em relação à comunidade, aos seus empregados, fornecedores, meio ambiente, governo, poder público, consumidores, mercado, acionistas, é uma filosofia de gestão das empresas. Assim, pode-se entender como ética da responsabilidade social a capacidade de avaliar conseqüências, para a sociedade, de atos e decisões que as organizações tomam visando a objetivos e metas próprios.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E CIDADANIA EMPRESARIAL

A Responsabilidade Social Empresarial e a Cidadania Empresarial são os termos mais utilizados no Brasil. É comum encontrar na literatura um termo como sinônimo do outro. Mas Cidadania Empresarial tem uma utilização instrumental para caracterizar recursos das empresas destinados à comunidade por meio de projetos ou ações sociais.

“O conceito de cidadania empresarial para não ter sua prática limitada a projetos específicos, precisa ser desenvolvido num espectro mais amplo, permeando toda a organização, incorporando a performance social corporativa e tendo como pano de fundo o desenvolvimento sustentável. Já o conceito de responsabilidade social corporativa requer, para a sua construção teórica e aplicação prática, a sua incorporação à orientação estratégica da empresa refletida em desafios éticos para as diferentes dimensões do negócio.”

(Ashley, Coutinho & Tomei, 2000, p. 1)

No Brasil é mais utilizada a idéia de responsabilidade social quando relacionada a ação empresarial lucrativa. Cidadania empresarial já é utilizada para empresas que desenvolvem programas estruturados de ação na comunidade, normalmente através de uma fundação ou instituto. Não implicando necessariamente ações nas outras partes envolvidas do negócio como ocorre na responsabilidade social.

“Cidadania empresarial pode ser entendida, então, como uma relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações e com participação ativa das empresas na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem.” (Schommer, 2000, p. 3)

A responsabilidade social está mais ligada a ações do segundo setor e a cidadania empresarial a ações do terceiro setor.

A mídia se encarregou de divulgar estes termo, algumas vezes de forma equívoca, através de ações e certificações criando o *marketing* social. Uma ferramenta de *marketing* usada para promover mudanças de comportamentos e atitudes com o impacto no social, através de campanhas que associam o nome de uma empresa a uma causa ou entidade social reconhecida pelo público.

O primeiro passo para certificação das empresas cidadãs foi dado pelos ingleses com a criação das normas ISO14000 que foca o meio ambiente e as normas BS8800 e SA8000 onde:

“A norma BS8800 refere-se à garantia das condições adequadas de segurança e saúde para os empregados. A norma SA8000 é mais específica, pois versa sobre a exploração do trabalho infantil e da mão-de-obra fabril no âmbito das unidades operacionais da empresa e de seus fornecedores.” (Neto & Froes, 1999, p. 25)

Existem instituições que ajudam na consultoria de ações de cidadania empresarial e responsabilidade social. Possuem um papel de criar um ambiente de troca de informações e experiências entre as empresas. Nesse setor há entidades como *Business Social Responsibility* (BSB) nos Estados Unidos, a *Prince of Wales Business Leadership Forum* na Inglaterra criada pelo príncipe Charles entre outras instituições na Europa.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, já mencionado anteriormente, é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1998, que enfoca sua ação atividade empresarial. É definida como *“uma associação de empresas que buscam o sucesso econômico sustentável a longo prazo procurando adotar um comportamento socialmente responsável”* (ETHOS, 2001).

Há centenas de empresas associadas de diferentes portes e setores de atividades. Sua missão é: *“mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa”* (ETHOS, 2001). Suas atividades são o intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos voltados para seus associados e para a comunidade de negócios em geral.

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, é composto por instituições, fundações e empresas que operam no terceiro setor no Brasil, disponibilizando

recursos privados para fins públicos. Preocupa-se com os programas da área social desenvolvidos por empresas. Possui uma visão ligada a atuação mais direta das empresas em projetos sociais, através de entidades do terceiro setor. A missão do GIFE é:

“Aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum. Representando o segmento advindo da atividade empresarial no Terceiro Setor, busca expressar a responsabilidade e conseqüente participação da iniciativa privada na reorganização do espaço público, visando à melhoria das condições de vida do cidadão brasileiro por intermédio de ações eficazes e permanentes.” (GIFE, 2000)

Com isso pode-se perceber que a Cidadania Empresarial faz parte de uma abordagem instrumental e que Responsabilidade Social faz parte de uma abordagem ética.

Este estudo irá trabalhar com empresas e o conceito de responsabilidade social empresarial usando alguns pressupostos do Instituto Ethos, assim como a abordagem ética de responsabilidade social.

A ÉTICA COMO BASE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Observa-se que a ética é a base de sustentação da responsabilidade social e se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização. Portanto, pode-se concluir que não há a possibilidade de se implementar os critérios da responsabilidade social, sem que haja ética nos negócios. Faz-se necessário, portanto, que a organização busque uma coerência entre o discurso e a prática de suas ações.

A palavra ética é de origem grega – *Ethos*, que significa hábito ou costume. Até o século XX era comum confundir os conceitos de ética e moral. Foi o pensador francês Michel Foucault que apresentou esses conceitos como idéias distintas.

Enquanto moral é o código escrito ou tácito que rege uma determinada sociedade, ética é a forma como cada um dos indivíduos desta sociedade se relacionará com o mesmo. O Instituto Ethos defende que o código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, que orienta suas ações e explicita

sua postura social a todos com quem mantém relações. O código de ética e/ou de compromisso social e o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento são bases de sustentação da empresa socialmente responsável. A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros.

Os elos de conexão entre atitudes éticas e as dimensões da gestão socialmente responsável são indissolúveis e interdependentes entre si, onde a ausência de uma inibe a existência da outra e vice-versa.

DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo Neto & Froes (1999) a Responsabilidade Social Empresarial possui duas dimensões, uma interna e outra externa.

A dimensão interna é também a dimensão abordada por este estudo. Sendo de origem francesa, foca suas ações no público interno (trabalhadores e seus dependentes). Atua através de programas de recursos humanos gerenciados pelos gestores de recursos humanos (Werlang, 2002), além das relações de trabalho, os benefícios e encargos trabalhistas, ambiente de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores e seus dependentes, bem como sua satisfação no trabalho.

“Compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizados pelas empresas em benefício de seus empregados, bem como os demais programas de benefícios voltadas para a participação nos resultados e atendimento aos dependentes.” (Neto & Froes, 1999, p. 87)

As principais ações são na área de educação, salários e benefícios, assistência médica, social e odontológica e qualificação dos trabalhadores. Algumas empresas consideram como as pessoas envolvidas os funcionários contratados, terceirizados, fornecedores e parcerias. O investimento nesta dimensão faz com que empresa tenha retorno em produtividade e para os acionistas.

A falta dessa dimensão pode causar deteriorização do clima organizacional, desmotivação generalizada, surgimento de conflitos, ameaça de greves e paralisações, fuga de talentos, baixa produtividade, aumento dos acidentes de trabalho, altos índices de atraso e faltas (absenteísmo).

A dimensão externa é de origem americana e foca a comunidade mais próxima da empresa.

“Corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade. Estas ações podem ser realizadas através de doações de produtos, equipamentos e materiais em geral, transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONG’s, prestação de serviços voluntários para comunidade pelos funcionários da empresa, aplicações de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, geração de empregos, patrocínio de projetos sociais criados pela própria empresa.” (Neto & Froes, 1999, p. 88).

As principais áreas de atuação nesta dimensão são a educação, saúde, assistência social e ecologia. Investir em ações nestas áreas faz com que a empresa tenha o retorno social propriamente dito, o retorno de imagem, o retorno publicitário e o retorno para os acionistas.

A falta desta dimensão causa antipatia da sociedade pela empresa, que é indiferente à pobreza e à miséria das comunidades que estão próximas às suas instalações comerciais, industriais e administrativas.

Adotar qualquer uma dessas dimensões poderá trazer como benefícios para a organização, como a valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade de todos os públicos, inclusive o consumidor, maior capacidade de recrutar e de manter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação, sobrevivência da empresa a médio e longo prazo, vantagem competitiva e influência positiva na cadeia produtiva. Desenvolver programas sociais apenas para divulgar a empresa ou como forma compensatória, não traz resultados positivos sustentáveis a longo prazo.

INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Os indicadores de Responsabilidade Social Empresarial foram criados em 2000, elaborados por uma equipe do Ethos, composta pelos consultores José Edson Bacellar e Paulo Zuffo, tendo a contribuição da Fundação Dom Cabral, a Pact e os colaboradores, parceiros e membros do Ethos. No ano de 2001 eles lançaram uma nova versão contendo como indicadores: o público interno, o meio ambiente, os fornecedores, os consumidores/clientes, a comunidade e o governo e a sociedade.

Tendo o público interno como indicador, é possível observar a importância do diálogo e participação que inclui as relações com os sindicatos, a gestão participativa e a participação nos resultados. Ainda engloba o compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, o cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho e a preparação dos trabalhadores para aposentadoria, tendo respeito ao indivíduo como um compromisso com o futuro das crianças. A empresa não contrata e nem compra de fornecedores que explorem o trabalho infantil.

“A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. Mas a empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados”. (ETHOS, 2001)

Em relação meio ambiente tem-se a preocupação com o gerenciamento do impacto ambiental. A empresa deve se conscientizar do impacto de suas atividades no meio ambiente, minimizando a entradas e saídas de materiais tóxicos, e se responsabilizar pelo ciclo de vida dos produtos e serviços. Essa postura faz com que a empresa seja mais comprometida com a causa ambiental, tornando-se educadora ambiental, numa atitude de responsabilidade frente às gerações futuras.

Em relação aos fornecedores, a empresa pode apresentar critérios de seleção de fornecedores que sejam socialmente responsáveis, de forma a não utilizar em sua cadeia

produtiva o trabalho infantil. O trabalho com os fornecedores envolve, além das empresas parceiras, a relação com os trabalhadores terceirizados.

Através de políticas éticas de *marketing*, comunicação e a excelência do atendimento são identificados os clientes como outro indicador de responsabilidade social. Abarca a consciência dos danos potenciais dos produtos e serviços passando a conhecer a dimensão do consumo de seus produtos e serviços.

As relações da empresa com a comunidade local através de investimentos sociais e trabalho voluntário, indicam a sua importância para a organização. É a partir da comunidade em que a empresa está inserida que é possível adquirir infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo para a viabilização dos seus negócios.

“O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para comunidade é uma contrapartida justa além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais.” (ETHOS, 2001)

As ações de uma empresa, que possui esta consciência, apresentam-se com o gerenciamento do impacto da empresa junto à comunidade e as relações com organizações atuantes na comunidade. Para isso é necessário utilizar mecanismos de apoio a projetos sociais, estratégias de atuação na área social e a mobilização de recursos para o investimento social. Muitas empresas utilizam-se também do trabalho voluntário dos seus trabalhadores. Permitindo que os trabalhadores participem destas ações voluntárias no horário de trabalho.

Encerrando a apresentação destes indicadores tem-se a relação da empresa com o governo e a sociedade, através de transparência política e liderança social. Muitas empresas atuam de forma a contribuir para campanhas políticas, a escassez da corrupção e propina, utilizando-se da sua influência social.

ATUAÇÃO PRÁTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Para uma empresa ser socialmente responsável, não significa o distanciamento de seus objetivos econômicos. Significa que sua gestão será responsável pelos efeitos de sua operação e atividades na sociedade em que está inserida. Se preocupará com a consequência de sua gestão na comunidade. Isso significa que o apoiar o desenvolvimento da sociedade e preservar o meio ambiente não são suficientes para dizer que uma organização é socialmente responsável. É preciso também:

“... investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores.” (Neto & Froes, 1999, p. 78)

Em 2001, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA realizou uma Pesquisa que se chamou Ação Social das Empresas no Brasil. No centro-oeste foi utilizada uma amostra de 1.521 empresas, de micro a grande porte. Com o resultado desta pesquisa foi possível conhecer melhor a atuação das empresas localizadas no Estado de Goiás, que representou com 38% da amostra.

No Estado de Goiás foi observado que em relação a atividades sociais para a comunidade, o estado possui 50% das empresas que realizam atividades sociais voltadas para a comunidade, independente do seu tamanho, tendo as mais antigas, acima de 20 anos, pouco mais tempo de atividades sociais do que as mais novas. Neste aspecto teve destaque o setor agropecuário com 75%, seguido pelo comércio, serviço e indústria.

Em relação às atividades sociais voltadas para os trabalhadores, 72% concedem algum benefício social não obrigatório a seus trabalhadores. Observou-se que quanto maior a empresa, maior o número de benefícios não obrigatórios concedidos aos trabalhadores e seus familiares. Aqui, independente da idade das empresas, todas colaboram com os seus trabalhadores, tendo o setor de serviços em destaque com 77%, seguidos pela construção civil, indústria e comércio.

E por fim, em relação às empresas que se abstêm de qualquer ajuda seja à comunidade ou a seus próprios empregados, tem-se pouco mais de 20% no Estado de Goiás. Estas são em sua maioria pequenas e criadas principalmente na década de 1990.

Ao buscar a implantação da Responsabilidade Social, as empresas têm por objetivos, segundo Pagliano et. al (apud Toldo, 2002):

- Proteger e fortalecer a imagem da marca, favorecendo a imagem da organização;
- Diferencial competitivo no mundo globalização.
- Diferenciação em relação aos concorrentes.
- Visão positiva da empresa.
- Geração de mídia espontânea.
- Formação de seu mercado futuro.
- Fidelização dos clientes.
- Segurança patrimonial e dos empregados.
- Proteção contra ações negativas dos consumidores.
- Atrair e manter talentos.
- Atrair investidores.
- Dedução fiscal.

Autores como Grajew (2000), Ashley, Coutinho & Tomei (2000), Neto & Froes (1999) e Orchis, Yung & Morales (2001) concordam que a gestão com responsabilidade social pode trazer inúmeros benefícios para a organização, entre os quais se destacam: valorização da imagem institucional e a marca; maior lealdade de todos os públicos, inclusive do consumidor; desenvolvimento de lideranças mais conscientes e socialmente responsáveis; melhoria do clima organizacional e da satisfação e motivação decorrentes de aumento de auto-estima, reconhecimento e orgulho pela participação em projetos sociais; maior capacidade de recrutar e de manter talentos; flexibilidade e capacidade de adaptação, além da sobrevivência da empresa em longo prazo; facilidade no acesso ao capital e financiamento; influência positiva na cadeia produtiva; e retorno social propriamente dito, que seria o desenvolvimento da comunidade, onde a comunidade confere maior importância à organização que demonstra uma postura socialmente responsável.

Da completa ausência de Responsabilidade Social à adoção de uma postura socialmente responsável surgem segundo Shommer (2000), Ashley, Coutinho & Tomei (2000) e Montana & Charnov (1998, in Fritzen, 2001), três estágios principais.

No primeiro estágio, a empresa que somente é um negócio, cujo centro de interesse é maximizar o lucro a qualquer custo; a administração da empresa deveria concentrar-se no uso eficiente dos recursos para maximizar lucros no curto prazo; um conceito tradicional de preocupação máxima com a função econômica e mínima com a responsabilidade social. Na abordagem da obrigação social, a empresa cumpre as leis e não assume nenhum esforço voluntário.

O segundo estágio se caracteriza pela empresa como uma organização social, por ser formada por grupos de pessoas, numa relação de interdependência com ela e equilíbrio de interesses. O objetivo é maximizar os lucros a longo prazo, equilibrando assim os interesses dos acionistas, funcionários, consumidores, comunidades etc. contribuindo para o surgimento de um novo conceito de intercâmbio dos papéis econômicos e não-econômicos. Na abordagem da responsabilidade social, a empresa tem responsabilidades econômicas e sociais, que consistem em lidar com os problemas sociais atuais mas somente até o ponto em que o bem-estar econômico da empresa não é afetado de forma negativa. Atua eticamente em suas atividades produtivas e faz investimentos sociais, desenvolvendo programas de voluntariado empresarial, adotando iniciativas de *marketing* social, apoiando iniciativas de desenvolvimento comunitário.

E, finalmente no terceiro estágio, a empresa-cidadã, que contribui para a elevação do meio social em que vive, operando sob uma concepção estratégica e uma compreensão ética. Administração sócio-econômica tem como objetivo buscar concretamente a melhoria da qualidade de vida ou do bem-estar da sociedade. Trata-se de um conceito mais radical que privilegia a responsabilidade social, deixando a função econômica em segundo plano. Na abordagem da sensibilidade social a empresa precisa se antecipar aos futuros problemas sociais e destinar recursos organizacionais para lidar com eles, mediante contribuição ao debate sobre políticas públicas e colaborando no desenvolvimento de políticas fiscais, educacionais, produtivas, ambientais e outras.

Em meio a discussões acerca dos limites de benefícios oferecidos pelas empresas aos trabalhadores, onde não se sabe até que ponto eles se constituem como obrigação legal ou responsabilidade social, tem-se a qualidade de vida como um desafio adotado pela empresa em relação aos trabalhadores. O empenho na busca pela melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho dos trabalhadores é uma das principais ações internas da Responsabilidade Social Empresarial.

Partindo da metáfora de Morgan (1996) em abordar a organização como um organismo vivo, porque é constituída de pessoas, ter-se-á que atentar a aspectos como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional. Concebendo a organização como constituída dessa forma uma série de ações da empresa tornam-se incoerentes.

“Se ela destrói o meio ambiente, está destruindo as pessoas, e conseqüentemente está se matando; se ela maltrata seus funcionários, ou os trata de forma anti ética, está destruindo as pessoas, e conseqüentemente está se matando; se ela aceita que seu fornecedor explore mão-de-obra infantil, por exemplo, está destruindo as pessoas, e conseqüentemente está se matando; se ela ignora as necessidades da comunidade, ou mesmo da sociedade, que a cerca, preferindo guardar seu lucro somente para si, está destruindo as pessoas, e conseqüentemente está se matando...” (Miranda, 2000, p. 32).

A sociedade espera que as empresas assumam um novo papel no processo de desenvolvimento, sendo agentes de uma nova cultura, atores de uma mudança social e assim, construtores de uma sociedade melhor.

Baseado nesse novo papel da empresa que este estudo procura mostrar, a seguir, a relação da Responsabilidade Social Empresarial com a Qualidade de Vida no Trabalho, a partir da subjetividade dos trabalhadores.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO 1

Trata-se de um estudo que trabalha com multicase em abordagem quantitativa, dada à natureza do objeto de estudo: a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e as vivências subjetivas dos trabalhadores expressa num contexto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Se propõe a fazer um estudo exploratório do tema por buscar esclarecer as idéias e conceitos existentes desse assunto pouco explorado (Gil, 1994). A integração de duas abordagens resultou no emprego de diferentes estratégias de coleta e análise de dados.

A abordagem qualitativa, utilizada por sua vez no Estudo 2 (apresentado no capítulo 5), justificou-se pela própria natureza do estudo que se fundamenta teoricamente na psicodinâmica do trabalho. Neste estudo, privilegia-se o discurso do trabalhador por considerar que a apreensão da relação subjetiva que ele estabelece com o seu trabalho realiza-se a partir da análise do seu discurso.

A utilização de uma abordagem quantitativa foi realizada com o objetivo de obterem-se parâmetros genéricos subsidiadores no Estudo 1, a uma descrição geral da amostra quanto a indicadores das vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

Neste capítulo será apresentado o Estudo 1, com os resultados das análises dos componentes principais e descrita dos dados obtidos pela aplicação da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST), que teve por objetivo levantar as vivências subjetivas dos trabalhadores do nível operacional no contexto de QVT.

UNIVERSO DE PESQUISA

Essa pesquisa foi desenvolvida em três empresas que abrangem os três maiores setores da economia: indústria, comércio e serviços. Essa escolha foi definida para possibilitar comparações entre empresas que fazem parte de ramos de atividades diferentes em um mesmo contexto, e que desenvolvam modelos diferenciados de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

A busca por estas empresas foi feita através do Programa Sesi de Ginástica na Empresa através do Sesi-Goiânia, que possui um prêmio de estímulo da Qualidade de Vida no Trabalho. No mês de julho de 2001 este programa estava com um total de 11 (onze) empresas inscritas sendo, 2 (duas) empresas do setor da indústria, 4 (quatro) empresas do setor do comércio e 5 (cinco) empresas do setor de serviços.

Como critério para empresa participar da pesquisa, era necessário ter implantado um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho - PQVT há mais de um ano, ter sede em Goiânia e ter aceitado participar da população desta pesquisa.

A empresa do setor da Indústria

No setor da Indústria tem-se uma empresa familiar, fundada em junho de 1972. Situada no Setor Leste de Goiânia, construiu uma sede própria em 1986 mudando-se para BR-153. Nesta sede foi construído um refeitório, uma área de administração e outra de produção. Em 1999 a indústria foi certificada pelo programa ISO9002. Dentro do processo de adequação a ISO versão 2000 e da preparação para recertificação, a empresa manteve uma certa preocupação com o meio ambiente, o que a levou a começar sua adequação para a ISO14000. É uma empresa que atua no ramo de reagentes químicos, possui 45 trabalhadores, sendo que 70% (setenta por cento) do seu quadro de trabalhadores é formado por mulheres.

A empresa do setor do Comércio

No setor do Comércio tem-se uma empresa familiar, que atua na área comercial desde sua fundação em 1961. Situada no Setor Leste de Goiânia é uma revendedora de carros, que representa uma fábrica de veículos automotores. Com o crescimento, outras empresas começaram a surgir a partir dela formando um grupo de sete empresas, que possuem um total de 250 trabalhadores. Uma das empresas localizam-se no estado de São Paulo. Nesse grupo já houveram cisões por duas vezes devido à morte de um dos fundadores. Apesar de possuir uma administração familiar, essa empresa procurou se profissionalizar contratando pessoas especializadas para funções gerenciais.

A empresa do setor de Serviços

No setor de Serviços tem-se uma empresa de *telemarketing* criada por uma empresa de telecomunicações em dezembro de 1998, para prestar serviços de atendimento a seus clientes. Destina-se a atender às necessidades do mercado, é responsável por esclarecer dúvidas, receber reclamações, fornecer informações sobre serviços de telefonia nacionais (DDD) e internacionais (DDI), vender produtos e serviços de telefonia de longa distância. Possui quatro filiais que se localizam em Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo e Goiás. A filial de Goiânia iniciou suas atividades em fevereiro de 1999, localizada no Centro da cidade, onde possui 910 trabalhadores.

AMOSTRA

A amostra do Estudo 1, de caráter quantitativo, foi probabilística. Teve como parâmetro constituinte o percentual de 20% (vinte por cento) de um universo total de 1.205 (um mil, duzentos e cinco) trabalhadores, significando 241 (duzentos e quarenta e um) trabalhadores. Distribuindo essa amostra proporcionalmente ao tamanho de cada empresa participante, foi possível obter o seguinte número de questionários respondidos: 26 (vinte e seis) da Indústria, 74 (setenta e quatro) do Comércio e 101 (cento e um) do Serviço, totalizando 201 (duzentos e um) questionários respondidos.

PROCEDIMENTOS

O instrumento utilizado neste estudo foi a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho – EIPST, aplicada durante o horário de expediente e no local de trabalho, em outubro de 2001, conforme disponibilidade dos trabalhadores da área operacional de cada organização estudada. Tiveram duração média 10 (dez) minutos. Alguns trabalhadores optaram por não responderem os questionários por receio de serem

identificados. Com isto, dos 241 (duzentos e quarenta e um) trabalhadores da área operacional que compunham a amostra, 201 (duzentos e um) trabalhadores responderam a escala.

ESCALA DE INDICADORES DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO - EIPST

As vivências de prazer-sofrimento foram levantadas por meio da Escala de Indicadores de Prazer-Sufrimento no Trabalho (EIPST), apresentada no Anexo A, validada por Mendes (1999)¹⁶. Esta escala constitui-se em um instrumento de medida composto de 04 (quatro) fatores conceituais, dois deles relacionados aos indicadores das vivências de sofrimento psíquico no trabalho e os outros dois relacionados às vivências de prazer.

Os fatores relativos às vivências de prazer são:

(1) *gratificação*: refere-se ao sentimento de satisfação, realização, orgulho e identificação com um trabalho que atende às aspirações profissionais.

(2) *liberdade no trabalho*: refere-se ao sentimento de estar livre para pensar, organizar e falar sobre o trabalho, considerando que o modo particular de trabalhar é reconhecido pela chefia e colegas.

Os fatores relativos às vivências de sofrimento são:

(3) *desgaste*: refere-se ao sentimento de que o trabalho causa estresse, sobrecarga, tensão emocional, cansaço, ansiedade, desânimo e frustração.

(4) *insegurança*: refere-se ao sentimento de temor de não conseguir satisfazer às imposições organizacionais relacionadas à competência profissional, produtividade, ritmos e normas de trabalho.

A EPST é composta por 30 (trinta) itens, elaborados de forma positiva e negativa, ancorados por escala de concordância do tipo Likert, de 5 (cinco) pontos, onde 1 (um) corresponde a *nunca* e 5 (cinco) a *sempre*.

Os itens distribuem-se entre os diferentes fatores sendo 15 (quinze) correspondentes aos indicadores das vivências de prazer, 8 (oito) deles referentes ao fator gratificação e 7 (sete) ao fator liberdade no trabalho e 15 (quinze) itens aos indicadores das

¹⁶ Mendes (1999) publicou sua dissertação que incluía a EIPST. Após alguns estudos a EIPST foi reformulada acrescentando mais um fator de sofrimento. Através do e-mail da autora tive conhecimento de um artigo, que tinha por objetivo apresentar a validação da escala reformulada, que estava sendo encaminhado para editora de uma revista especializada não sendo publicada até esta data. Esta nova EIPST foi a utilizada neste estudo.

vivências de sofrimento, 8 (oito) deles relacionados ao fator desgaste e 7 (sete) relacionados ao fator insegurança.

Este instrumento possibilita que diversas combinações de escores nos quatro fatores possam ocorrer, permitindo interpretação do significado de cada um deles conforme a situação investigada. As contradições entre os fatores, que porventura sejam encontradas, são analisadas à luz dos conceitos da abordagem da psicodinâmica do trabalho. Tal fato traduz o papel da escala como um instrumento de indicadores para uma descrição genérica da situação, onde as especificidades devem ser analisadas no contexto.

TÉCNICA UTILIZADA PARA ANÁLISE DOS DADOS

Neste Estudo 1, os dados obtidos na aplicação do instrumento de medida foram analisados no programa de estatística SPSS (*Statistical Package for Social Science*, versão 8.0).

Inicialmente foi realizada a Análise Fatorial Exploratória com o objetivo de verificar os fatores que aparecem e suas respectivas variáveis. Esta análise possui quatro fases: preparação, extração, rotação e interpretação.

Na preparação dos dados a amostra se mostrou adequada para este tipo de análise. Nesta fase tem-se o teste de Esfericidade de Bartlett que testa a hipótese nula, ou seja, que a matriz de correlação não é uma matriz de identidade que possui seus termos da diagonal iguais a zero, recomendando o uso da Análise Fatorial. E tem-se o KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), um teste que mede a adequabilidade da amostra, que no caso deste estudo é igual a 0,87 o que caracteriza a amostra como meritória. Kaiser (1974) considera os valores de KMO a partir de 0,70 como bons para se fazer a Análise Fatorial Exploratória. Para uma amostra ser considerada meritória ela deve ter o valor de KMO entre 0,89 a 0,80, como neste estudo.

Na fase de extração são calculados os fatores, para conhecer quantos fatores compõem a escala utilizada. Vários são os métodos de extração que podem ser encontrados nos pacotes estatísticos, sendo a Análise dos Componentes Principais, o *principal-axis factoring*, um dos mais utilizados, inclusive por este estudo.

A fase de rotação tem como objetivo transformar a matriz inicial em uma outra matriz que seja facilmente interpretável. Nos pacotes estatísticos pode-se encontrar: *varimax*, *quartimax*, *equamax* e *oblimin*. Neste estudo foi utilizada a rotação *varimax* que objetiva minimizar o número de variáveis que apresenta cargas elevadas em um fator.

A análise dos dados fornecidos pela EPST foi realizada por fator, identificando as médias para os fatores que compõem a EPST. A vivência de prazer e a de sofrimento no trabalho podem ser interpretadas isoladamente, por fator, mantendo o caráter de coexistência das duas vivências.

Por isso foi realizada uma Análise Multivariada dos quatro fatores – Anova, para verificar se existe alguma diferença significativa de vivência por tipo de empresa pesquisada. Esta análise foi utilizada porque se trata de quatro variáveis dependentes, que são os quatro fatores da EPST e uma independente, o tipo de empresa. Para verificar se a diferença entre essas médias são significativas utilizou-se o Fator *Post Hoc* e o Teste de *Scheffe* que possibilita que sejam feitas múltiplas comparações. Com este teste as médias que não compartilham o mesmo subscrito, ou seja, que possuem um valor de significância inferior a 0,05, são estatisticamente diferentes.

RESULTADOS

A análise dos componentes principais obtidos na Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho, confirma a existência de quatro fatores mensurados por este instrumento: gratificação e liberdade no trabalho – indicadores das vivências de prazer no trabalho; desgaste e insegurança – indicadores das vivências de sofrimento no trabalho.

As variáveis que indicam a liberdade para os trabalhadores organizarem o trabalho da forma que queiram e o espaço para discutirem com os colegas as dificuldades com o trabalho, não obtiveram uma carga mínima, que corresponde a 0,30, para expressar algum significado. Essas duas variáveis correspondiam ao fator de liberdade no trabalho. Como não obtiveram um valor elevado elas foram retiradas, sendo realizada uma nova análise fatorial.

Nesta nova análise fatorial algumas variáveis apareceram em até três fatores diferentes. Neste caso considerou-se que esta variável estava medindo o fator que apresentasse o maior valor absoluto. Quatro variáveis não coincidiram com o esperado por Mendes (1999). Estas são apresentadas na Tabela 1 com todas as suas cargas.

Tabela 1: Análise dos Componentes Principais da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho – EIPST aplicada nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

	Princípios Organizadores			
	F1	F2	F3	F4
Meu trabalho é desgastante	0,78			
Meu trabalho me causa tensão emocional	0,71			
Meu trabalho me causa estresse	0,70			
Meu trabalho é cansativo	0,68			
Sinto-me pressionado no meu trabalho	0,58		0,37	
Meu trabalho me causa ansiedade	0,47			
Sinto-me sobrecarregado no meu trabalho	0,46			
Sinto satisfação em executar minhas tarefas		0,66		
Sinto-me identificado com as tarefas que realizo		0,65		
Sinto orgulho do trabalho que realizo		0,61		
Meu trabalho é gratificante		0,58		
Quando executo minhas tarefas realizo-me profissionalmente		0,52		
Meu trabalho é compatível com as minhas aspirações profissionais		0,45		
Sinto desânimo no trabalho	0,43	-0,44		
Sinto disposição mental para realizar minhas tarefas		0,41		
Sinto-me inseguro diante da ameaça de perder meu emprego			0,71	
Tenho receio de ser demitido ao cometer erros			0,62	
Sinto-me inseguro quando não correspondo às expectativas da empresa em relação ao meu trabalho			0,61	
Sinto-me ameaçado de demissão			0,57	
Sinto-me inseguro diante da ameaça de perder meu emprego			0,53	
Receio não ser capaz de executar minhas tarefas no prazo estipulado pela minha empresa			0,51	
O tipo de trabalho que faço é admirado pelos outros				0,74
Sinto-me reconhecido pelos colegas pelo trabalho que realizo				0,64
Sinto meus colegas solidários comigo				0,57
Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo				0,57
Tenho liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho				0,47
No meu trabalho posso usar o meu estilo pessoal				0,41
Sinto frustração no meu trabalho	0,34	-0,39		-0,40
Valor Próprio	3,9	3,3	3,1	2,8
Variância Explicada (%)	13	11	11	10
Coefficiente de Fidedignidade (Alfa)	0,83	0,80	0,80	0,75

Nota: F1 = desgaste; F2 = gratificação; F3 = insegurança; F4 = liberdade. Apenas as cargas fatoriais superiores a 0,30 são apresentadas após a rotação *varimax*. *Kaiser-Meyer-Olkin* = 0,87; Teste de Esfericidade de *Bartlett* = 2.025,37; $p < 0,001$.

Como variáveis que não eram esperadas por Mendes (1999), tem-se como primeira a vivência de se sentir pressionado no trabalho, esta variável mediria o fator insegurança, mas para esta amostra ela teve o desgaste como sentido cognitivo mais forte. Assim mesmo continua medindo a vivência de sofrimento, pois ambos fatores estão ligados a esta vivência. O desânimo e a frustração no trabalho estariam medindo o fator desgaste, mas nessa amostra tiveram maior carga no fator gratificação e liberdade no trabalho, respectivamente. Isso quer dizer que essas duas variáveis que indicariam vivências de sofrimento estão indicando vivências de prazer, tiveram sentido cognitivo oposto para esses trabalhadores.

A quarta e última variáveis que não coincidiram com Mendes (1999) é a admiração pelo tipo de trabalho executado que estaria medindo a gratificação, mas aqui aparece maior no fator liberdade, sendo que ambos os fatores medem as vivências de prazer. Estas são questões que serão melhor apresentadas na discussão quando serão utilizados os resultados do estudo qualitativo para explicar esta diferença. Mas tem-se que esta é uma escala válida porque o valor próprio de cada fator é superior a 1.

Para conhecer as diferenças significativas de vivências por tipo de empresa pesquisada, tem-se a análise multivariada dos quatro fatores. Nesta análise descritiva dos resultados obtidos, a EIPST é delineada a partir do enfoque de cada um dos fatores mensurados por este instrumento. A Tabela 2 apresenta a média e o desvio-padrão para cada um dos fatores, bem como o resultado do teste de comparação das médias dos fatores por tipo de empresa, o teste de Scheffe.

Tabela 2: Médias e desvio padrão dos quatro fatores da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho – EIPST, nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

	EMPRESA	Média	Desvio Padrão
GRATIFICAÇÃO	Indústria	4,2 ^a	0,65
	Comércio	4,0 ^a	0,75
	Serviços	3,6 ^b	0,73
	Geral	3,9	0,76
LIBERDADE	Indústria	3,4 ^a	0,69
	Comércio	3,5 ^a	1,10
	Serviços	3,4 ^a	0,74
	Geral	3,4	0,88
DESGASTE	Indústria	2,2 ^a	0,65
	Comércio	2,7 ^a	0,71
	Serviços	3,2 ^b	0,87
	Geral	2,7	0,86
INSEGURANÇA	Indústria	2,4 ^a	0,70
	Comércio	2,2 ^a	0,83
	Serviços	3,0 ^b	0,86
	Geral	2,5	0,90

Nota: As médias que não compartilham o mesmo sobrescrito são estatisticamente diferentes no teste de Sheffe com $p < 0,05$.

Observando-se que a EIPST é uma escala de 5 (cinco) pontos, tendo ponto médio no valor 3 (três), os resultados evidenciam que de forma geral os fatores indicadores das vivências de prazer no trabalho estão ambos acima da média enquanto os das vivências de sofrimento encontram-se abaixo do ponto médio.

A análise de cada fator revela que o tipo de empresa pode influenciar nas vivências de prazer e sofrimento. De acordo com os resultados o tipo de empresa só não influencia a liberdade, mas influencia a gratificação, o desgaste e a insegurança.

O fator **gratificação** teve uma média mais alta na empresa do setor da Indústria do que na empresa do setor do Comércio do que na empresa do setor de Serviços. A empresa do setor da Indústria e a empresa do setor do Comércio possuem mesmo grau de satisfação, segundo teste de Scheffe, e a empresa do setor de Serviços é menor que as outras duas empresas. Mas todo grupo possui vivências neste fator acima do ponto médio. Um indicativo que os trabalhadores dessas empresas vivenciam, fortemente, satisfação e identificam-se com

as tarefas que executam, realização profissional, orgulho com o trabalho que realizam e disposição mental.

Em relação ao fator **liberdade** no trabalho não houve diferença. Em todas as empresas, a liberdade para os trabalhadores dizerem o que pensam sobre o trabalho, assim como a solidariedade e o reconhecimento dos colegas pelo trabalho que realizam, são vivenciados da mesma forma. Estando todas as empresas com avaliação acima do ponto médio. Significando que todas as organizações estudadas possuem esta vivência de prazer acima da média, portanto de forma positiva.

O fator **desgaste** é maior na empresa do setor de Serviços do que na empresa do setor da Indústria e na empresa do setor do Comércio. Isso indica que a empresa do setor de Serviços possui funcionários mais desgastados, que realizam trabalhos mais desgastantes, cansativos, o que causa tensão emocional, estresse e ansiedade.

O fator **insegurança** também é maior na empresa do setor de Serviços do que na empresa do setor da Indústria e na empresa do setor do Comércio. A empresa do setor de Serviços possui um fator maior de insegurança no trabalho do que as outras duas. Nesta empresa os funcionários são mais inseguros diante da ameaça de perder o emprego por cometer erros, por não corresponder às expectativas da empresa, por não se adequar aos ritmos impostos pela empresa e por não ser capaz de executar suas tarefas no prazo estipulado pela empresa.

No âmbito geral, este estudo quantitativo aponta que o grupo de trabalhadores das empresas dos setores da Indústria e do Comércio apresentou indicadores que caracterizam predominantemente as vivências de prazer no trabalho. O fato das empresas apresentarem predominância de uma vivência sobre a outra, significa que ambas vivências estão presentes para os trabalhadores dessas organizações, mantendo o caráter de coexistências das vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Neste caso de predominância das vivências de prazer mostra que a maioria do grupo de trabalhadores dessas duas organizações atribui sentido e valor ao seu trabalho, sentindo-se aceitos e admirados pelo trabalho que realizam, e vivenciando fortemente o sentimento de utilidade e orgulho pelo trabalho que executam.

A empresa do setor de Serviços apresenta médias maiores nos indicadores de vivência de sofrimento no trabalho em relação às outras duas empresas, mostrando que a maioria dos trabalhadores desta empresa vivenciam sentimentos de temor de não conseguirem satisfazer às imposições da organização relacionadas à competência profissional,

produtividade, ritmos e normas de trabalho e ainda vivenciando desânimo e descontentamento em relação ao trabalho.

Esses resultados serão retomados no capítulo 6 onde serão articulados com o resultado do estudo qualitativo.

CAPÍTULO 5 – ESTUDO 2

Este capítulo está composto pelo Estudo 2 – qualitativo, que teve por objetivo conhecer porque foi criado e como se apresenta esse contexto do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho - PQVT e verificar se há relação na prática entre a QVT e a RSE.

Neste estudo são descritos os resultados relativos às análises das entrevistas individuais divididas em duas seções. Na primeira seção são apresentados os resultados das 8 (oito) entrevistas individuais realizadas com o Grupo 1 - G1, composto pelos diretores de responsáveis pelos PQVT, que apreende o contexto de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. A segunda seção contém os dados das 9 (nove) entrevistas individuais realizadas com o Grupo 2 – G2, composto por trabalhadores do nível operacional, para apreender a subjetividade dos trabalhadores tanto em relação à QVT quanto à Responsabilidade Social Empresarial – RSE.

AMOSTRA

Os sujeitos que participaram do Estudo 2, de caráter qualitativo, foram divididos em dois grupos para cada empresa participante. O primeiro grupo – G1, foi formado por duas pessoas: um diretor, pelo fato de participar do planejamento estratégico da empresa representando a visão do empregador e pelo responsável pelo PQVT, pelo fato de ser a pessoa que melhor conhece o funcionamento deste. Na empresa Serviço foram feitas mais duas entrevistas com diretores por constituir uma organização maior, com uma estrutura hierárquica mais complexa, e terem estes diretores se dispostos a participar deste estudo. Este grupo foi formado com o intuito de conhecer o funcionamento do PQVT.

Os diretores que compõem este grupo G1 possuem na empresa do setor da Indústria idade média entre 40 (quarenta) e 70 (setenta) anos, casados e com filhos, trabalhando há mais de 16 anos na organização. Na empresa do setor do Comércio os diretores têm idade entre 35 (trinta e cinco) e 45 (quarenta e cinco) anos são casados e com filhos, trabalhando a mais de 10 (dez) anos na organização. Na empresa do setor de Serviços os diretores são pessoas mais jovens com idade entre 28 (vinte e oito) e 30 (trinta) anos, solteiros, sem filhos e que possuem pouco mais de 1 (um) ano na organização. Alguns já foram contratados para a função de diretoria.

O segundo grupo – G2, foi formado por três trabalhadores do nível operacional das organizações estudadas, visando levantar as vivências subjetivas destes trabalhadores em relação ao PQVT. Foram escolhidos dentre os trabalhadores que responderam aos questionários aqueles que trabalham na empresa há mais tempo.

Os trabalhadores que compõem o G2 da empresa do setor da Indústria possuem idade entre 23 (vinte e três) e 38 (trinta e oito) anos, são em maioria mulheres casadas com filhos, que trabalham para ajudar no sustento da família. Possuem acima de 03 (três) anos de tempo de trabalho na organização. Os trabalhadores da empresa do setor do Comércio têm idade entre 20 (vinte) e 40 (quarenta) anos, os mais velhos são casados com filhos e os mais jovens solteiros e sem filhos. Possuem mais de 04 (quatro) anos de trabalho nesta organização. Os trabalhadores da empresa do setor de Serviços são jovens entre 20 (vinte) e 25 (vinte e cinco) anos, solteiros, sem filhos e possuem 02 (dois) anos de trabalho na organização.

PROCEDIMENTOS

Foram realizadas 17 (dezessete) entrevistas neste estudo, selecionados da amostra respondente da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST), em novembro e dezembro de 2001. Sendo que 8 (oito) foram com pessoas do grupo G1 e 9 (nove) com pessoas do grupo G2.

As entrevistas individuais foram realizadas em horário de expediente e no local de trabalho, conforme disponibilidade de cada trabalhador. Tiveram duração média de 1 (hora) hora. Foram gravadas em fita k7 e transcritas em sua íntegra.

Entrevista individual

Como instrumento para coleta de dados, foi utilizada entrevista individual semi-estruturada no Estudo 2. Este tipo de entrevista desenvolve-se a partir de perguntas contidas em um roteiro de questionamentos básicos, onde o pesquisador intervém com

discretas interrogações de conteúdo ou com sugestões que estimulem a expressão mais circunstanciada de questões que interessem à pesquisa.

Na busca por analisar o contexto de Qualidade de Vida no Trabalho onde organizações implantam Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, foram construídos dois roteiros de entrevista, um para o Grupo 1 – G1 e outro para o Grupo 2 – G2.

O roteiro da entrevista do G1, apresentado no Anexo B, foi elaborado de forma a descrever o contexto e os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Possuía questões abertas referentes a temas previamente definidos: canais de comunicação, equipamentos de proteção individual, ambiente, atividade física, alimentação, SIPAT – Semana Interna de Prevenção de acidentes, implantação e funcionamento do PQVT.

O roteiro de entrevista do G2, apresentado no Anexo C, foi elaborado a partir de questões conceituais sobre QVT e RSE, questões pertinentes ao funcionamento do PQVT, além de abordar as oito categorias do modelo de Walton.

O modelo de Walton é composto pelas seguintes categorias: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso de desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; o trabalho e o espaço total de vida; relevância social da vida no trabalho.

Este modelo é o mais indicado para estudos dessa natureza em organizações brasileiras, como demonstra as pesquisas de Goulart & Sampaio (1999), Valle & Vieira (1999), Monaco & Guimarães (1999) e Rocha (1998). Abordando aspectos internos e externos da organização, ele valoriza o enfoque na responsabilidade social e é um modelo que pode ser adaptado às condições das organizações estudadas.

TÉCNICA UTILIZADA PARA A ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas individuais tiveram seus dados analisados a partir da análise de discurso de Lane (1985) que trabalha, tal como a análise de conteúdo, com unidades lingüísticas superiores à frase (enunciados), considerando o contexto onde essas unidades lingüísticas são proferidas.

A análise de discurso possui duas grandes linhas: uma linha anglo-saxã e outra linha francesa.

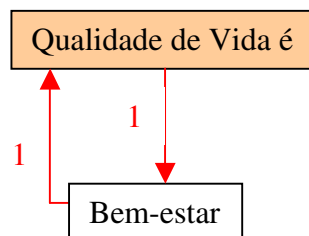
A linha anglo-saxã compreende um estudo da gramática, busca interseções entre os níveis sintático e semântico, engloba as questões de coesão e coerência textual, baseia-se no discurso oral utilizando o método interacionismo (psicologia e sociologia) e teve sua origem na antropologia (Cabral, 1999).

A linha francesa compreende um estudo reflexivo dos textos considerando suas perspectivas históricas, explicita a relação entre linguagem e ideologia, engloba questões filosóficas, políticas e ideológicas, baseia-se no discurso escrito utilizando o método estruturalista (lingüística e história) e teve sua origem na lingüística (Cabral, 1999).

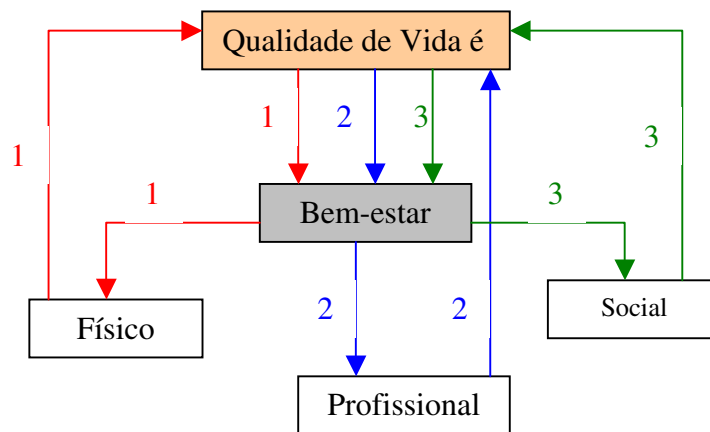
Para analisar o discurso das entrevistas individuais, utilizou-se a técnica de análise gráfica do discurso de Lane (1985). Essa técnica permitiu detectar os núcleos de pensamento presentes nas representações dos sujeitos, o que facilitou a elucidação dos fatores que compuseram o discurso das pessoas entrevistadas, fornecendo assim respostas às questões levantadas.

A análise de discurso é feita, segundo Macêdo (1999), identificando e enumerando as unidades de significação (palavras ou frases que se repetem) na seqüência do relato. São observadas as unidades de significações que se assemelham para agrupá-las a partir das repetições. As unidades que obtiverem uma maior freqüência significarão que estas unidades representam um núcleo de pensamento expresso.

Em um gráfico são representados os núcleos de pensamentos ligados por setas numeradas (e de cores diferentes por número) ao núcleo indutivo da pergunta (de sombreamento laranja) que ocasionou a resposta discursiva. Estes núcleos permitem apreender o significado dos fenômenos que estão sendo pesquisados. Como apresenta o exemplo abaixo, onde a pergunta é '*o que é qualidade de vida*' (núcleo indutivo) e o núcleo de pensamento é representado aqui por bem-estar.



Depois de identificados os núcleos de pensamento, passou-se à reorganização do discurso. Isso foi feito unindo as palavras que faziam parte de um mesmo núcleo através de setas numeradas que estabeleciam uma seqüência. Aqui as palavras que compõem este núcleo são ligadas por setas numeradas que saem e chegam ao núcleo da pergunta.



Seguindo a seta de número 1, no exemplo acima, percebe-se que a seta sai do núcleo indutivo, passa por outros núcleos de pensamentos e retornam para o núcleo indutivo. Ao se ler seta por seta tem-se na seta número 1 que qualidade de vida é bem-estar físico. Na seta número 2, qualidade de vida é bem-estar profissional e na seta número 3, qualidade de vida é bem-estar social. Como se cada seta fosse uma frase do discurso. Transcorrendo em um parágrafo tem-se que para os sujeitos desse discurso qualidade de vida é bem-estar físico, profissional e social.

As articulações entre os núcleos de pensamento e suas unidades de significação passaram a representar as relações entre as categorias que compunham o discurso dos entrevistados. Essas categorias foram identificadas pelas palavras que tiverem um maior número de setas partindo ou retornando a elas.

No exemplo acima, a categoria é representada pelo núcleo de pensamento formado pela palavra bem-estar. Este núcleo foi o teve um maior número de setas chegando e saindo dele. Em alguns gráficos a categoria foi sombreada com cinza para facilitar a identificação. Este sombreamento, bem como, as cores das setas e do núcleo indutivo são opcionais para melhor entendimento do gráfico.

Ao conhecer as categorias é possível apreender o significado do fenômeno investigado, o que possibilita apreender também os valores e a cultura do grupo social no qual o sujeito pertence.

O resultado da análise de discurso é apresentado em forma de gráficos de análise de discurso. A seguir serão apresentados os gráficos juntamente com as suas análises.

RESULTADOS

Este estudo é dividido em duas seções: uma relacionada ao Grupo 1 (composto pelos discursos dos diretores e responsáveis pelos PQVT) e outra relacionada ao Grupo 2 (composto pelos discursos dos trabalhadores da área operacional).

GRUPO 1 – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho segundo os diretores e responsáveis pelos PQVT das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

O instrumento pertinente a este grupo foi dividido em 09 tópicos que abordam: canais de comunicação, equipamentos de proteção individual, ambiente, atividades físicas, alimentação, SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes, PQVT – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: sua implantação e avaliação. Para os três últimos tópicos serão apresentados os resultados nos gráficos de análise de discurso e os demais em tabelas para possibilitar melhor comparação entre as empresas estudadas.

Canais de Comunicação

Chanlat (1993) fala da importância da comunicação em qualquer contato social, mostrando que a linguagem está em todo lugar. Dentro das organizações a comunicação é o meio através do qual as informações são passadas de um trabalhador para o outro.

Nos treinamentos, festas, palestras e programas como o PQVT são utilizados recursos que informam os trabalhadores. No PQVT é importante que todos os trabalhadores estejam envolvidos e atuantes em suas atividades. Mas isso só é possível se os trabalhadores tiverem conhecimento do que se trata cada uma das atividades desenvolvidas. Ver-se-á agora quais os canais de comunicação utilizados pelas organizações estudadas para divulgar as atividades dos PQVT entre os trabalhadores.

Quadro 4: Canais de Comunicação utilizados, segundo as respostas dos diretores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

Canais de Comunicação	Indústria	Comércio	Serviços
Panfletos e folhetos		X	X
Filmes e vídeos	X	X	X
Palestras	X	X	
Discussões em grupo		X	X
Cursos	X	X	X
Concursos de incentivo	X		X
Jonais e Informativos	X		X
Intranet		X	X
Quadro de avisos	X	X	X

Panfletos e folhetos são utilizados pelas empresas dos setores do Comércio e Serviços para divulgarem ações internas do PQVT. Na empresa do setor de Serviços, a entrada desse material tem algumas restrições quando vindo de fontes externas. As organizações conveniadas com a empresa do setor de Serviços, podem levar panfletos “*mas não é qualquer panfleto que entra*” (gerente de TH¹⁷ da empresa do setor de Serviços). Assim funciona também com o sindicato que “*não pode entrar dentro da empresa mas ali na porta ele pode está distribuindo os panfletos*” (gerente de TH da empresa do setor de Serviços).

Os filmes e vídeos são utilizados com maior expressão na busca por melhor qualidade de vida pela empresa do setor da Indústria. Essa empresa possui uma videoteca com mais de 300 filmes em fitas de vídeo, onde o trabalhador pode requisitar os filmes para levar para casa. Isso se tornou possível após uma campanha feita pela empresa para que todos os trabalhadores tivessem vídeo cassete, “*pecebe-se que a vida deles era um pouco rotineira e monótona*” (Presidente da empresa do setor da Indústria). As demais empresas utilizam este recurso exclusivamente em treinamentos.

As empresas dos setores da Indústria e Comércio vão ao mercado em busca de especialistas para proferirem palestras, principalmente na CIPA¹⁸. A empresa do setor de Serviços utiliza mais pessoal interno e contrata a INGOH – Instituto Goiano de Hemoterapia em algumas ocasiões. Esse instituto apareceu como contratada da empresa do setor do Comércio também.

¹⁷ TH significa Talentos Humanos, é uma expressão utilizada pela empresa do setor de Serviços para identificar o Departamento de Recursos Humanos.

¹⁸ CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

As discussões em grupo são raramente utilizadas na Indústria, porque “*depende do nível do que você estiver discutindo*” (Gerente do PQVT da empresa do setor da Indústria). A empresa do setor do Comércio utiliza esse recurso fazendo discussões por departamento, onde cada departamento se reúne com todos os seus componentes e discutem as situações do dia-a-dia.

A empresa do setor de Serviços é a que mais utiliza as discussões em grupo, dando o nome de “*grupo de enfoque e avaliação 360°*” (Gerente do TH da empresa do setor de Serviços). Nesse grupo de enfoque são discutidas as oportunidades de melhoria para o departamento, onde o trabalhador pode elogiar e criticar e “*não é punido por isso*” (Gerente de TH da empresa do setor de Serviços). É apresentado para o trabalhador que ele tem a liberdade de falar o que pensa sem medo de represálias.

A avaliação 360° é uma avaliação feita da equipe para o supervisor. “*É uma empresa com perfil Americano, uma empresa que exige, uma empresa que trabalha em cima de metas e objetivos. Só fica realmente aquela pessoa que não só veste a camisa mas que realmente sua a camisa mesmo*” (Gerente de TH da empresa do setor de Serviços).

Outro tipo de discussão em grupo utilizada pela empresa do setor de Serviço se chama “*TH nas ilhas*” (Gerente de TH da empresa do setor de Serviços). Onde o trabalhador “*pode falar sem medo de represália, porque dependendo que ele falar com o supervisor ele caça a cabeça dele*” (Gerente de TH da empresa do setor de Serviços). As discussões em grupo são utilizadas pela empresa do setor de Serviços para superar o medo. Segundo Dejours (1992) o medo é mais comum nas empresas do setor de serviços, porque eles não têm uma forma específica de organização do trabalho, ou seja, não é organizado de maneira “taylorista”.

Os cursos são bastante utilizados por todas as empresas estudadas, principalmente durante a SIPAT¹⁹. A empresa do setor de Serviços além dos cursos oferecidos durante a SIPAT, também proporciona cursos de dança, escultura, pintura ministrados pelos próprios funcionários através de um projeto chamado “*Caça-talentos*” (Gerente TH da empresa do setor de Serviços).

E através do “*Projeto Desenvolvendo Talentos*” foram oferecidos cursos, por solicitação dos trabalhadores, de negociação, português e línguas no SENAC²⁰ e SENAI²¹. Mas “*aí teve a redução de verba*” (Gerente TH da empresa do setor de Serviços) e a empresa do setor de Serviços parou de pagar.

¹⁹ SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho.

²⁰ SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

²¹ SENAI – Serviço Nacional da Aprendizagem Industrial.

Os concursos de incentivo não utilizados pela empresa do setor do Comércio, possui pouca expressão na empresa do setor de Serviços, mas são importantes para empresa do setor da Indústria. Esta empresa promove concurso de redação “*com tema: AIDS, a fome, entre outros assuntos atuais para instruir o funcionário. Mas a participação é em média 5%, muito pouca.*” (Presidente da empresa do setor da Indústria).

Os jornais e informativos são utilizados pelas empresas dos setores da Indústria e Serviços, com frequência semestral e bimestral respectivamente. Na empresa do setor do Comércio “*já teve um jornalzinho dos próprios funcionários da empresa. Mas atualmente isso caiu por terra, não deu continuidade*” (Diretor da empresa do setor do Comércio). Sem o apoio da diretoria torna-se difícil os funcionários manterem um canal de comunicação como este.

A Intranet é um dos canais de comunicação mais sofisticados encontrados nas empresas dos setores do Comércio e Serviços. “*Este é um poder de comunicação muito bom, rápido e seguro, porque não dá possibilidade da pessoa dizer que não recebeu. E começa a gerar uma cultura que se chama de “papers”. Quer dizer, uma cultura que você não manuseia papéis e a burocracia se torna mais rápida, ou seja melhor, você começa um processo de desburocratização, de comunicação dentro da empresa*” (Diretor da empresa do setor do Comércio).

O quadro de avisos, assim como aos demais canais de comunicação utilizados, estão compatíveis com o tamanho de cada empresa estudada. Ressalta-se no entanto que a empresa do setor da Indústria utiliza mais esses canais com o objetivo único de melhorar a QVT e que a empresa do setor de Serviços procura utilizar-se desses canais para manipular os trabalhadores. Já a empresa do setor do Comércio utiliza aqueles que convém aos interesses da organização.

Ambiente

A história da saúde dos trabalhadores se caracterizou por uma luta pela saúde do corpo que conduziu à denúncia das condições de trabalho, que envolve:

“Ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude, etc.), ambiente químico (produtos manipulados,

vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças etc.), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança, e as características antropométricas do posto de trabalho”. (Dejours, 1992, p.25)

No caso deste estudo, o ambiente físico é importante para se conhecer qual espaço as organizações estudadas utilizam para realização de suas atividades. É importante que as atividades do PQVT tenham espaço adequado para realização das atividades voltadas para os trabalhadores.

Tabela 3: Quantidade, descrição e capacidade dos ambientes físicos destinados às atividades do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho – PQVT.

Empresa	Quantidade	Descrição	Capacidade	Controle de acesso
INDÚSTRIA	01	Biblioteca	20	Presidência
	01	Auditório	70	
	01	Privativa	08	
	01	Recepção	10	
COMÉRCIO	01	Treinamento	40	RH
	01	Consórcio	100	Gerência Geral
	02	Reunião	20	Contabilidade
SERVIÇOS	02	Entrevista	02	Requisição <i>on line</i> para o suporte
	01	Auditório	70	
	01	Hall	30	
	02	Treinamento	20	
	05	reunião	20	

Cada uma das empresas pesquisadas possui salas que comportam um certo número de trabalhadores. O que chama atenção é o controle de acesso dessas salas que são restritas às atividades das empresas. A utilização dessas salas pelos trabalhadores deve passar por uma autorização que, no caso da empresa do setor da Indústria é dada pela presidência; na empresa do setor do Comércio a autorização é do gerente do departamento onde se localiza a sala solicitada e na empresa do setor de Serviços é feita através de requisição *on line*, que funciona como um agendamento da sala solicitada. Na empresa do setor de Serviços o trabalhador pode solicitá-la por requisição *on line*, a reserva da sala é feita para aquele que abre primeiro a requisição mas “*depende do grau de necessidade*” (Gerente de TH da

empresa do setor de Serviços). Isso significa que depende dos interesses dessa empresa em fornecer a sala para o uso dos trabalhadores ou não.

Mas não só as salas são importantes para o bom andamento das atividades dos programas, mas também os recursos audiovisuais. A empresa do setor de Serviços, que possui os equipamentos mais modernos, encanta o trabalhador com a alta tecnologia e a quantidade dos equipamentos utilizados.

Quadro 5: Equipamentos audiovisuais utilizados pelas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços nas atividades do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Equipamentos	Indústria	Comércio	Serviço
Gravador de áudio	X	X	X
Projeter de slides		X	X
Retroprojeter		X	X
Vídeo cassete/televisão	X	X	X
Computadores/scanners	X	X	X
Datashow			X
Vídeo conferência			X
DVD			X

As três empresas possuem o básico em equipamentos de audiovisual, mas a empresa do setor de Serviços possui equipamentos mais modernos, “*de última geração, coisa de primeiro mundo*” (Gerente de TH da empresa do setor de Serviços). Isso devido ao tamanho da empresa e ao ramo de atividade – telecomunicações.

Os ambientes físicos utilizados para alimentação também fazem parte da área utilizada pelos PQVT, como mostra na tabela.

Quadro 6: Local, tipo, custos dos benefícios de alimentação oferecidos pelas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

	Indústria	Comércio	Serviços
Refeitório	Cozinha própria	Terceirizado	Terceirizado
Lanchonete	Não tem	Terceirizado	Terceirizado
Refeições	Café da manhã Almoço	Café da manhã Almoço Lanche	Café da manhã Almoço Lanche
Custos	Subsidiado	Subsidiado (café e almoço) Preço de mercado (lanche)	Pago
Valor do <i>ticket</i> alimentação	Não oferece	Não oferece	Nível gerencial – R\$ 225,00 Nível intermediário – R\$ 167,00 Nível operacional – R\$ 138,00

A empresa do setor da Indústria possui um refeitório onde trabalha uma cozinheira contratada pela empresa, nesse refeitório são servidos café da manhã e almoço. O café da manhã antes era sanduíches de mortadela, “*mas um fato interessante é que eles não tem o hábito cultural, não estão acostumados a isso e simplesmente não comiam o sanduíche*” (Presidente da empresa do setor da Indústria). Observando a necessidade de seus trabalhadores o café da manhã passou a ser servido à base de pão com manteiga, leite e café. O almoço é serviço com cardápio balanceado montado pelo próprio presidente da empresa, que é um médico, onde a refeição é comum ao presidente, diretores e trabalhadores. Tudo subsidiado pela própria empresa que não oferece *ticket* alimentação.

A empresa do setor do Comércio possui um refeitório e uma lanchonete terceirizados onde o café da manhã e o almoço são servidos no refeitório e subsidiados pela própria empresa. Os produtos oferecidos pela lanchonete são cobrados de acordo com o preço de mercado aos trabalhadores. A empresa do setor do Comércio não oferece *ticket* alimentação.

A empresa do setor de Serviços possui um refeitório com lanchonete terceirizados onde oferece café da manhã, almoço e lanche a preço de mercado. A escolha da empresa terceirizada foi feita através de um concurso externo onde os trabalhadores puderam fazer a escolha considerando preço acessível e referência em Goiânia. Essa organização oferece *ticket* alimentação aos funcionários com valores diferentes para cada cargo ocupado.

É importante para implantação de um PQVT verificar o ambiente físico e equipamentos de audiovisual que a organização disponibiliza para a realização das atividades. É uma forma da direção da organização apoiar a execução do programa, bem como a divulgação das atividades deste PQVT entre os trabalhadores da organização através dos seus canais de comunicação disponíveis.

PQVT – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

A partir desta seção será possível conhecer o conteúdo dos PQVT de cada organização estudada. A implantação deste PQVT foi, em todas as organizações estudadas, influenciada pela implantação de outros programas de qualidade implantados que conhecer-se-á a partir da próxima tabela.

Quadro 7: Programas de Qualidade implantados nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

	Indústria	Comércio	Serviços
Programas	ISO9000 ISO14000 Qualidade total QVT	Qualidade total 5S D’Olho Específico QVT	ISO9000 QVT
Consultoria	SEBRAE	SEBRAE SESC SESI INGOH UNIMED	SESI INGOH MATRIZ

Todas as empresas pesquisadas já implantaram algum tipo de programa de qualidade. A empresa do setor da Indústria já implantou programas de qualidade do mais básico ao mais complexo, com consultoria do SEBRAE²². Antes desses programas já existia o interesse pelo PQVT por uma questão de responsabilidade social empresarial.

“Me chamou atenção um rapazinho que ia trabalhar na firma, entrava 8 horas e morava muito longe. Devia tomar um café magro

²² SEBRAE – Serviço Brasileiro Empresarial

em casa. Ele trabalhava aqui durante o dia e estudava à noite, fazia o 2º grau. Devia chegar em casa às 11 horas da noite e comer uma janta fria. E aquilo me chocou um pouco. Então a partir daquele momento nós fazemos o que era possível porque nós trabalhávamos numa casa alugada e sem condições. Então nós servíamos um largo café da manhã: pão, leite, café, sanduíche etc. Depois que mudamos para uma sede própria construímos um refeitório para servir almoço também” (Presidente da empresa do setor da Indústria).

A empresa do setor do Comércio implantou um programa básico de qualidade com consultoria do SEBRAE, é um programa específico da GM chamado “*TEC – Total Entusiasmo do Cliente*” (Diretor de RH da empresa do setor do Comércio). Depois de implantados os programas de qualidade, formalizou e efetivou-se o PQVT com ajuda do SEBRAE, SESC²³, SESI²⁴, INGOH²⁵ e UNIMED²⁶.

A empresa do setor de Serviços implantou um programa complexo que foi a ISO9000, “*primeiro por uma questão de marketing e segundo por uma questão de sair na frente das concorrentes*” (Gerente da Qualidade da empresa do setor de Serviços).

Com o mesmo objetivo buscou junto com este programa de qualidade o PQVT. “*Qual é o mais importante? O humano ou os objetivos e metas da empresa? A gente sabe que as duas coisas caminham juntas, porque se você não tiver as pessoas motivadas e com qualidade de vida você não vai alcançar as metas e objetivos. Então, não tem como separar uma coisa da outra. É óbvio que a empresa visa lucro. Mas pra ela conseguir isso o colaborador tem que ter qualidade de vida no trabalho*” (Gerente de TH da empresa do setor de Serviços). Fica claro a visão instrumental do PQVT implantados, com ajuda do SESI, INGOH e a matriz da empresa.

²³ SESC – Serviço Social do Comércio

²⁴ SESI – Serviço Social da Indústria

²⁵ INGOH – Instituto Goiano de Hematologia

²⁶ UNIMED - Cooperativa de Trabalho Médico

Quadro 8: Atividades dos PQVT voltadas para os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

	Indústria	Comércio	Serviços
Anti-tabagismo	X		X
Avaliação do peso corporal	X	X	X
Prevenção da AIDS/DST	X	X	X
Saúde bucal		X	X
Testes para diabetes			X
Pressão arterial	X	X	X
Relaxamento/massagens	X		
Alcoolismo – prevenção/tratamento		X	X
Controle do estresse	X	X	X
Aposentadoria	X		

O anti-tabagismo é um tema importante trabalhado pela empresa do setor da Indústria apesar de ter apenas um fumante declarado entre os trabalhadores. “*Não é permitido fumar nas dependências da empresa*” (Presidente da empresa do setor da Indústria). A empresa do setor do Comércio não trabalha esse tema porque não tem fumantes no seu quadro de trabalhadores porque tem “*o critério de não contratar fumantes*” (Gerente de RH da empresa do setor do Comércio). A empresa do setor de Serviços trabalha esse tema, mas não proíbe e tem até uma área dos fumantes.

Temas como obesidade, avaliação do peso corporal e nutrição são tratados pelas três empresas pesquisadas em igual teor numa tentativa de corrigir o “*hábito alimentar*” (Presidente da empresa do setor da Indústria). Tendo nutricionista na empresa do setor do Comércio, que cuida do refeitório.

As atividades formais sobre a prevenção da AIDS/DST são feitas apenas durante a SIPAT para todas as empresas pesquisadas.

A empresa do setor da Indústria nunca fez nenhuma atividade em relação à saúde bucal. A empresa do setor do Comércio fez palestras e convênio com o SESI para receber o consultório odontológico móvel. A empresa do setor de Serviços fez uma parceria com a Uniodonto para oferecer de forma mais acessível plano de saúde odontológica para seus trabalhadores.

A diabetes não foi trabalhada diretamente pelas empresas dos setores da Indústria e Comércio. A empresa do setor de Serviços fez testes e abordou o tema na SIPAT.

O controle da pressão arterial é feito indiretamente na empresa do setor da Indústria que utiliza sal dietético, que contém menos sódio, nas refeições. A empresa do setor do Comércio oferece um plano de saúde subsidiado pela empresa aos trabalhadores e seus familiares para que possam ter acompanhamento, não só da pressão arterial, mas de outros problemas de saúde. No ambulatório da empresa neste caso é feito um monitoramento dos trabalhadores hipertensos. A empresa do setor de Serviços faz o controle através do ambulatório médico da empresa.

Relaxamento e massagens são oferecidos apenas aos trabalhadores da empresa do setor da Indústria uma vez por semana durante as sessões de ginástica de condicionamento.

O alcoolismo não é tratado na empresa do setor Indústria. Por ser pequena, considera que é um assunto a ser tratado por *“centros organizados para tratamento, porque é uma mão-de-obra muito grande”* (Presidente da empresa do setor da Indústria). Mas toma seus cuidados por ter um trabalho de riscos. *“Nós temos um depósito de produtos químicos e ele fica normalmente na chave e tem três pessoas só que têm acesso a ele”* (Presidente da empresa do setor da Indústria). As empresas dos setores do Comércio e Serviços tratam do tema através de campanhas de conscientização durante a SIPAT.

O controle do estresse é feito por todas as organizações estudadas. A empresa do setor da Indústria vê na dificuldade financeira um grande causador do estresse. Por isso oferece empréstimo de dinheiro aos funcionários com recursos próprios, podendo pagar de 12 a 24 meses sem juros. A empresa do setor da Indústria acredita que com esses empréstimos o estresse de seus trabalhadores pode ser evitado ou diminuído. A empresa do setor do Comércio considera que *“é moda, quase 100% da empresa sofre desse mal”* (Gerente de RH da empresa do setor do Comércio). Por isso trabalha com ginásticas, palestras, panfletos e acompanhamento médico.

Doenças cardiovasculares e prevenção do câncer não são temas tratados no PQVT das empresas estudadas. O Coral já existiu nas empresas dos setores do Comércio e Serviços mas acabou pelo desinteresse dos trabalhadores e o alto custo dos professores de canto.

A aposentadoria é pensada apenas pela empresa do setor da Indústria que paga plano de previdência privada para todos os seus trabalhadores. A empresa do setor do Comércio se limita a *“instruir as pessoas para que elas procurem uma previdência privada. A empresa já deixou bem claro que ela não vai criar nenhum plano onde ela entra com algum subsídio para isso”* (Diretor da empresa do setor do Comércio). E na empresa do setor de

Serviços esse é um tema fora de questão, mas ela possui outras atividades específicas que buscam a Qualidade de Vida de seus trabalhadores.

Com esta relação de atividades desenvolvidas pode-se perceber que o PQVT desenvolvido pela empresa do setor do Comércio tem o menor número de atividades sendo as poucas atividades que possuem voltadas para saúde física de seu trabalhador. Com o foco na saúde do trabalhador tem-se também a empresa do setor de Serviços. Na empresa do setor da Indústria tem seu PQVT com seu foco voltado tanto para saúde física, quanto para o bem-estar social, preocupando-se com sua aposentadoria e a obtenção de recursos financeiros.

Quadro 9: Horário, duração e recursos utilizados nas atividades dos PQVT nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

	Indústria	Comércio	Serviços
Horário determinado	Depois do expediente	Antes do expediente	Depois do expediente
Duração	De 45 a 60 minutos	De 30 a 60 minutos	De 45 a 60 minutos
Recursos	Orçamento próprio	Orçamento próprio Parcerias	Orçamento próprio Parcerias

Das atividades mencionadas desenvolvidas pelas empresas pesquisadas, tem-se a empresa no setor da Indústria que tem de 45 a 60 minutos como duração média de suas atividades que são realizadas após o horário de trabalho. Os recursos para realização dessas atividades são exclusivamente de orçamento próprio. Em relação ao plano de saúde, a organização subsidia o valor integral da UNIMED apenas para os trabalhadores e não para seus dependentes.

A empresa do setor do Comércio realiza suas atividades antes de iniciar o expediente de trabalho com duração de 30 a 60 minutos em média. Os recursos utilizados provêm de orçamento próprio e de parcerias, sem ônus para o trabalhador.

A empresa do setor de Serviços realiza a maior parte de suas atividades após o expediente com duração média de 45 a 60 minutos. Essas atividades desenvolvidas são financiadas com orçamento próprio e com recursos advindos de parcerias. O trabalhador contribui com o pagamento apenas do plano odontológico, os convênios funcionam apenas como um desconto para o trabalhador, como o do INGOH para tratamento médico.

Quadro 10: Estrutura, profissionais, exames e período de atendimento médico junto ao público interno nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

	Indústria	Comércio	Serviços
Estrutura	Não tem	Ambulatório	Posto médico
Profissionais	Empresa terceirizada	1 médico 1 enfermeira	1 médica 2 enfermeiras 1 técnico segurança 3 psicólogas 1 fisioterapeuta 2 estagiários
Período	De 6 em 6 meses	Horário do expediente	8 horas por dia
Exames	Admissional Demissional Periódico	Admissional Demissional Periódico	Admissional Demissional Periódico

A empresa do setor da Indústria não possui uma estrutura para atendimento médico. Estes são feitos por uma empresa terceirizada que vai até a empresa semestralmente fazer os exames periódicos. Para os exames admissionais e demissionais o funcionário deve comparecer à sede da empresa terceirizada para realizá-los.

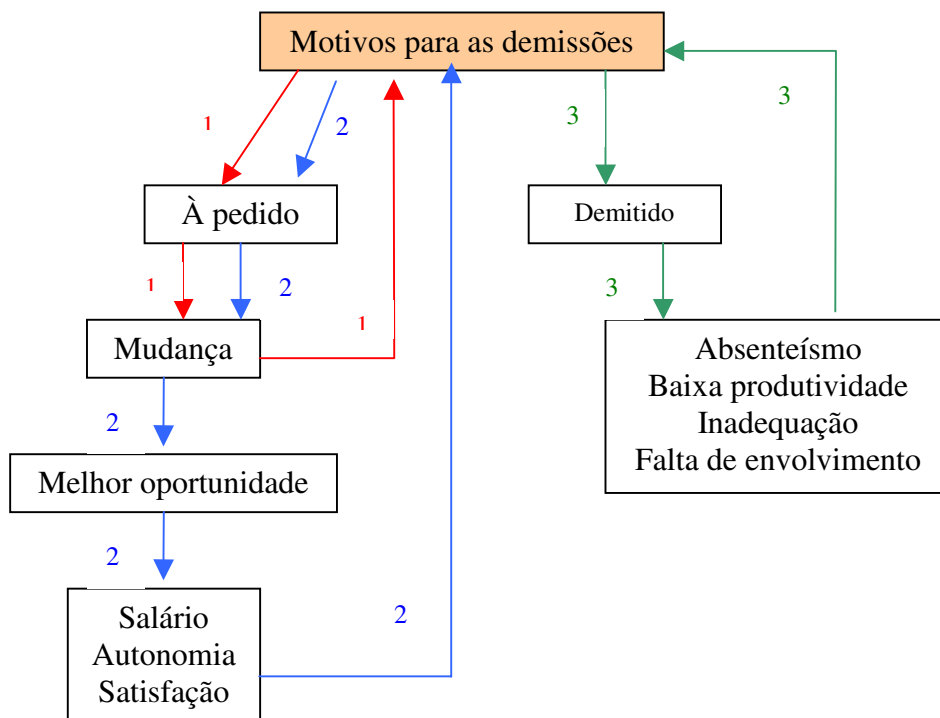
A empresa do setor do Comércio possui um ambulatório com um médico que trabalha 4 horas por dia e uma enfermeira que trabalha 8 horas por dia. Neste local são realizados exames admissionais, demissionais e periódicos.

A empresa do setor de Serviços possui um posto médico onde trabalham 1 médica, 2 enfermeiras, 1 técnico segurança, 3 psicólogas, 1 fisioterapeuta e 2 estagiários. Este posto funciona apenas 8 horas por dia e faz atendimento de emergência, exames admissionais, demissionais e periódicos. Os exames admissionais estão dentro de um programa chamado de “*Programa de Controle Médico*” (Técnico de segurança no trabalho da empresa do setor de Serviços). Dentro desse programa são realizados, além dos exames convencionais, exames de audiometria e “*alguns exames de sangue não precisaria fazer mas mesmo assim a gente faz o controle médico*” (Técnico de segurança no trabalho da empresa do setor de Serviços). Esses exames admissionais podem ser vistos intrinsecamente como um processo de exclusão. Mas eles vêm como “*uma medicina do trabalho mesmo e não um medicina assistencialista que a maior parte dos médicos ainda fazem nas empresas*” (Técnico de segurança no trabalho da empresa do setor de Serviços).

Após apresentar os recursos disponíveis para execução dos PQVT e as atividades que os compõe, apresentar-se-ão gráficos pertinentes às condutas das organizações

em relação a demissões, bem como a implantação e avaliação do PQVT.

Gráfico 1: Os principais motivos para as demissões nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.



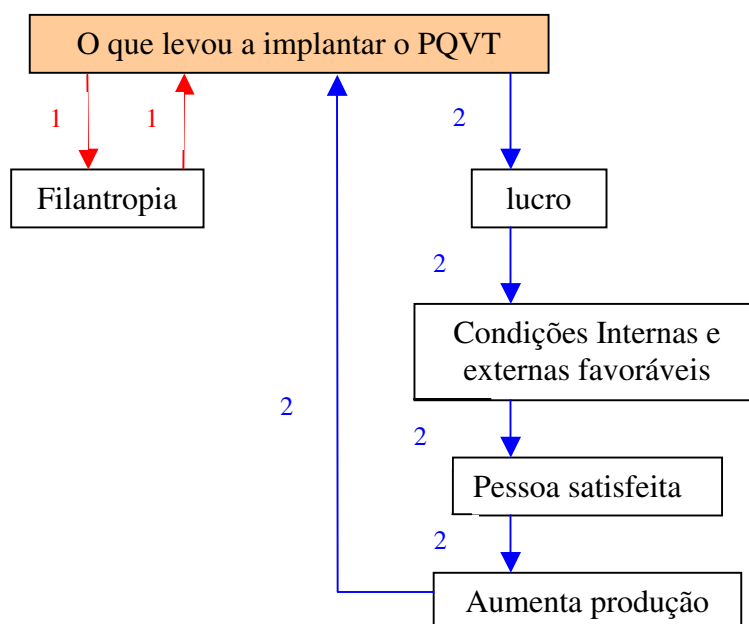
As demissões acontecem a pedido do trabalhador por mudar de cidade. Isso ocorre com alta frequência na empresa do setor de Serviços, onde o quadro de funcionários é constituído principalmente por jovens que, quando encerram os estudos, mudam para outras cidades. Outros pedem demissão para mudar de emprego em busca de melhor oportunidade profissional como melhores salários, mais autonomia e satisfação no trabalho.

As empresas também demitem por absentéismo, por falta de envolvimento e inadequação do trabalhador ao trabalho executado e por baixa produtividade. “As situações em que são demitidas normalmente são as situações que de repente a pessoa, o funcionário, chega num ponto em que a pessoa não consegue produzir mais. Às vezes está cansado, às vezes está desmotivado e você não consegue mais estimulá-lo a produção” (Gerente da Qualidade da empresa do setor de Serviços).

A implantação

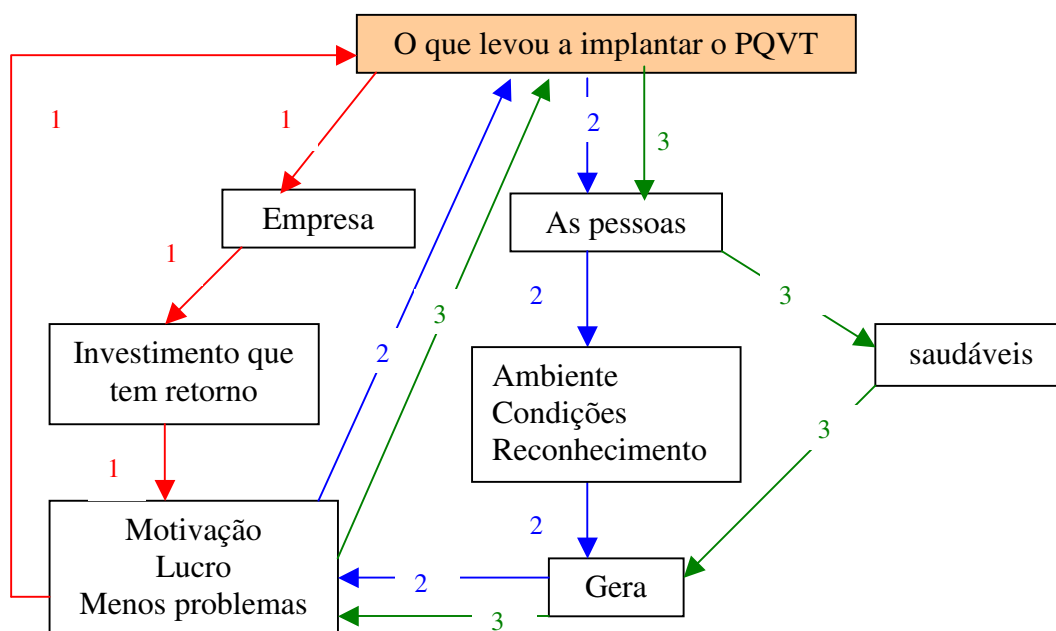
Devido a riqueza das respostas do G1, a apresentação dos gráficos será feita de forma individual, com cada organização estudada apresentada separadamente.

Gráfico 2: **Motivos que levaram a implantação do PQVT na empresa do setor da Indústria.**



Na empresa do setor da Indústria o PQVT foi implantado como uma atividade filantrópica, de ajuda ao próximo e para aumentar os lucros. Isso porque condições internas e externas favoráveis fazem com que a pessoa fique satisfeita. E uma pessoa satisfeita produz mais. “A gente busca proporcionar condições para que o funcionário se desligue dos problemas e concentre-se no que está fazendo” (Gerente da Qualidade da empresa do setor da Indústria). Nesta empresa o gerenciamento do PQVT está centralizado na presidência, por ser uma “empresa pequena de estrutura familiar onde o dono fica o dia todo na empresa, então não podia ser diferente” (Gerente da Qualidade da empresa do setor da Indústria).

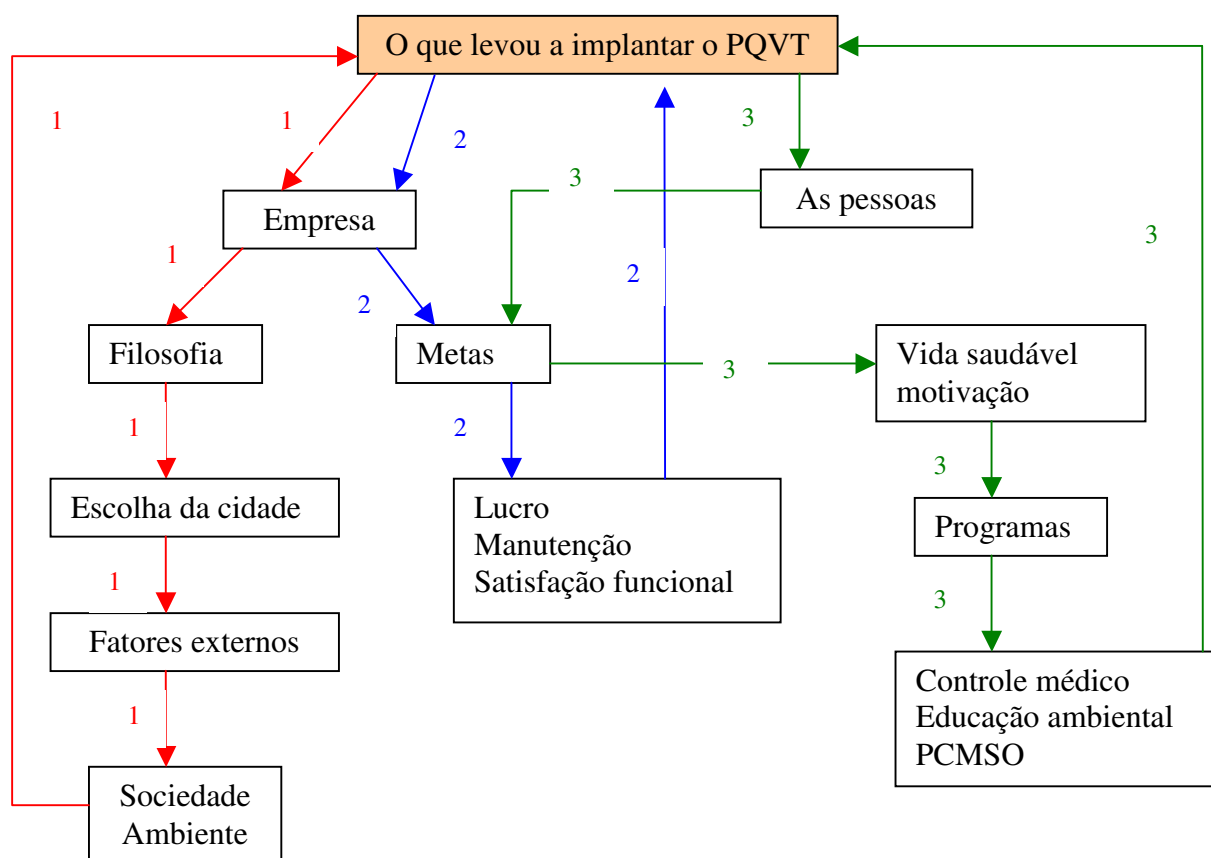
Gráfico 3: Motivos que levaram a implantação do PQVT na empresa do setor do Comércio.



Na empresa do setor do Comércio o PQVT foi implantado com o objetivo de melhorar as condições do ambiente de trabalho de forma que, com o reconhecimento dessa melhoria pelo trabalhador, isso levasse a aumentar a motivação e diminuir os problemas em busca de maior produtividade e finalmente do lucro. A diretoria da empresa do setor do Comércio acredita que pessoas saudáveis produzem mais. *“Sabendo que a empresa tem um interesse social com ele. Certamente ele rende mais e é uma pessoa predisposta a ter menos problemas e nos dar menos problema também”* (Gerente de RH da empresa do setor do Comércio).

Por isso a empresa implantou esse PQVT como investimento que traria mais lucro para empresa. A implantação, portanto foi realizada com uma visão instrumental: investir em pessoas para obter lucro. *“Se elas trabalham felizes elas vão produzir melhor, ela tem um comprometimento maior com os colegas, com a empresa onde ela trabalha, com a posição em que ela está exercendo. Então sem dúvida é um investimento de melhoria que realmente vale a pena, porque você recolhe aquilo que você cedeu”* (Diretor da empresa do setor do Comércio).

Gráfico 4: Motivos que levaram a implantação do PQVT na empresa do setor de Serviços.

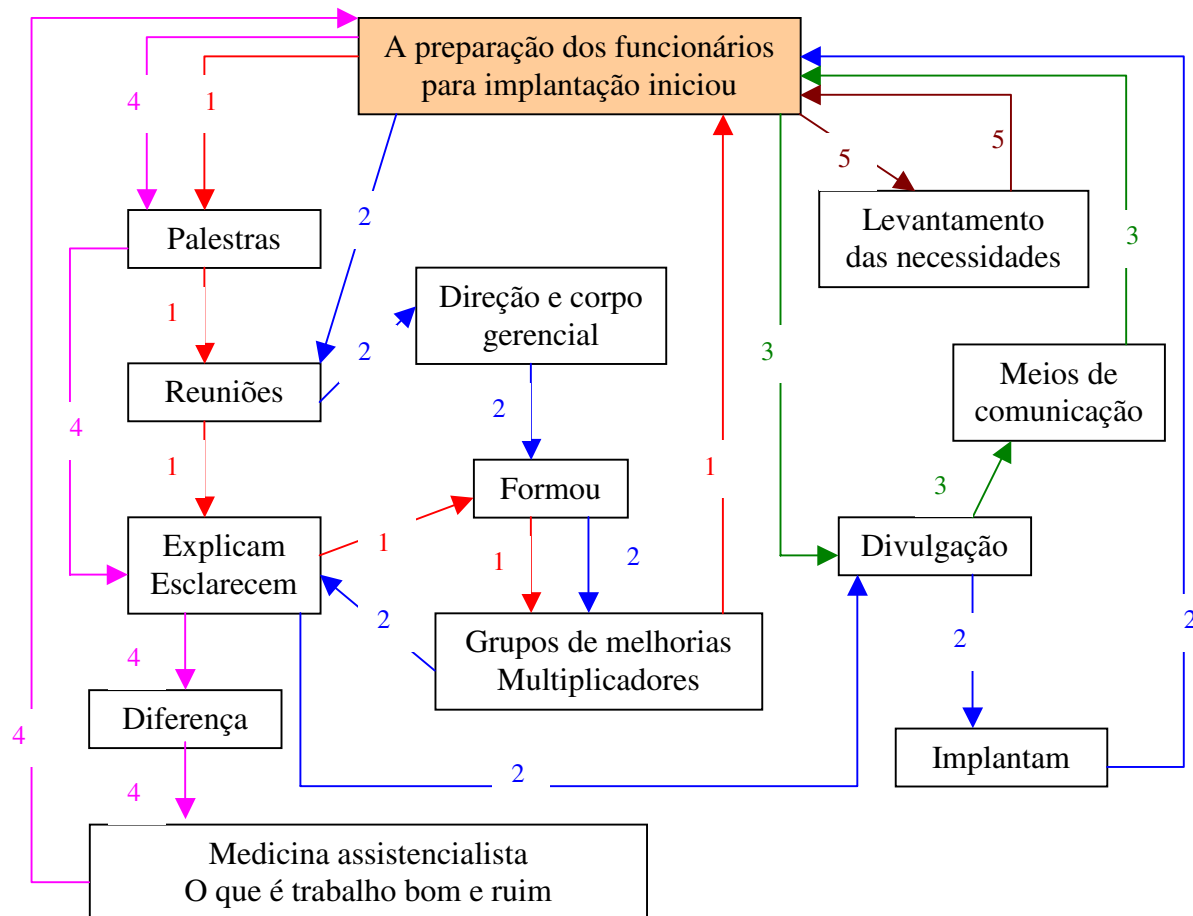


A empresa do setor de Serviços se parece com a empresa do setor do Comércio pelo fato de terem uma visão instrumental para implantar o PQVT. Na empresa do setor de Serviços a implantação teve como motivos a empresa com sua filosofia, buscar uma cidade que proporcionasse melhores condições de vida. Porque uma das metas da organização é buscar uma vida saudável para seus trabalhadores através de programas internos, de forma a proporcionar lucro para empresa. “É através das pessoas que você vai conseguir atingir as metas” (Gerente TH da empresa do setor de Serviços).

Algo interessante que apareceu no discurso da gerência foi que um dos motivos que levaram a implantar o PQVT foi a manutenção das pessoas no local de trabalho. “O dia-a-dia delas é um dia-a-dia muito puxado porque elas lidam com reclamações, com clientes que às vezes estão estressados no telefone. Então como você vai conseguir fixar a mão-de-obra. Conseguir fixar esses colaboradores aqui se não oferecer alguma coisa a mais” (Gerente da Qualidade da empresa do setor de Serviços). É a busca da satisfação funcional para manter as pessoas trabalhando.

A empresa do setor de Serviços é uma organização onde o PQVT é gerenciado por uma equipe. O PQVT é composto de ações gerenciais, de recursos humanos e de segurança no trabalho. Engloba ainda programas de responsabilidade social, desenvolvimento dos talentos, medicina e segurança do trabalho. Cada uma das ações possuem programas para que sejam executados e esses programas possuem pessoas diferentes responsáveis para cada programa desenvolvido.

Gráfico 5: Preparação dos funcionários para implantação do PQVT nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.



As principais formas de preparação dos funcionários para implantação do PQVT foram palestras e reuniões, onde havia o levantamento das necessidades e muita divulgação através dos canais de comunicação utilizados pela empresa.

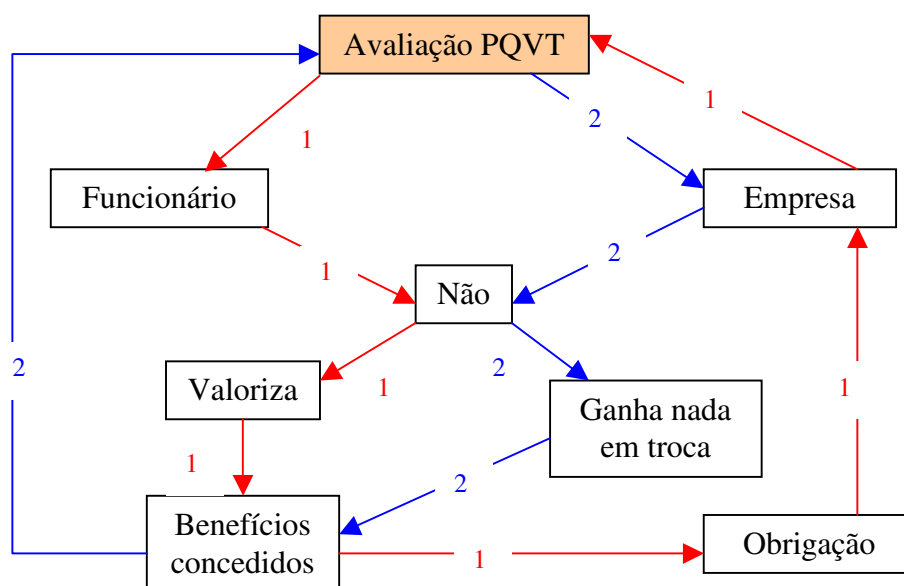
Nas palestras davam-se as explicações e os esclarecimentos a respeito do programa. Eram realizadas reuniões com a direção da empresa onde formavam-se grupos de melhorias também chamados de multiplicadores, que tinham o papel de divulgar a implantação dentro da empresa.

Nessas reuniões também, esclarecia-se no caso da empresa do setor de Serviços a diferença entre medicina assistencialista e medicina do trabalho. “A maioria dos atendentes são novos, esse é o primeiro trabalho. Eles não tem parâmetros de outro trabalho para saber se aqui é bom ou é ruim. A mostrava o que tinha de bom aqui e comparava a outras empresas, outros escalões de empresas de outros ramos ou do mesmo ramo.” (Técnico em Segurança do Trabalho da empresa do setor de Serviços).

Avaliação

Os dados aqui apresentados representam a avaliação dos dirigentes das empresas em relação a implantação do PQVT.

Gráfico 6: Avaliação do PQVT segundo os dirigentes da empresa do setor da Indústria.



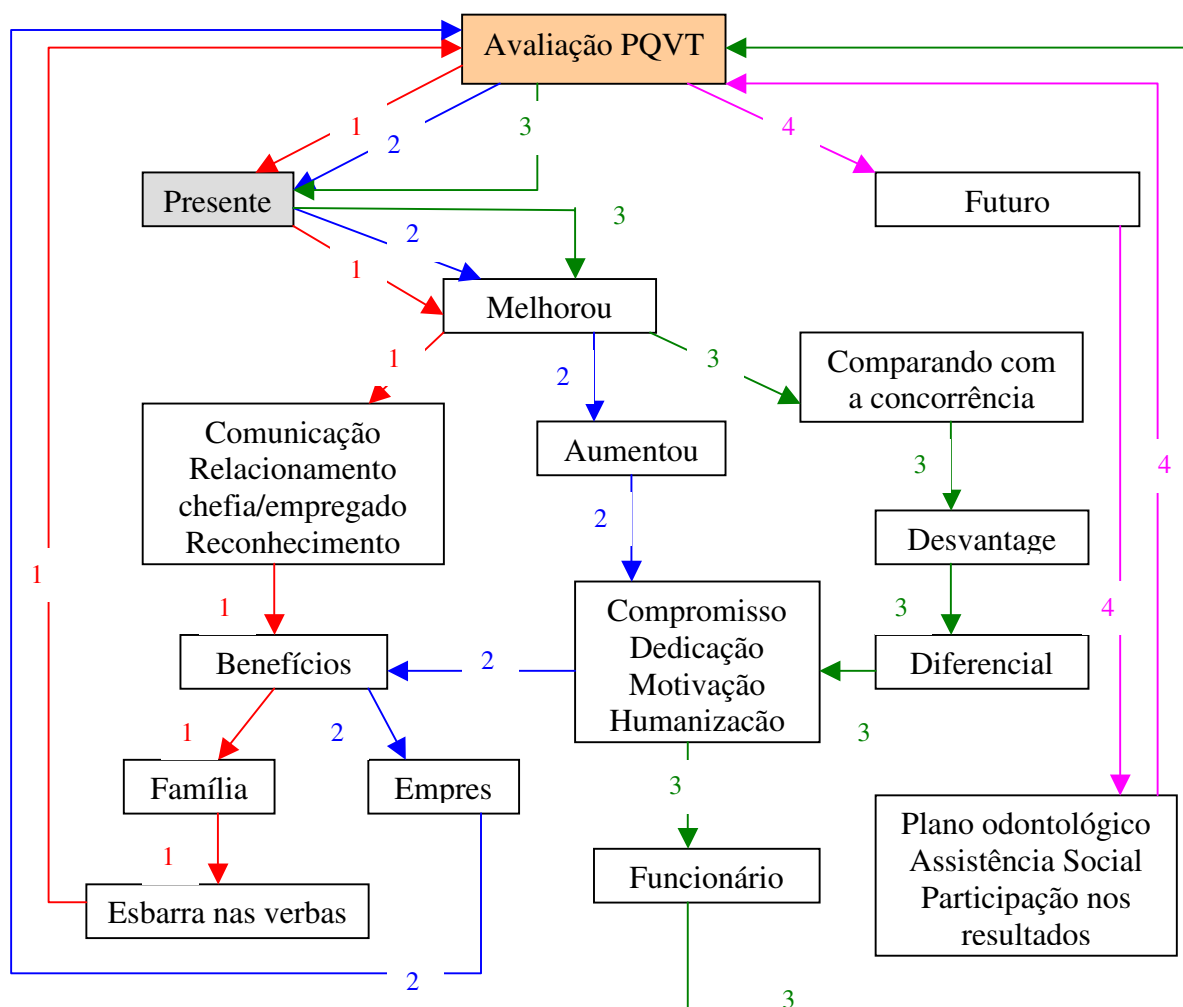
Os dirigentes da empresa do setor da Indústria avaliam o PQVT através dos benefícios que os trabalhadores e a organização tiveram com a implantação. A gerência avalia que os trabalhadores foram bastante beneficiados com a implantação PQVT. No entanto, a gerência esperava mais reconhecimento dos trabalhadores pelos benefícios concedidos.

Em seus estudos, Dejours (1992) afirma que os benefícios físicos são perceptíveis em curto espaço de tempo, pois logo o trabalhador cria uma nova necessidade. “O funcionário começou a achar tão natural, tão obrigatório da empresa que ele começou a não dar valor” (Gerente da Qualidade da empresa do setor da Indústria).

Segundo Dejours (1992) o sentimento de melhoria e alívio desfaz-se rapidamente, a vivência de prazer, portanto, acontece a curto prazo. Isso se deve à percepção de outros prejuízos até então mascarados e ao fato de que, no fundo, nada mudou. Para que esta vivência de prazer permaneça por um tempo maior é necessário que as mudanças sejam feitas de forma contínua para que a sensação de alívio não seja interrompida.

Com isso, os dirigentes da empresa do setor da Indústria consideram que não estão ganhando nada em troca com a concessão desses benefícios, que “*depois da implantação já viraram direito adquirido e não uma obrigação trabalhista que a empresa deve cumprir*”. Esse discurso dos gerentes demonstra que os objetivos deles em relação ao PQVT não foram alcançados, por isso demonstram insatisfação em relação à implantação do PQVT.

Gráfico 7: Avaliação do PQVT segundo os dirigentes da empresa do setor do Comércio.

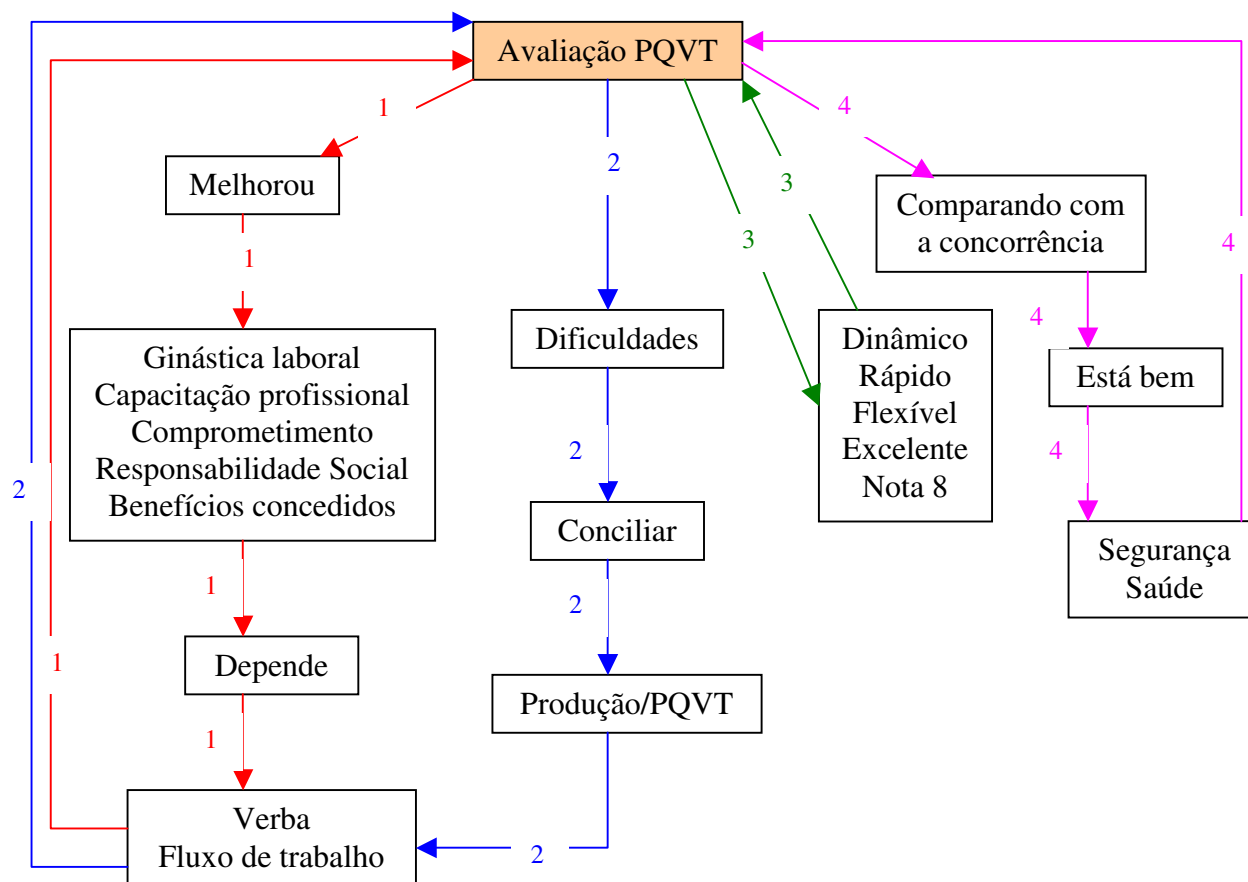


Para os dirigentes da empresa do setor do Comércio o PQVT foi avaliado de acordo com o presente e os planos para o futuro. Hoje eles consideram que há uma considerável melhoria na comunicação, relacionamento entre chefia e trabalhadores e reconhecimento dos trabalhadores com os benefícios concedidos pela empresa. Segundo eles, a empresa procura conceder benefícios que se estenda às famílias, mas acaba esbarrando nas verbas. *“Hoje é um custo muito grande para empresa subsidiar”* (Diretor da empresa do setor do Comércio). Mas as tentativas da empresa do setor do Comércio são buscar beneficiar as famílias dos trabalhadores.

Os dirigentes empresa do setor do Comércio também avaliaram que houveram melhorias com relação ao aumento do compromisso, dedicação, motivação e humanização dos trabalhadores com os benefícios que a empresa passou a oferecer. *“Tem gerentes que trabalham bem isso e outros que não trabalham”* (Diretor da empresa do setor do Comércio). Essa melhoria vale também se comparada à concorrência, que fica em desvantagem em relação ao seu corpo de funcionários. *“E isso tem trazido resultados pra nós. E isso reflete e muito numa estabilidade da empresa para enfrentar as turbulências aí fora”* (Diretor da empresa do setor do Comércio).

Para o futuro, a empresa do setor do Comércio pretende subsidiar um plano odontológico, implantar acompanhamento de uma assistente social junto aos trabalhadores, e ainda iniciar a participação deles nos resultados da empresa. Esse interesse em fazer melhorias demonstra que os dirigentes da empresa do setor do Comércio têm consciência de que o PQVT implantado ainda deixa muito a desejar, não conseguindo atingir de forma plena seu objetivo de proporcionar melhor qualidade de vida no trabalho para seus trabalhadores.

Gráfico 8: Avaliação do PQVT segundo os dirigentes da empresa do setor de Serviços.



Os dirigentes da empresa do setor de Serviços acreditam que, apesar dos problemas com disponibilidade de verbas e o fluxo de trabalho intenso, foi possível implantar a ginástica laboral, a capacitação profissional, o comprometimento, a responsabilidade social e vários benefícios concedidos aos trabalhadores que trouxeram melhorias para empresa.

Apesar das melhorias, as maiores dificuldades enfrentadas foram em conciliar as atividades do PQVT com o ritmo de trabalho imposto pela empresa. “*Depende às vezes do tráfego está muito alto e eu não consigo fazer com que o colaborador saia da posição de atendimento para participar de algum trabalho relacionado à qualidade de vida*” (Gerente TH da empresa do setor de Serviços). O PQVT em si foi considerado dinâmico, de resultados rápidos, flexível com “*nota 8*” (Gerente da Qualidade da empresa do setor de Serviços).

Em comparação à concorrência, a empresa do setor de Serviços considera-se melhor nos quesitos saúde e segurança. “*Mas acho que o que é importante no PQVT não são esses eventos focados. Acho que é toda uma filosofia de trabalho que a gente tenta implementar aqui voltada para motivação e satisfação do funcionário*” (Gerente do TH da empresa do setor de Serviços).

Os quesitos saúde e segurança são muito bem trabalhados no PQVT da empresa do setor de Serviços. Seus dirigentes têm consciência de que o PQVT está limitado à saúde física de seu trabalhador e sabem que o ritmo de trabalho chega a atrapalhar um melhor desempenho das atividades do PQVT. Apesar de perceberem a limitação do PQVT, não é tomada nenhuma providência no sentido de modificar suas atividades, como por exemplo, diminuindo a pressão e o ritmo de trabalho impostos.

São modificações que devem passar pelo crivo da matriz, que tem no lucro seu objetivo maior. Qualquer ação ou pessoa que impeça à organização a maximização do lucro é vetada. Após retornarem empresa após as entrevistas. A gerente de TH, bem como o gerente geral foram destituídos de seus cargos. A gerente de TH foi demitida e o gerente geral transferido para outro centro.

Durante as entrevistas percebeu-se que eles eram a cabeça do PQVT. A gerente de TH chegou a mencionar que tinha um papel neutro dentro da organização para intermediar a relação da organização com o seu trabalhador. Procurou maneiras de satisfazer os trabalhadores no local de trabalho, ações que foram feitas com o apoio do gerente geral que foi transferido.

O PQVT, portanto, funciona de forma instrumental, *marketing* a ser divulgado na sociedade, não buscando efetivamente a qualidade de vida no trabalho de seus trabalhadores.

GRUPO 2 – Discurso dos trabalhadores da área operacional em relação às suas vivências do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

O roteiro da entrevista deste grupo abordou as oito categorias de Walton: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho. Ainda possui questões pertinentes ao funcionamento do programa e a percepção dos trabalhadores sobre Qualidade de Vida, QVT e RSE. A grande maioria dessas questões serão apresentadas em forma de gráfico de discurso, sendo que cada gráfico corresponde a uma questão.

Compensação justa e adequada

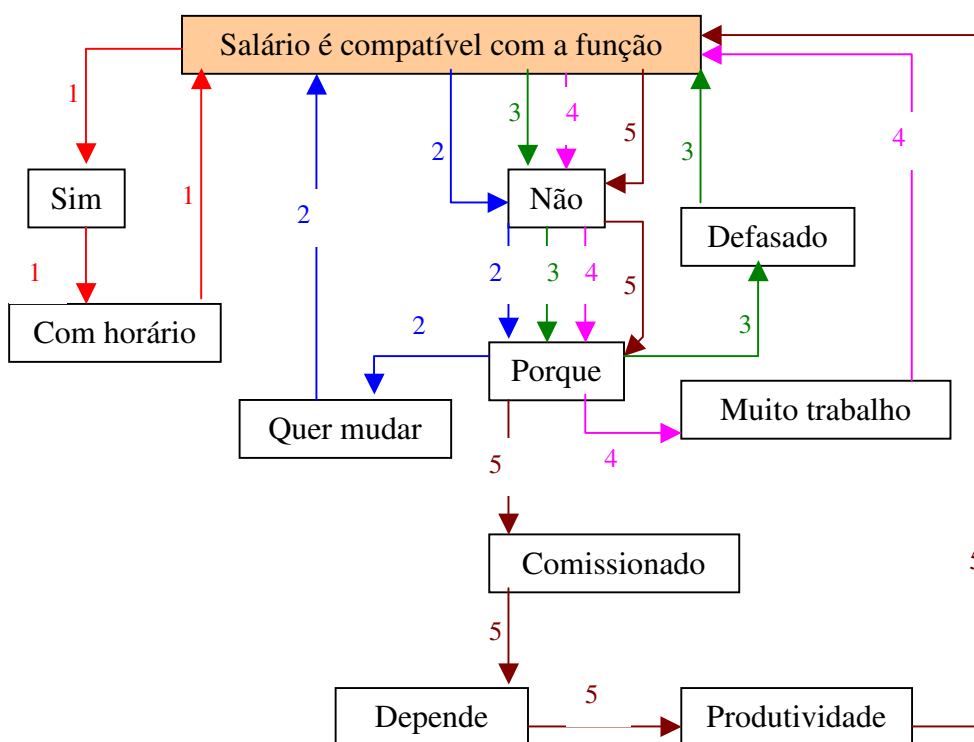
Essa categoria foi a primeira definida por Walton (1973). Nela estão contidas as necessidades básicas que Maslow definiu para o trabalhador. A questão financeira interfere na satisfação e auto-estima do trabalhador. A partir dela o trabalhador pode realizar vários objetivos de sua vida como um todo. Nesta categoria pode-se perceber a satisfação do trabalhador com a remuneração que vem recebendo, se comparado ao seu esforço, à sua qualificação, às suas habilidades e às responsabilidades exigidas pelo cargo que ocupa.

Nas três organizações pesquisadas não ocorre diferença de salário para trabalhadores que executam a mesma função. Na empresa do setor do Comércio há uma diferença em decorrência das comissões de vendas. O trabalhador que vender mais receberá um salário maior do que aquele que não conseguiu vender tanto.

Desta forma tem-se também diferença salarial na empresa do setor da Indústria, que são os anuênios, onde os trabalhadores com mais tempo de organização ganham mais (em torno de 1% por ano de trabalho na organização). Outra diferença são as gratificações concedidas para os trabalhadores que participam da ginástica. Quem possui 80% de frequência às aulas de ginástica ganha um abono de 5% sobre o salário-base. A organização ainda concede 30 minutos do horário de trabalho para que os trabalhadores possam fazer 50 minutos de ginástica. Essa inclusive é uma questão que chama atenção por não ser comum que organizações paguem para que seus trabalhadores frequentem aulas de ginástica. Aulas estas que são benéficas para o próprio trabalhador.

No gráfico abaixo podem-se ver como os trabalhadores das três organizações pesquisadas analisam o salário que recebem.

Gráfico 9: A percepção da (in)compatibilidade salarial com a função exercida pelos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.



Na empresa do setor da Indústria os trabalhadores consideram que o salário é compatível com a função que exercem. Esses trabalhadores consideram como salário os benefícios concedidos pela organização como alimentação, plano de saúde, plano de previdência privada, anuênio e a gratificação pela frequência às aulas de ginástica. O trabalhador percebe que o conjunto do salário líquido mais os benefícios concedidos pela organização proporcionam a ele satisfação com a renda que possui.

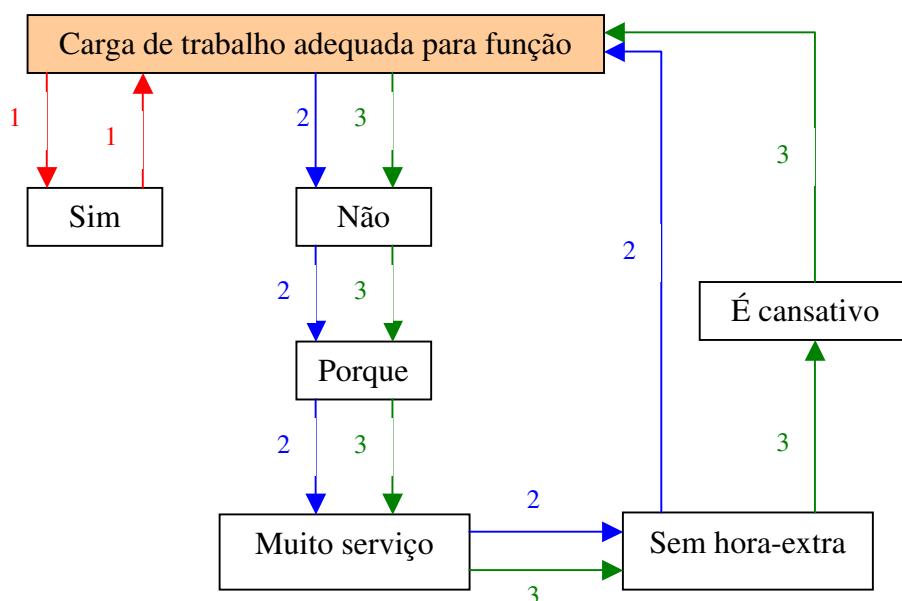
Na empresa do setor do Comércio os trabalhadores declararam que não estão satisfeitos. Isso porque parte do salário deles é composto por uma comissão sobre as vendas feitas, ou seja, o salário depende da produtividade do trabalhador. Eles consideram que é muito trabalho para pouco salário, estando este defasado.

“Um vendedor trabalha de segunda a segunda, sem sábado, domingo ou feriado, e nem por isso ganha hora-extra. Só ganha de acordo com o que está vendendo. Então se for perguntar para um vendedor se do tanto que ele trabalha se ele merece ganhar o que ganha, ele vai dizer que não” (Trabalhador nº 3 da empresa do setor do Comércio).

Os trabalhadores da empresa do setor de Serviços declararam que estão satisfeitos com o salário que recebem porque trabalham apenas meio período. Mas quando comparam esse salário com as suas habilidades pessoais e com a sua qualificação, percebem que o salário deixa a desejar. Querem mudar de trabalho, ir para uma organização onde possam trabalhar na área em que estão se formando.

A maioria dos trabalhadores desta organização é formada por jovens que estão em seu primeiro emprego. Estão nesta organização como o objetivo de ter um salário para custear seus estudos. Parece que já entram com a mentalidade de que esse é um trabalho passageiro e que assim que for possível irão trabalhar na área que escolheram. Estão nesta organização por motivos financeiros e não profissionais. Isso faz com que eles se sintam insatisfeitos por saberem que suas capacidades intelectuais estão sendo subutilizadas pela organização. Talvez esses fatores sejam os reponsáveis pelas angústias, desinteresse e absenteísmo.

Gráfico 10: Adequação da carga de trabalho à função exercida pelos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.



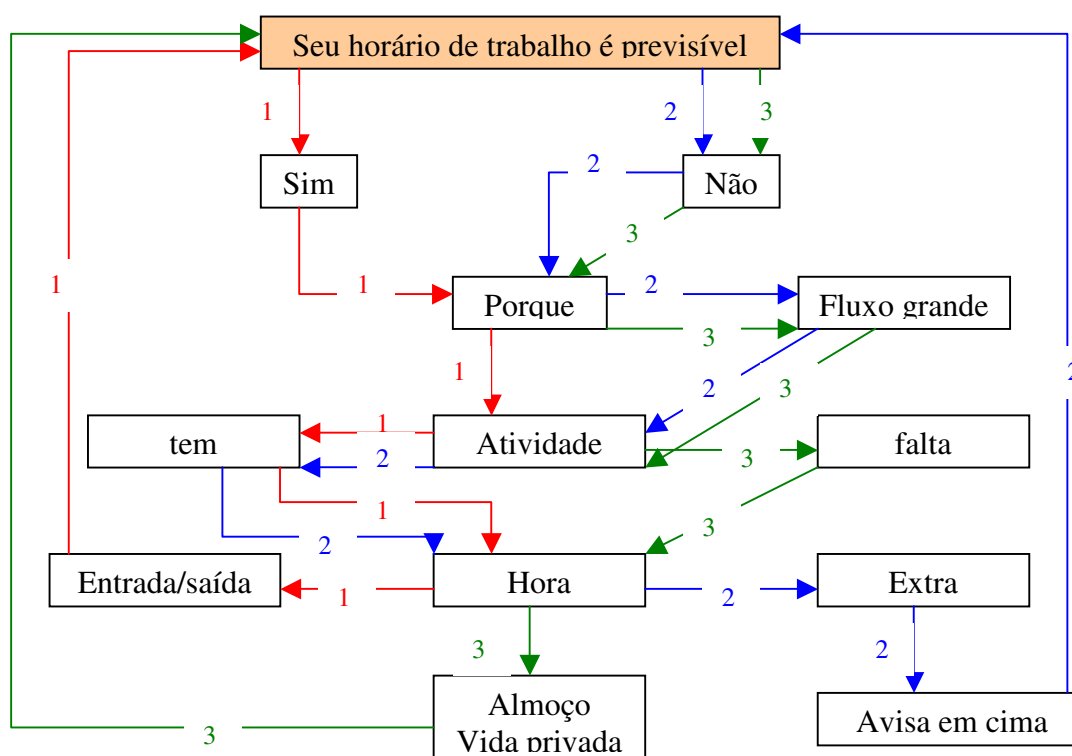
Aqui surgiu o fato de que os trabalhadores da empresa do setor do Comércio trabalham muito além de sua jornada de trabalho sem receber horas-extras. Os ganhos advindos dessas horas-extras estão restritos às vendas. Se a pessoa estiver cansada da jornada normal e não conseguir encantar o cliente de forma a vender nesse período, ele também não ganha salário correspondente a essas horas trabalhadas. Deve-se ressaltar que essas horas-extras são obrigatórias nesta organização. Portanto, o trabalhador não tem outra opção que não seja ficar no horário e procurar vender.

Na empresa do setor de Serviços as horas-extras são remuneradas, não sendo obrigatórias. “Mas eles não avisam com muita antecedência, no máximo duas horas antes. E você não é obrigado a ficar entre aspas, porque eles fazem uma pressãozinha de leve pra você ficar.” (Trabalhador nº 1 da empresa do setor de serviços). Pressionados a ficar, os trabalhadores se sentem cansados. Isso interfere na vida pessoal destes trabalhadores que possuem compromissos após o expediente.

Como são em sua maioria estudantes universitários, costumam matar aulas para fazer estas horas-extras. “Eu já perdi um namorado por causa disso. Na hora de encerrar o expediente eles avisam que não pode ir embora sem terminar isso. Ele já estava na porta da empresa me esperando e eu não podia ir lá avisá-lo que eu ia demorar. Conclusão: depois de várias horas e dias de espera, a gente acabou terminando” (Trabalhador nº 1 da empresa do setor de serviços).

A empresa do setor de Serviços, neste caso, se mostra inflexível. Exige que os trabalhadores fiquem depois do horário e não permitem que saiam de suas posições de atendimento para fazerem uma ligação avisando alguém que irão trabalhar até mais tarde. Tudo para cumprir metas, pensando única e exclusivamente na organização, sem dimensionar os impactos dessas atitudes na vida de seus trabalhadores.

Gráfico 11: Previsão do horário de trabalho dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.



Nesta categoria, o salário foi, para todos os trabalhadores pesquisados, em relação ao tempo gasto para execução do trabalho.

Que como visto, é utilizado um autoritarismo absurdo! É o uso do poder da organização para pressionar as pessoas a produzirem mais e da forma como querem. As políticas não consideram que lidam com seres humanos, tratando seus trabalhadores como meras máquinas.

Neste caso surge a pergunta: Programa de Qualidade de Vida no Trabalho para quem? Se nem mesmo a organização preocupa-se em modificar suas atividades visando o bem-estar de seus trabalhadores? E a Responsabilidade Social Empresarial com esses trabalhadores?

Essa questão da jornada de trabalho é uma das variáveis da categoria condições de trabalho utilizada por Walton (1973).

Pode-se afirmar que apenas os trabalhadores da empresa do setor da Indústria possuem horários de trabalho previsíveis, com hora de entrada e saída. Isso facilita que esses trabalhadores planejem suas vidas fora da organização, podendo ocupar este tempo com a família, os estudos e outras atividades de lazer.

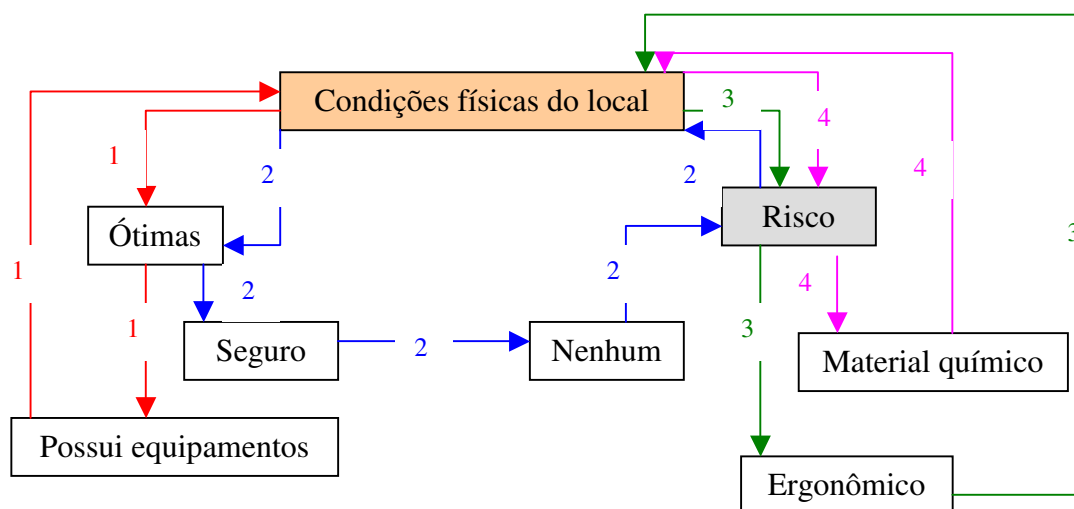
Na empresa do setor de Comércio, entretanto, os trabalhadores afirmam que: *“Eu não tenho horário pra nada, eu não posso marcar compromisso com ninguém. Eu não posso almoçar com ninguém”* (Trabalhador nº 2 da empresa do setor de Comércio).

O fluxo de atividades dentro da organização é tão grande que acaba faltando tempo para vida pessoal. E assim como ocorreu com a trabalhadora da empresa do setor de Serviços (fato relatado anteriormente) isso pode ser prejudicial, no caso dela foi no aspecto emocional. Perdeu o namorado porque a empresa, que avisa da hora-extra em cima da hora, não permitia que se deslocasse do local de trabalho para comunicar a alguém.

Condições de Trabalho

Esta categoria se refere às condições de trabalho oferecidas pela organização para seu trabalhador. Aqui estão incluídas a jornada de trabalho, discutida anteriormente, e o ambiente físico. A organização sempre deve trabalhar no sentido de minimizar os danos físicos e mentais que o trabalho possa vir a causar em seu trabalhador, oferecendo um ambiente físico seguro e saudável.

Gráfico 12: Avaliação das condições físicas do local de trabalho pelos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.



Os trabalhadores da empresa do setor da Indústria avaliam como ótimas as condições físicas de seu local de trabalho, apesar de possuir risco ocupacional. Este risco se deve ao uso de produtos químicos. Para evitar acidentes de trabalho, a empresa fornece equipamentos de proteção individual e ainda paga um adicional pela insalubridade para os trabalhadores.

As condições físicas da empresa do setor do Comércio foi considerada por seus trabalhadores sem nenhum risco ocupacional, sendo portanto, um local seguro para o trabalho.

Em termos de segurança a empresa do setor de Serviços possui uma estrutura física planejada para evitar riscos ergonômicos de seus trabalhadores. Possui equipamentos ergonômicos. *“Mas é lógico que tem problema porque você fica muito tempo numa posição ou outra”* (Trabalhador nº 3 da empresa do setor de Serviços).

Visando prevenir problemas de saúde, a organização oferece ginástica laboral apenas para os trabalhadores que trabalham no final de semana (sábado e domingo). Esse procedimento que deveria ocorrer diariamente não ocorre porque o fluxo de trabalho é muito grande. O que prejudicaria a organização se esta liberasse seus funcionários para fazerem esse tipo de atividade, mesmo que esta consuma 10 minutos. Mais uma vez os objetivos da organização se sobrepõem aos objetivos do PQVT e da RSE.

Para evitar os riscos ocupacionais, as organizações estudadas utilizam-se de equipamentos de proteção individual – EPI, atividade física e SIPAT.

Quadro 11: Formas de controle e armazenamento dos equipamento de proteção das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

	Indústria	Comércio	Serviços
ARMAZENAMENTO			
Equipamento Individual	Prateleiras identificadas	Armários individuais	Armários individuais
Equipamento Coletivo	Almoxarifado	Departamento próprio	Área do subsolo
CONTROLE	Requisição	Requisição <i>on line</i>	Requisição <i>on line</i>

Os equipamentos de proteção são divididos em dois grupos: de um lado, aqueles que são de uso coletivo e são guardados em áreas específicas destinadas para este fim. De outro lado, os equipamentos de proteção individuais, que são guardados em prateleiras individuais na empresa do setor da Indústria e em armários individuais nas empresas dos setores do Comércio e Serviços. O controle da entrada e saída deste material é feito através de uma requisição ao almoxarifado, no caso da empresa do setor da Indústria, na entrega do equipamento o trabalhador assina um recibo. As empresas dos setores de Serviços e Comércio utilizam requisição *on line*, a primeira para o suporte da empresa e a outra para o almoxarifado que faz controle apenas do equipamento de uso coletivo, onde o trabalhador assina o recebimento como forma de “*cautela*” (Gerente de RH da empresa do setor do Comércio) e controle da empresa.

Os equipamentos ergonômicos são mais utilizados na empresa do setor de Serviços onde fazem parte da estrutura física da empresa, que mencionou ter câmeras como uma das formas de controlar o uso dos equipamentos. “*Só não tem no TH e nos banheiros*” (Gerente de TH da empresa do setor de Serviços).

Outra forma utilizada pelas organizações para evitar os acidentes de trabalho é através da Semana Interna de Prevenção de Acidentes – SIPAT. Nesta semana busca-se a conscientização dos trabalhadores para evitar os acidentes de trabalho, bem como melhorar sua qualidade de vida.

A empresa do setor da Indústria realiza a SIPAT há 14 anos com instrutores exclusivamente externos do INGOH. Os eventos dessa semana ocorrem normalmente no final do expediente com excelente participação. Nesta semana ocorrem sorteios de brindes e lanches além de palestras e testes de resistência física, pressão e coração. Os temas das palestras visam melhor qualidade de vida, atividade física, DST - doenças sexualmente transmissíveis e combate ao estresse.

Quadro 12: Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT, das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

	Indústria	Comércio	Serviços
Tempo	14 anos	40 anos	3 anos
Instrutores	Externos	Externos	Externos Internos
Horário	Final do expediente	Durante o expediente	Durante o expediente
Palestras	Estresse Atividade física Alimentação Qualidade de vida AIDS	Impotência sexual DST AIDS Tabagismo Alcoolismo	LER/DORT Estresse Qualidade de vida Alcoolismo AIDS
Entretenimento	Sorteios Lanches		Teatro Brindes
Testes	Resistência física Pressão Coração	Percentual de gordura	Visão Hispomtria Diabetes Coluna Resistência física

A empresa do setor do Comércio realiza a SIPAT desde sua fundação. Entre os instrutores internos e externos, normalmente do INGOH, prevalecem os externos. Isso por considerar que essas pessoas “*tem a competência legal para estar falando sobre o assunto*” (Diretor da empresa do setor do Comércio).

Os eventos ocorrem durante o expediente de trabalho e mesmo assim a participação é considerada ruim. “*O funcionário não é impedido de participar da semana mas é aberto para que ele possa estar participando, mas vai de acordo com o interesse dele*” (Gerente RH da empresa do setor do Comércio). Foi declarado apenas que são feitas testes de percentual de gordura e palestras sobre DST, tabagismo e alcoolismo.

A empresa do setor de Serviços realiza a SIPAT também desde sua fundação com instrutores internos e externos do INGOH. Os eventos acontecem durante o horário de expediente e são considerados “*boa pelo tipo de trabalho que não pára de jeito nenhum, então a gente tira uma parte do pessoal no horário de trabalho e outros participam voluntariamente*” (Técnico em Segurança do Trabalho da empresa do setor de Serviços).

Durante esta semana ocorrem testes de visão, hispomtria, diabetes, coluna e resistência física. Palestras abordam temas LER/DORT, estresse, qualidade de vida, alcoolismo e AIDS.

As atividades físicas são outro recurso utilizado pelas organizações na prevenção de risco ocupacional. No histórico dos movimentos trabalhistas o corpo foi visto como ponto de impacto da exploração.

Quadro 13: Local e tipos de atividades físicas utilizados pelas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

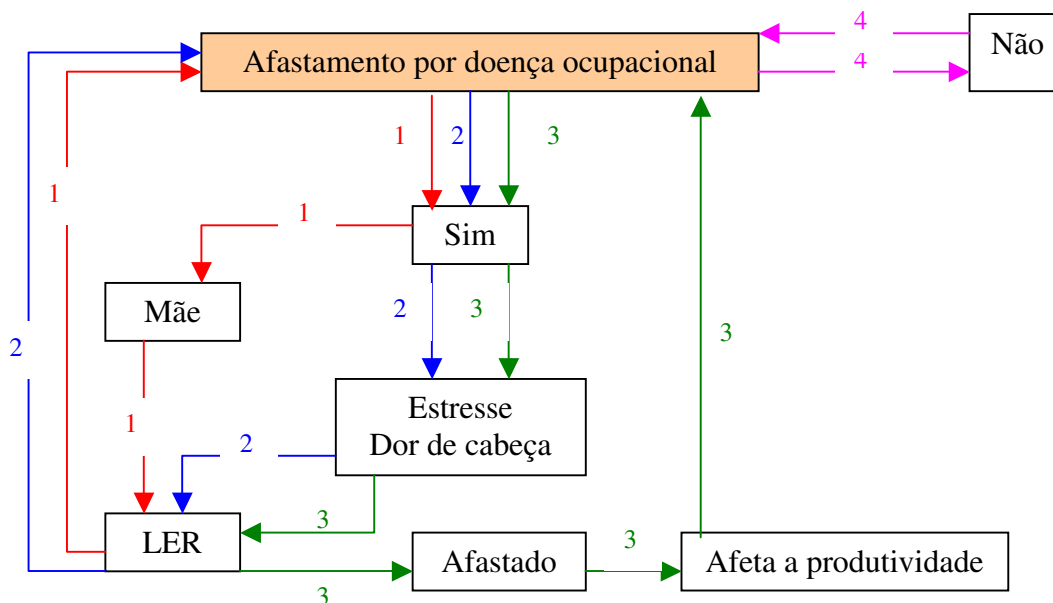
	Indústria	Comércio	Serviço
Local	Condicionamento	Laboral	Laboral
Área interna	Auditório	Local de trabalho	Local de trabalho
Área externa	jardim	Pátio da mecânica	Academias Externas

Na empresa do setor da Indústria as atividades físicas são promovidas através de ginástica de condicionamento três vezes por semana fora do horário de trabalho por profissional especializado, no auditório ou no jardim da empresa. Como o local da empresa é de difícil acesso, a frequência era pequena. Os trabalhadores saem do trabalho para o ponto de ônibus indo embora para casa. Com isso a empresa *“criou um pequeno estímulo: quem tem 80% de frequência às aulas de ginástica tem um abono de 5% sobre o salário base no fim do mês”* (Presidente da empresa do setor da Indústria). Com isso a frequência na ginástica aumentou.

A empresa do setor do Comércio promove atividades físicas apenas através do programa do SESI de ginástica laboral, que acontece três vezes por semana com sessões de 10 minutos no local de trabalho e em ocasiões especiais utiliza-se o pátio da mecânica da empresa.

A empresa do setor de Serviços promove ginástica laboral nos finais de semana com pessoal especializado e durante a semana fica ao encargo dos supervisores passarem para sua equipe. *“Porque o número de chamadas ainda é muito alto e não dá pra tirar o representante mais do que vinte e cinco minutos de um turno de seis horas”* (Gerente TH da empresa do setor de Serviços). Vale ressaltar que nesse tempo o intervalo é utilizado para lanche. A organização se propôs a fazer convênios com academias externas para que os trabalhadores possam se exercitar.

Gráfico 13: Ocorrência de afastamento do trabalho por doença ocupacional dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.



Na empresa do setor da Indústria a mãe de uma das trabalhadoras que também trabalhava na empresa foi afastada do trabalho por estar com lesões por esforço repetitivo – LER. Essa trabalhadora afastada, que trabalhava há 16 anos na organização, está de licença há 3 meses, e ainda não foi liberada pelos médicos para retornar às suas atividades normais.

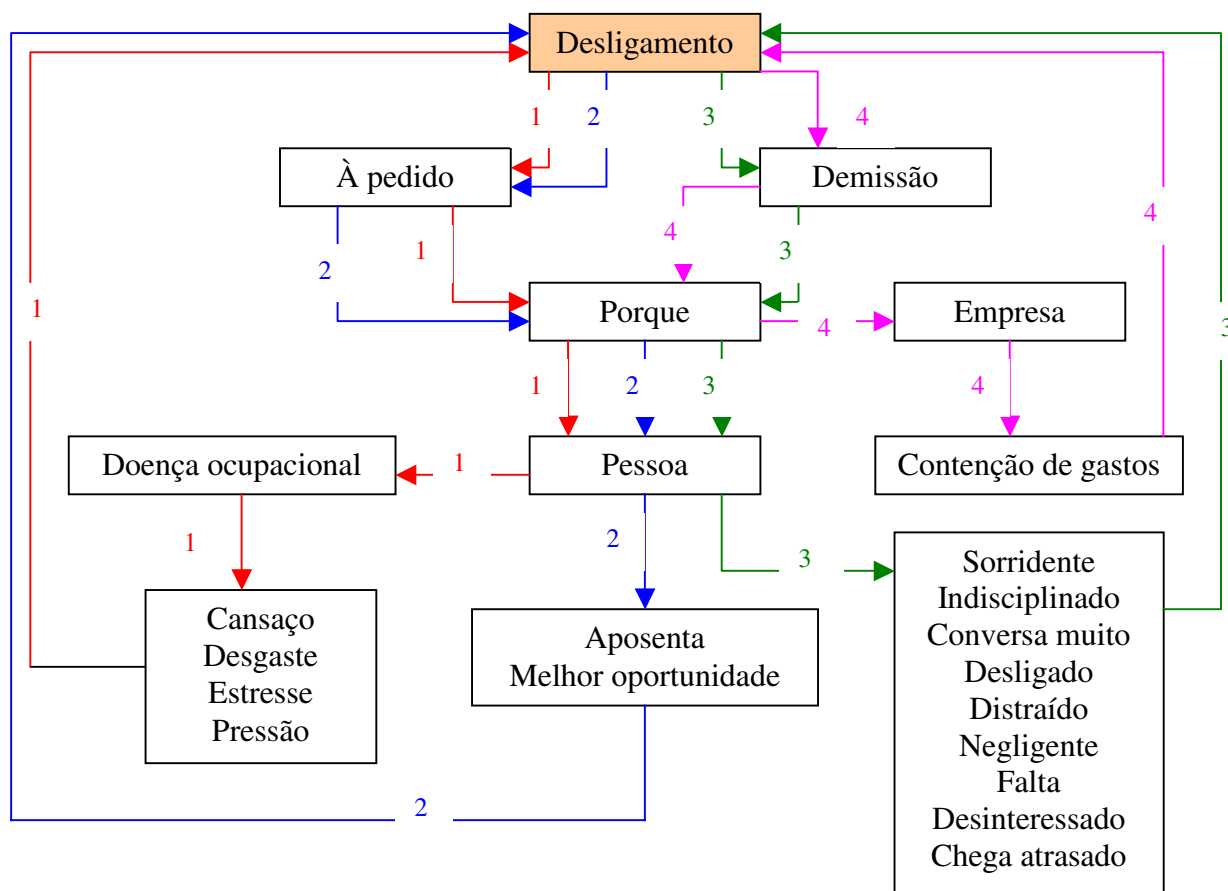
Na empresa do setor do Comércio há casos de trabalhadores que “*ficam bastante estressados e têm que ir embora porque não agüentam de dor de cabeça*” (Trabalhador nº 3 da empresa do setor do Comércio).

Na empresa do setor de Serviços alguns trabalhadores não sabem dizer se os afastamentos por doenças de colegas de trabalho, foram em decorrência das atividades desenvolvidas na organização. Mas consideram que durante algum tempo ouve “*uma onda LER*” (Trabalhador nº 3 da empresa do setor de Serviços).

Essas pessoas acabam saindo de licença médica. Não se sabe se elas pedem afastamento ou são afastadas pela organização, pois esses trabalhadores em licença médica causam um desfalque na produção afetando diretamente a produtividade da organização. “*A gente sabe que algumas pessoas acabam sendo demitidas não porque estão ficando doente mas porque acaba complicando, não tem uma rentabilidade boa para empresa, uma produtividade*” (Trabalhador nº 3 da empresa do setor de Serviços).

Assim percebe-se que se o trabalhador não pode dar tudo que pode, então a empresa acaba por dispensá-lo.

Gráfico 14: Principais motivos de desligamento dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.



As pessoas são desligadas das organizações de duas formas: a pedido ou por demissão. No caso da empresa do setor da Indústria, os trabalhadores têm conhecimento de pessoas que foram demitidas porque não se enquadravam dentro dos padrões de comportamento estabelecidos pela organização. Estas pessoas eram sorridentes, conversavam muito, eram distraídas, “*era muito boa pessoa, mas como funcionária deixava muito a desejar, aí ela foi demitida*” (Trabalhador nº 2 da empresa do setor da Indústria).

Nesta organização, o diretor presidente é um homem com mais de 70 anos de educação rígida e autoritária. Para ele o ambiente de trabalho deve se apresentar como um local de postura totalmente formal. A maior expressão disso é o som ambiente, onde são apresentadas músicas orquestradas ou música popular brasileira - MPB. Isso, depois do primeiro horário de trabalho porque neste é obrigatório colocar os hinos nacionais: Hino Nacional, Hino da Bandeira, Hino da Marinha entre outros. Por ordem do Presidente as pessoas não param o trabalho, mas acabam cantando os hinos.

Já em relação às músicas de MPB depende muito, passam pela avaliação do Presidente. Se ele não gostar, liga na recepção, onde o som é controlado pela secretária e diz: *“Esta música não é adequada para o nosso ambiente de trabalho”* (Trabalhador nº 1 da empresa do setor da Indústria). Nesta organização, “tudo” é permitido, desde que passe pelo crivo do Presidente.

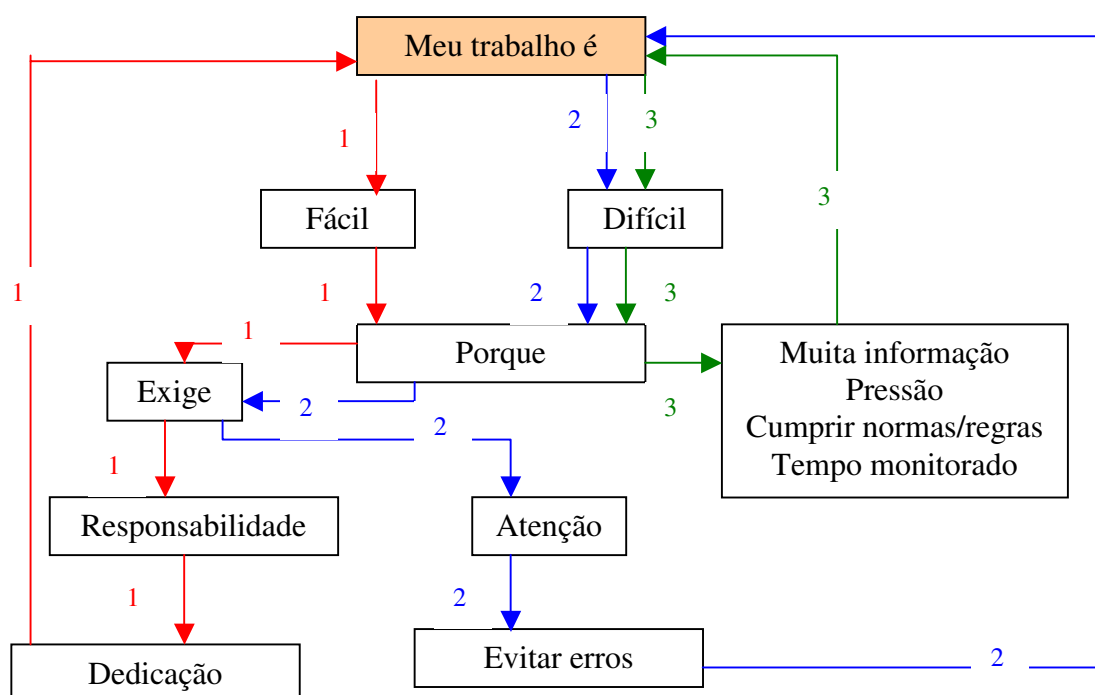
Na empresa do setor do Comércio a maioria das pessoas que se desligam da organização é a pedido, em busca de melhores oportunidades de trabalho. Este também é um dos principais motivos para os jovens que trabalham na empresa do setor de Serviços pedirem demissão.

Existem outros casos que não são claros para os trabalhadores se eles pediram demissão ou foram pressionados para isso, como já mencionado anteriormente. Estes são aqueles trabalhadores que se afastam da empresa por doença ocupacional que causa cansaço, estresse e desgaste, um dos indicadores de vivência de sofrimento no trabalho, segundo Mendes (1999).

Oportunidade para utilização e desenvolvimento da capacidade humana

Essa possibilidade dos trabalhadores utilizarem seus conhecimentos e aptidões, é a terceira categoria que Walton (1973) trabalha. O trabalhador sentir que está podendo “dar tudo o que pode” valoriza sua auto-estima e sua auto-realização enquanto ser humano e trabalhador. Baseados nos conhecimentos e habilidades que possuem, os trabalhadores poderão expressar se têm facilidades ou dificuldades com o trabalho que executam.

Gráfico 15: Como o trabalho executado é considerado pelos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.



Os trabalhadores da empresa do setor da Indústria consideram o trabalho que executam fácil, apesar de lidarem com produtos químicos. Essa questão exige apenas que o trabalhador tenha responsabilidade e dedicação para atentar aos procedimentos a serem seguidos e evitar erros.

Os trabalhadores da empresa do setor do Comércio consideram o trabalho que executam como difícil porque deve ter atenção para não cometerem erros. Exige atenção. Para os mais atentos, conseguem alcançar os padrões estabelecidos pela empresa e são “*funcionários destaques*” (Diretor da empresa do setor do Comércio).

Essa empresa possui um programa chamado Funcionário Destaque que a cada 6 meses elege 7 trabalhadores destaques dentro da organização. Esses trabalhadores são escolhidos por cada área da organização que consigam alcançar algumas metas quantitativas estabelecidas. Faz-se um festa de reconhecimento desse trabalho, entregam alguns prêmios e o trabalhador destaque entre os destaques ganha uma viagem com direito a acompanhante para uma cidade do nordeste (com passagem aérea e hospedagem). A organização considera que esta festa motiva o trabalhador a estar produzindo mais.

Os trabalhadores da empresa do setor de Serviços consideram o trabalho que executam difícil por exigir muita atenção, ter muita pressão, ter que cumprir normas/regras e

ter o tempo monitorado. Na realidade, estas dificuldades estão ligadas ao medo de cometer erros e ao fato dos trabalhadores serem vigiados pelo monitoramento o tempo. Todo esse monitoramento é feito pela matriz que monitora 12 ligações por mês de cada trabalhador. Este trabalhador, para ter uma boa produtividade deve atender uma quantidade mínima de 41 ligações por dia, numa carga horária de 6 horas diárias. Cada uma dessas ligações devem ter entre 5'50'' (cinco minutos e cinquenta segundos) a 6'10'' (seis minutos e dez segundos).

Esse quantitativo é colocado em um quadro, que contém dados de todos os trabalhadores daquela seção (chamados por eles de ilha), onde aparecem os nomes dos trabalhadores que estão desde o primeiro ao último lugar. Este quadro é chamado de *ranking*. E é comparado com o *ranking* das outras ilhas de uma mesma gerência. Os três melhores colocados neste *ranking* da gerência durante o mês, são homenageados num evento denominado de Top Gyn. Cada gerente junto com seus supervisores homenageiam os três melhores representantes de toda gerência.

Neste evento, os representantes e supervisores homenageados recebem um certificado, um *botton* (o primeiro é de bronze, o segundo é de prata e o terceiro é de ouro) dependendo do número de participações, e um *banner* que identifica durante todo o mês a posição de trabalho dos homenageados.

Este evento é uma festa onde se escolhe um tema para decoração e também que serve para definir o figurino e a música que animará a premiação. No momento da coleta de dados estava ocorrendo este evento com o tema de Hollywood.

Em um auditório escuro como uma boate, decorado com balões e com som alto, ficam todos os gerentes com seus supervisores que dançam, se animam e formam um corredor. Cada grupo desses estava com o tema de um filme de Hollywood. Há uma verba motivacional todo mês no valor de R\$ 150,00, por seção, de onde podem estar tirando recursos para este evento também.

Por este corredor entram os 20 representantes premiados, que atingiram a meta e receberam o convite para participar. Estes são informados que serão homenageados e vão também fantasiados, de acordo com o tema de sua equipe. Depois deles, entram os novatos que vêm conhecer o evento.

Cada equipe, que tem nome e grito de guerra, sobe ao palco e anuncia o nome dos representantes premiados. Depois dos representantes é anunciado o nome do supervisor premiado, aquele que conseguiu atingir as metas. Durante este procedimento todos gritam e batem muitas palmas. Ao final os novatos também sobem ao palco com nome e grito de

Na empresa do setor da Indústria os trabalhadores podem tomar decisões sobre o trabalho a ser executado, dentro do limite das normas e regras. As pessoas têm medo de tomar decisões e cometer erros, de serem punidas por isso.

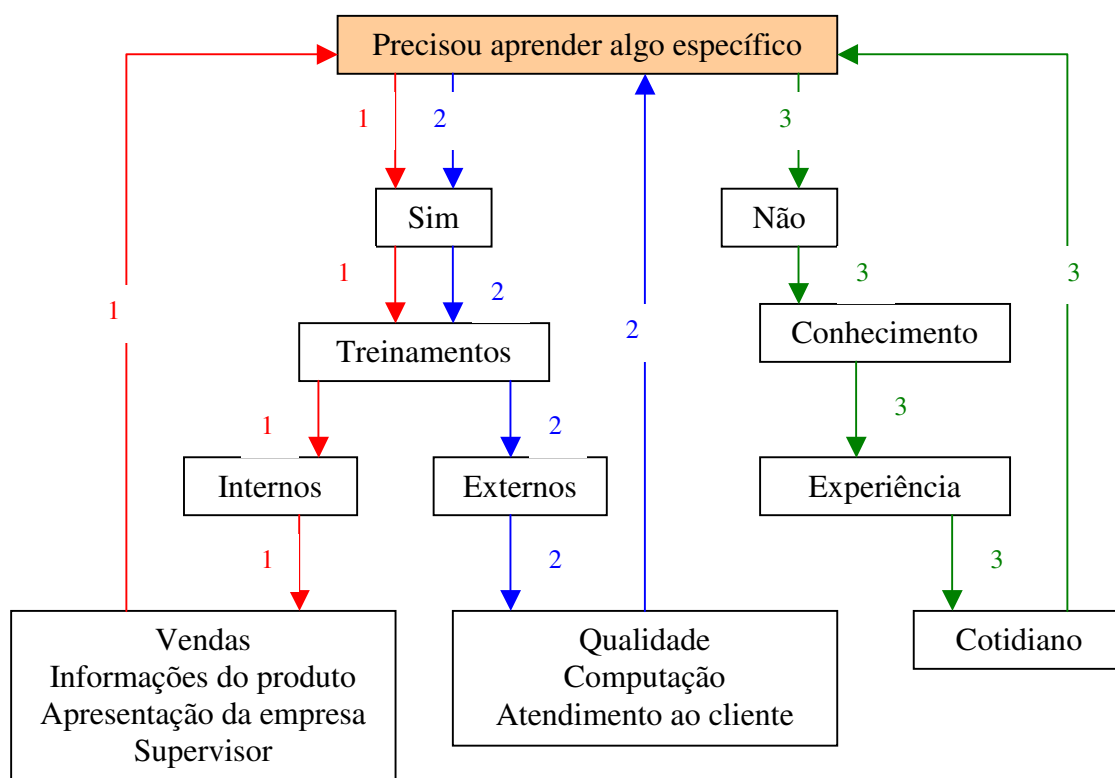
Na empresa do setor do Comércio os trabalhadores “*têm o direito de palpitar, mas sempre a palavra final tem que ser do gerente*” (Trabalhador nº 3 da empresa do setor do Comércio). Quer dizer que o trabalhador pode até sugerir, mas não tem poder de decisão. Mas isso depende da situação. Se for um problema que não trará conseqüências para a organização, o trabalhador poderá decidir sobre como fazer para resolver este problema.

Na empresa do setor de Serviços os trabalhadores não possuem essa opção. Eles possuem “*um certo limite de decisão*” (Trabalhador nº 2 da empresa do setor de Serviços) que segue, assim como a empresa do setor da Indústria, normas e regras.

As organizações controlam os trabalhadores com suas normas e regras. E isso se torna mais fácil quando se trabalha com pessoas sem conhecimento. Por isso muitas limitam os treinamentos técnicos e internos apenas ao mínimo necessário para que cada trabalhador ocupe o cargo que ocupa.

A autonomia no trabalho está relacionada ao sentimento de ter a liberdade para expressar a sua individualidade, como indicador de vivência de prazer, como menciona Mendes (1999).

Gráfico 17: Necessidade de conhecimento específico para exercer a função na qual os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços exercem.



Na empresa do setor da Indústria, os trabalhadores mais antigos foram adquirindo o conhecimento através da experiência no cotidiano. Os novatos tiveram oportunidade de obter treinamentos externos que abordaram qualidade e atendimento ao cliente.

Os trabalhadores da empresa do setor do Comércio tiveram seus conhecimentos adquiridos da experiência própria que obtiveram quando trabalhavam em outras organizações.

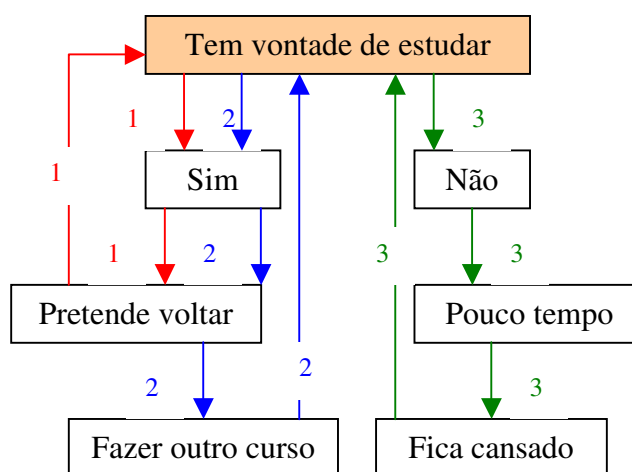
A empresa do setor de Serviço proporcionou treinamentos internos e externos. Os treinamentos internos abordaram vendas, informações sobre o produto, apresentação da empresa e de supervisão. Os treinamentos externos abordaram os aplicativos de computador.

Apesar dos trabalhadores estarem devidamente treinados ou com conhecimentos suficientes para ocuparem os cargos que ocupam, não é dado a eles poder de decisão. Isso é um reflexo da falta de oportunidade de crescimento ao trabalhador, que será apresentada na próxima categoria.

Oportunidade de crescimento e segurança

Quando a organização dá oportunidade de crescimento profissional para o trabalhador, ela está reconhecendo a capacidade e o valor de seu trabalhador. É o sentimento de ser aceito e admirado no trabalho. É a gratificação que Mendes (submetido) menciona como indicador de vivência de prazer. As pessoas buscam esse crescimento.

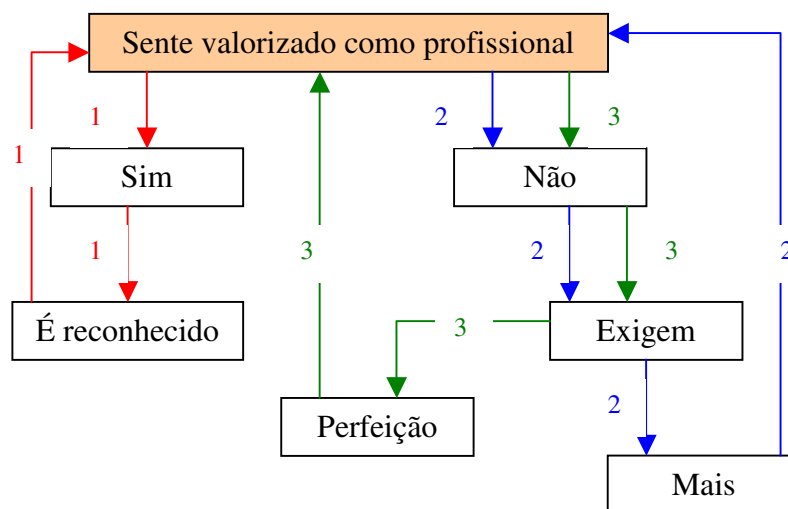
Gráfico 18: **Vontade de estudar dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços**



A maioria dos trabalhadores da empresa do setor da Indústria tem vontade de estudar. Aqueles que não estão estudando pretendem voltar aos estudos. Voltar ao estudo também é plano dos trabalhadores do setor do Comércio, para fazer um outro curso. Um trabalhador mencionou que “*quando eu chego em casa estou esgotado*” (Trabalhador nº 1 da empresa do setor do Comércio).

O fluxo de trabalho e a carga de trabalho são vistos como bastante intensos como foi demonstrado anteriormente. Alguns trabalhadores trabalham de segunda à segunda, e ficam muito cansados. O trabalho passava a interferir na vida pessoal de forma negativa. Na empresa do setor de Serviços, por exemplo, tem trabalhadores que são universitários, no entanto “*eles não se preocupam com isso*” (Trabalhador nº 1 da empresa do setor de Serviços). É importante que a empresa colabore para o crescimento profissional de seu trabalhador incentivando os seus estudos, pois isso faz com que eles se sintam realizados.

Gráfico 19: Sentimento de valorização como profissional dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços

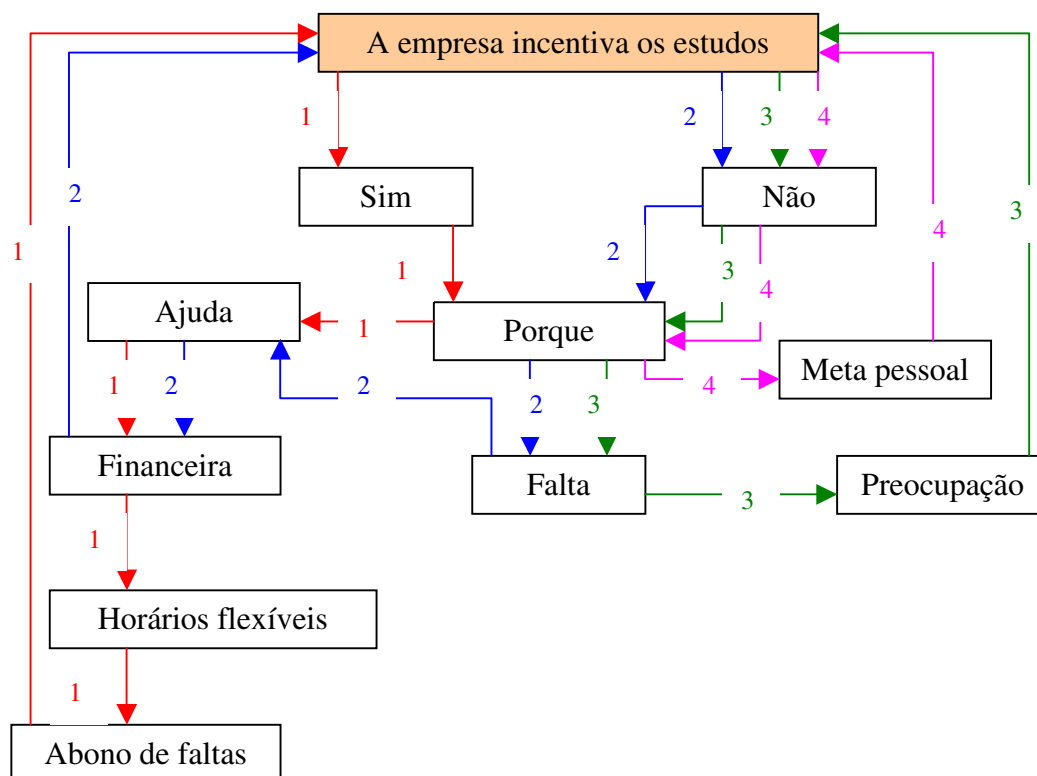


Segundo Statt (1994) a baixa ou inferior utilização das habilidades das pessoas causam frustração que, por sua vez, é uma das causas mais comuns do estresse no trabalho. Uma sobrecarga que envolve qualidade/quantidade tempo.

Os trabalhadores da empresa do setor de Serviços não se sentem valorizados como profissionais porque “*tem que ser perfeito para ser valorizado*” (Trabalhador nº 1 do setor de Serviços). Eles consideram que a empresa é muito exigente. Está sempre querendo cada vez mais dos seus trabalhadores. Estando sempre insatisfeita e considerando como pouco o que podem oferecer.

Os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria e Comércio declararam o sentimento de serem valorizados. A empresa do setor da Indústria inclusive, oferece ajuda financeira, horários flexíveis e abono de faltas para aqueles trabalhadores que estão estudando. Estando estudando, o trabalhador procura a Presidência da organização para comprovar que está estudando. A partir deste fato, os trabalhadores negociam com a Presidência uma flexibilidade na sua jornada laboral para completar os estudos. Nessa negociação se preserva a jornada de trabalho dos trabalhadores concedendo horários flexíveis e abono de faltas em situação esporádica. Para que o trabalhador seja contemplado com a ajuda financeira basta estar devidamente matriculado em colégio ou faculdade particular.

Gráfico 20: Incentivo oferecido pela empresa para que os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços estudem

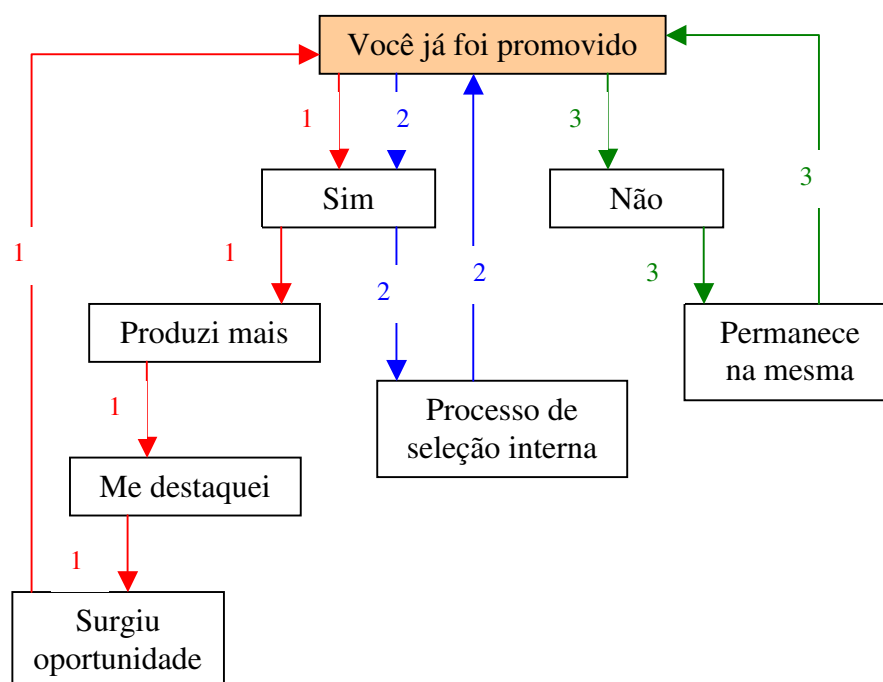


Na empresa do setor do Comércio os trabalhadores não consideram que a empresa incentiva os trabalhadores a estudar, porque até há algum tempo atrás ela fornecia ajuda financeira para quem quisesse estudar. A organização pagava 50% do valor da mensalidade escolar. Hoje essa ajuda foi cortada por questões de economia. “Atualmente isso não funciona mais porque além do governo ter tirado o incentivo fiscal, hoje é um custo muito grande para empresa poder pagar isso” (Diretor da empresa do setor do Comércio).

No discurso do diretor, fica claro que a ajuda financeira não visava apenas contribuir para o crescimento profissional do funcionário (RSE), mas também porque tinha incentivo do governo. Na realidade, ajudar o funcionário não era o objetivo final.

Na empresa do setor de Serviços os trabalhadores consideram que estudar faz parte de uma meta pessoal. Não há incentivo para com os estudos dos trabalhadores. Nesta organização, sem formação profissional o índice de promoção acaba sendo pequeno.

Gráfico 21: Promoção dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços



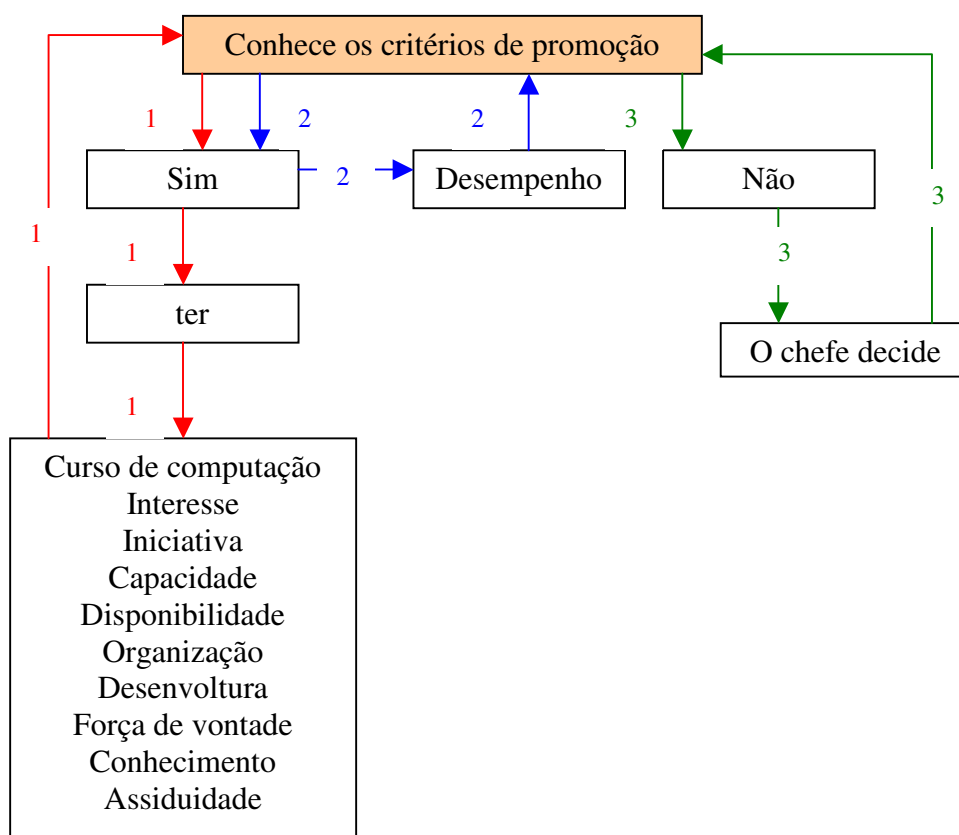
Na empresa do setor da Indústria há trabalhadores que desde quando entraram na organização permanecem no mesmo cargo. Há trabalhadores que, com sua dedicação se destacaram e, quando surgiu a oportunidade, foram promovidos.

Na empresa do setor do Comércio nenhum dos trabalhadores entrevistados tinha sido promovido até aquele momento.

Na empresa do setor de Serviços um dos entrevistados estava passando por um processo de seleção interna para ser promovido.

Mas a maioria dos trabalhadores, que não foi promovida, não conhece os critérios para promoção. No caso da empresa do setor da Indústria este critério está diretamente ligado a critérios pessoais do diretor presidente, que ao observar o desempenho do trabalhador, define quem será promovido ou não.

Gráfico 22: **Conhecimento dos critérios para promoção pelos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços**

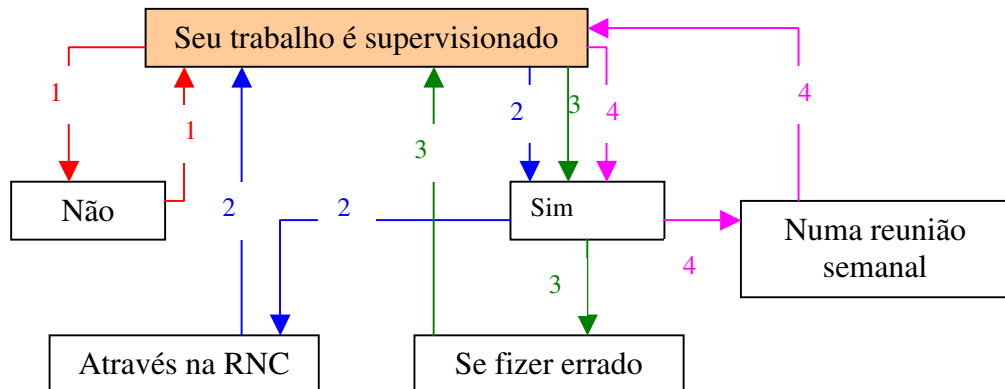


Na empresa do setor do Comércio esses critérios de promoção são: o desempenho, assiduidade ao trabalho, interesse, iniciativa, desenvoltura e força de vontade. Os critérios estão ligados a questões pessoais.

Na empresa do setor de Serviços a promoção envolve um processo de seleção interno que considera se os candidatos possuem conhecimento, curso de computação, capacidade, disponibilidade e organização. A maioria dessas qualidades é adquirida com o conhecimento formal. Uma das últimas fases dessa seleção é uma entrevista com o Gerente Geral da empresa, os trabalhadores não sabem dizer quais são os critérios utilizados para a escolha.

Se a promoção ou não do trabalhador depende tanto da chefia, é importante saber como ocorre a supervisão, e ainda se há uma avaliação de desempenho.

Gráfico 23: A supervisão dos trabalhadores nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços

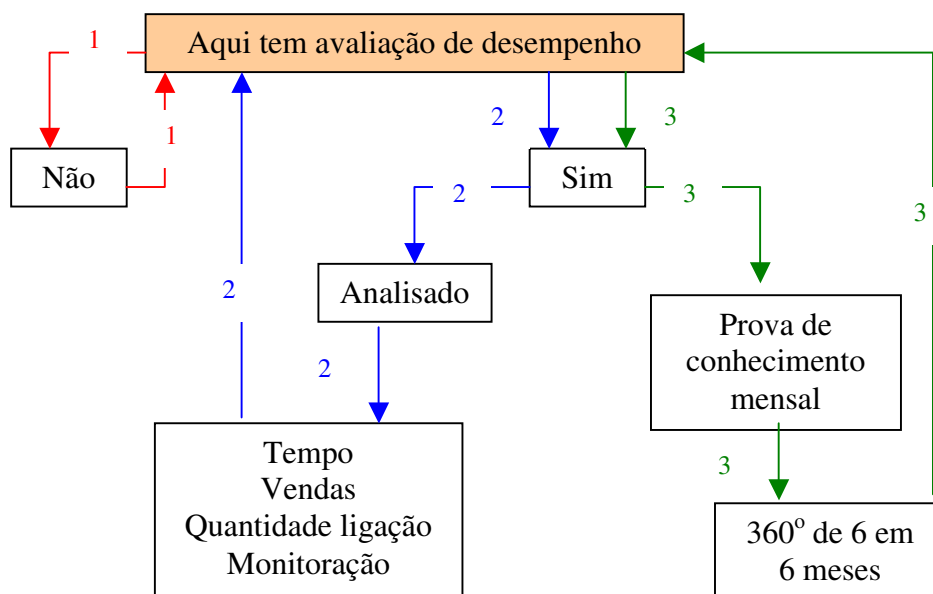


Na empresa do setor da Indústria a supervisão ocorre quando há erros. Quando erros ocorrem, deve ser feita uma retificação de não-conformidade – RNC, para atender a um dos requisitos da ISO9000 – uma das certificações da qualidade que essa organização possui. Eles ainda fazem uma reunião semanalmente.

Na empresa do setor do Comércio não há a supervisão direta do trabalho. Cada trabalhador está ligado a um gerente, que deve supervisionar o trabalho.

Na empresa do setor de Serviços a supervisão ocorre com o monitoramento das ligações, como já foi mencionado anteriormente.

Gráfico 24: Avaliação de desempenho realizada com os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços



Na empresa do setor do Comércio a avaliação é feita com a análise das vendas do trabalhador.

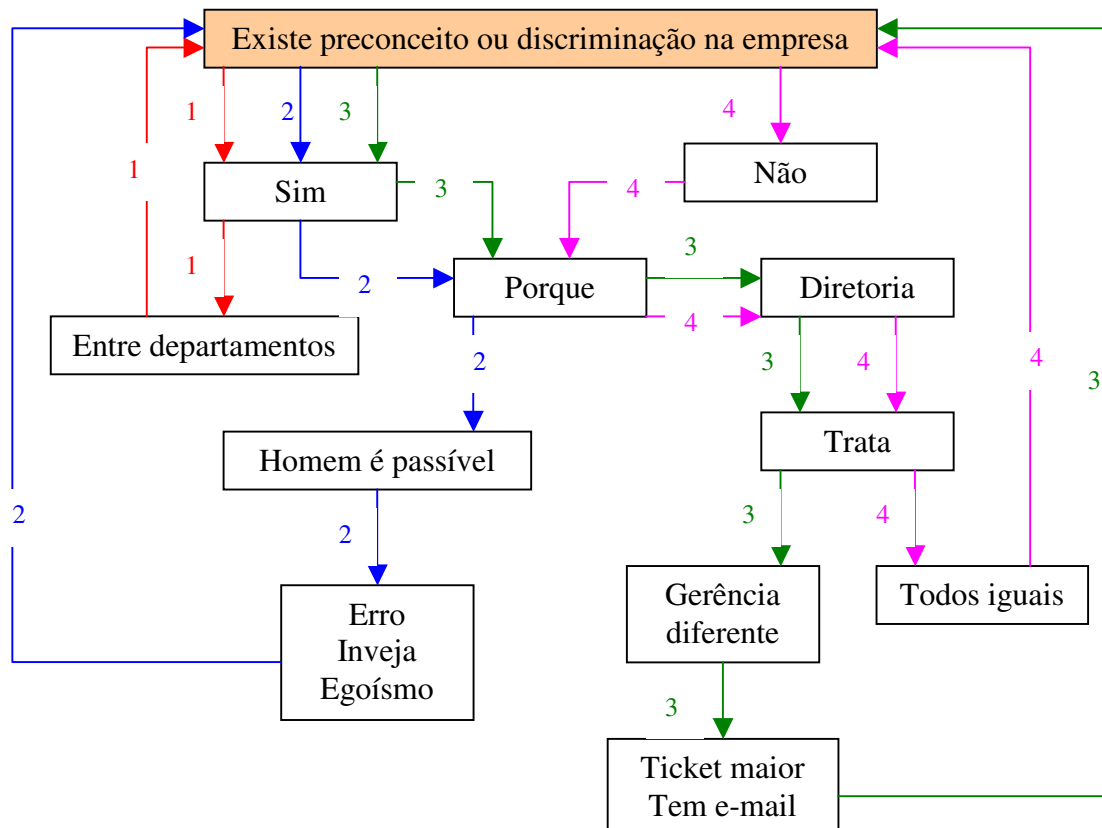
Na empresa do setor de Serviços a avaliação é feita por meio da monitoração das vendas, do *ranking* que contém o tempo e a quantidade de ligações. Outro procedimento utilizado por esta organização é uma avaliação denominada de “Avaliação 360°” (Trabalhador nº 2 da empresa do setor de serviços). Esta avaliação é feita semestralmente onde ocorre de baixo para cima, e o trabalhador avalia seu supervisor, que avalia seu gerente.

Na empresa do setor da Indústria não há avaliação de desempenho, sendo que o peso maior nas avaliações equivale ao tipo de relacionamento que as chefias têm com seus trabalhadores. Esse relacionamento está ligado à próxima categoria apresentada por Walton (1973) para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho.

Integração Social na Organização

Nesta categoria tem-se as relações interpessoais que devem fazer surgir um sentimento de comunidade dentro da organização, mantendo um espírito de equipe entre os trabalhadores sem preconceitos ou discriminação de qualquer gênero.

Gráfico 25: Existência de preconceito ou discriminação dentro da organização segundo os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.



Na perspectiva de Walton (1973) os níveis satisfatórios de integração social são influenciados pela forma como a organização aceita o trabalhador com suas características, habilidades e potenciais, sem levar em consideração a raça, sexo, credo, aparência física, nacionalidade ou estilo de vida.

Na empresa do setor da Indústria, os trabalhadores afirmam que não há qualquer tipo de discriminação por parte da organização. O Presidente procura tratar todos os trabalhadores da mesma forma. Porém há discriminação entre os departamentos, percebida pela expressão “*as meninas de cima e as meninas de baixo*” (Gerente da Qualidade da empresa do setor da Indústria).

As “meninas de cima” são as trabalhadoras do nível operacional. Esse é o departamento de produção formado em sua maioria por mulheres. O uniforme deste departamento é um jaleco branco com o nome do trabalhador bordado no bolso esquerdo.

As “meninas de baixo” são as trabalhadoras de nível intermediário e gerencial. Nessa parte de baixo da organização tem-se um prédio com os Departamentos da Qualidade, o Centro de Processamento de Dados e a Seção de Recursos Humanos, além da Presidência. O uniforme desse prédio, composto em sua maioria por mulheres, é um terno azul.

O Presidente da organização, percebendo esta diferença entre os uniformes dos trabalhadores, procurou acabar com ela abolindo o terno azul para as meninas de baixo, que passaram a usar o mesmo uniforme das meninas de cima, um jaleco branco com o nome bordado no bolso esquerdo. Foi uma iniciativa para diminuir as diferenças entre a administração e a produção, onde as pessoas declararam se sentirem inferiorizadas, uma vez que as trabalhadoras administrativas ganham mais.

Após a mudança nos uniformes, as trabalhadoras administrativas ficaram insatisfeitas com a medida por considerarem que o uniforme da produção era desapropriado para função que exerciam. Isso confirma que realmente existem diferenças entre os trabalhadores da empresa do setor da Indústria, o que afeta o companheirismo e a satisfação entre os trabalhadores.

Na empresa do setor do Comércio também existe discriminação de nível hierárquico. Os trabalhadores esclareceram que a discriminação existe a nível hierárquico, mas preferiram não comentar. Dizendo “*eu não vou citar porque...*” (Trabalhador nº 1 da empresa do setor do Comércio). Consideram que o homem é passível de erro, inveja e egoísmo. Já se acostumaram com a situação. O silêncio dos trabalhadores pode estar dizendo que a discriminação existe entre quem detém o poder e os trabalhadores. Mas se acostumaram

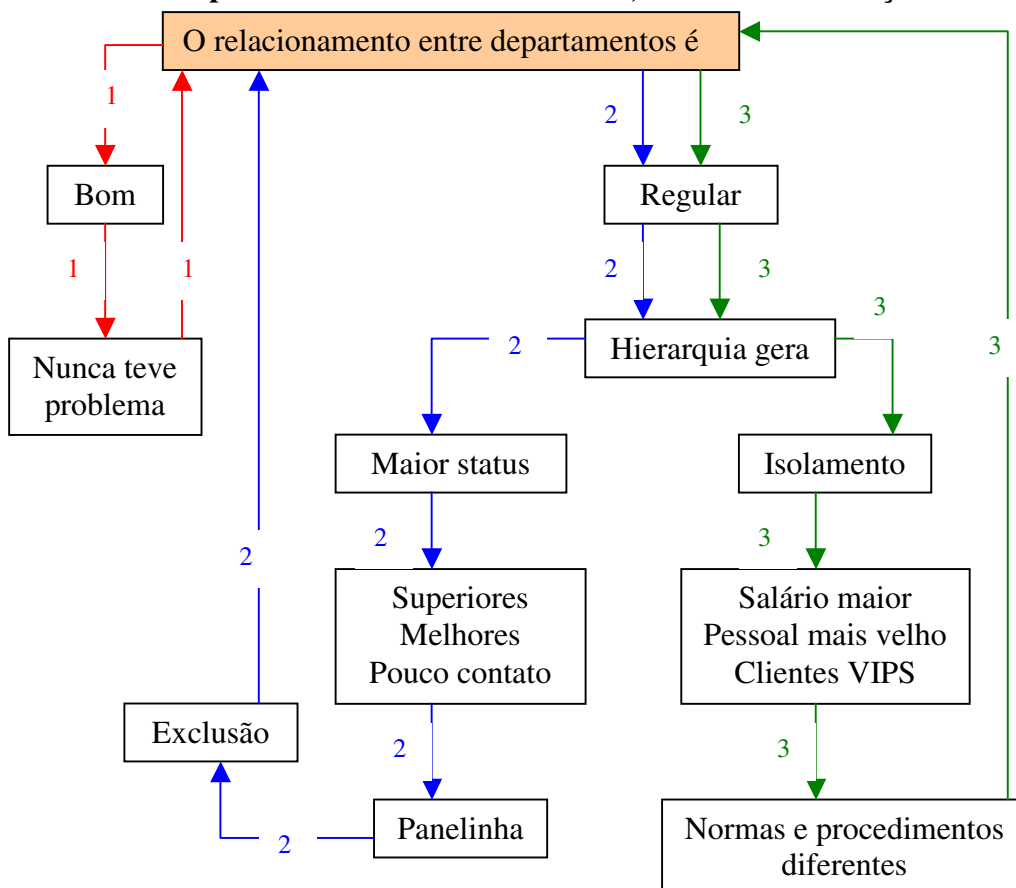
com o fato, afirmando que esse fato não interfere na vida pessoal deles. No entanto, se eles se calam, é porque esse assunto interfere na vida pessoal causando medo, repressão ou até mesmo a perda do emprego.

Dejours (1992) afirma que “*haveria no silêncio de um comentário uma postura tão ativa e específica quanto na sua presença*” (p. 150). Em outras palavras, parece que falar da discriminação na empresa, é ter que ocultar a relação entre a discriminação e a percepção dessa discriminação.

Na empresa do setor de Serviços os trabalhadores consideram que existe discriminação da organização com o nível operacional, pois a Diretoria trata a gerência de forma diferente oferecendo e-mail e *ticket* alimentação em valor maior. Enquanto o *ticket* da gerência é no valor de R\$ 225,00 o *ticket* do operacional é de R\$ 167,00. O fato de alguém ocupar um cargo superior não é indício de que ele tenha mais fome do que o operacional.

Nas três empresas pesquisadas ficou claro que existe discriminação em decorrência do nível hierárquico, o que afeta a satisfação do trabalhador e o relacionamento entre os departamentos da organização.

Gráfico 26: **Relacionamento entre departamentos segundo os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.**



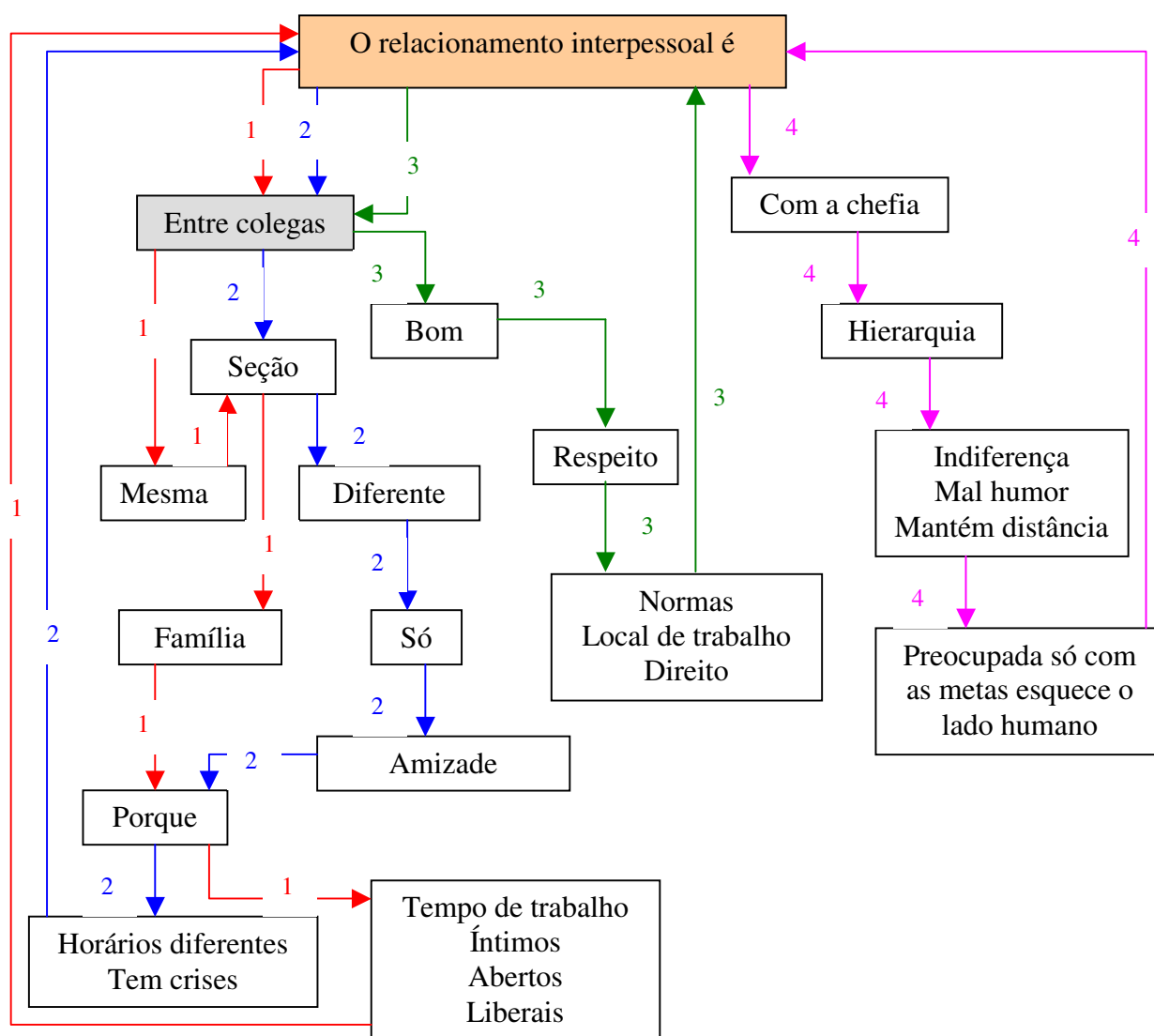
A discriminação decorrente de nível hierárquico afeta a relação entre os departamentos. Apesar dos problemas de discriminação mencionados anteriormente na empresa do setor da Indústria, os trabalhadores consideram que nunca houveram problemas na relação profissional entre os departamentos. Nas outras empresas pesquisadas já foi diferente.

Os trabalhadores do setor do Comércio, que não quiseram fazer maiores declarações a respeito da discriminação que ocorre dentro da empresa, resolveram falar. Foi declarado que o problema nem é entre departamentos, mas entre as pessoas que compõem esses departamentos. Algumas hierarquicamente superiores “*se acham melhores que nós*” (Trabalhador nº 2 da empresa do setor do Comércio). Isso significa que a posição que a pessoa ocupa na hierarquia leva as pessoas com *status* maior, a se sentirem superiores e melhores que os outros. Assim, o relacionamento entre os departamentos é considerado “regular” pelos trabalhadores.

Regular também o relacionamento na empresa do setor de Serviços, que possui problemas de discriminação de nível hierárquico. Esse problema interfere no relacionamento entre os departamentos onde os trabalhadores de um setor de nível hierárquico superior tem pouco contato com os trabalhadores do nível operacional, formando a chamada “*panelinha, eles não se misturam, eles têm as festas deles*” (Trabalhador nº 3 da empresa do setor de Serviços). Essa “panelinha” acaba excluindo os trabalhadores do nível operacional de seu círculo de relações.

Os trabalhadores consideram que “a panelinha” age dessa forma, se isolando, por terem normas e regras diferentes, salário maior, por serem pessoas mais velhas e lidarem com clientes importantes. Esse comportamento causa uma estratificação na organização, colocando em risco o senso de comunidade, marcado pela ajuda mútua e apoio sócio-emocional.

Gráfico 27: **Relacionamento interpessoal dos trabalhadores das empresas do Comércio, Indústria e Serviços**



Quando se fala em relacionamento interpessoal, os trabalhadores das empresas do setor da Indústria e Serviço, dividem a análise em dentro e fora da organização. “Do portão pra dentro nós todos somos funcionários e não podemos ter aquela liberdade com nossos colegas que nós temos lá fora” (Trabalhador nº 2 da empresa do setor da Indústria). Tem-se o respeito às normas e ao local de trabalho.

Apesar disso os trabalhadores da empresa do setor da Indústria e Serviços, diferem o relacionamento com seus colegas, dividindo-os entre os da mesma seção e os de seções diferentes. Com os colegas de mesma seção, o sentimento é de família, pelo fato de passarem tanto tempo juntos ficam íntimos, tendo mais liberdade uns com os outros e sendo mais abertos. Com os colegas de seções diferentes, eles consideram que é só amizade, porque

possuem horários de trabalho diferentes e têm crises nos relacionamentos, como por exemplo, as discriminações descritas anteriormente.

Na empresa do setor do Comércio os trabalhadores analisaram os seus relacionamentos interpessoais entre colegas e com a chefia. Entre os colegas se limitaram a dizer que possuem bom relacionamento. Com a chefia os problemas de hierarquia, retornaram ao discurso sendo que os superiores tratam os trabalhadores do nível operacional com indiferença, mal humor, estando mais preocupados com as metas, esquecendo o lado humano, se preocupando mais com as metas.

O problema de relacionamento dos trabalhadores da empresa do setor do Comércio com a chefia é o que possui maior significado para eles. Um problema que incomoda e interfere na satisfação pessoal dos trabalhadores.

Constitucionalismo

Como foi mencionado no primeiro capítulo, as organizações exercem o controle sobre seus funcionários através do estabelecimento de normas e regras, direitos e deveres. Walton (1973) considera essa questão como fundamental. É através do respeito às leis e direitos trabalhistas e a privacidade pessoal que se pode manter uma satisfatória Qualidade de Vida no Trabalho.

As leis trabalhistas surgiram no intuito de proteger os direitos dos trabalhadores. São direitos garantidos como pagamentos, férias, seguros etc. Todos os trabalhadores entrevistados consideram que as organizações das quais fazem parte respeita os direitos trabalhistas. No entanto, ressaltado que *“às vezes, lógico, as empresas usam de artifícios da lei para levar vantagem, por exemplo, eu recebo R\$ 500,00 fixos e tenho uma remuneração incentivada que chama variação salarial. Existe isso na lei, está prevista. Mas quando eu vou receber meu 13º salário eu recebo em cima do salário fixo e não com o valor da comissão. Mas é um artifício que a lei permite e eu tenho que estar de pleno acordo”* (Trabalhador nº 3 da empresa do setor de Serviço).

Apenas um trabalhador se pronunciou sobre os artifícios utilizados pela organização para tirar vantagens, mas é possível observar outros, como o desconto em salário feito pela empresa do setor do Comércio sobre a alimentação concedida. Na realidade, o

trabalhador paga por essa alimentação a empresa declara que “80% da alimentação é paga por nós” (Diretor da empresa do setor do Comércio), e 20% seria paga pelo trabalhador. Como este, outros benefícios que são anunciados como “gratuitos” pela empresa podem estar intrinsecamente sendo cobrados do trabalhador.

Na empresa do setor do Comércio foi comentado outro caso de um vendedor que precisou se deslocar para uma das filiais da empresa e utilizou recursos próprios para pagar as despesas de seu veículo que estava sendo usado a trabalho. “*Tem sempre essa conversa, você me dá a metade da gasolina que eu banco a minha metade*” (Trabalhador nº 3 da empresa do setor do Comércio), mas na realidade a empresa não pagou nada. Outros casos são citados pelos trabalhadores dessa organização. Isso causa um sentimento de insatisfação dos trabalhadores ao perceber que a organização está agindo de má fé.

A insatisfação é, segundo Dejours (1992), uma das formas de sofrimento. Isso leva a questionar a que custo estes trabalhadores convivem com este sofrimento.

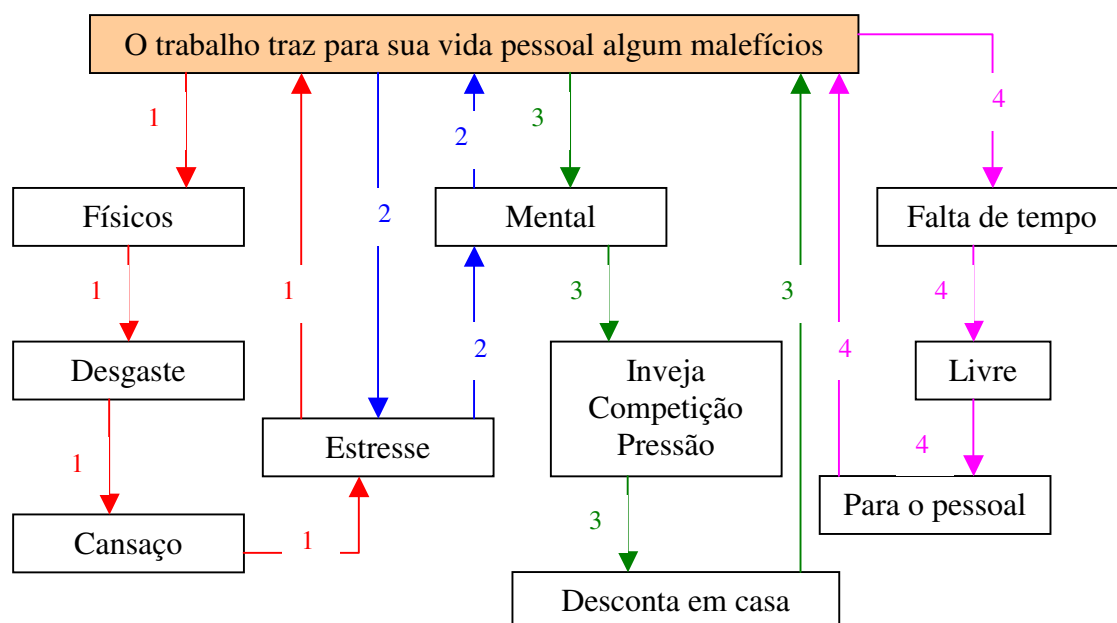
Outra questão abordada por esta categoria é o respeito à pessoa. Neste aspecto existe um sentimento de insatisfação dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria e Comércio pelos critérios de promoção passarem pelos critérios da chefia. A organização deveria ser imparcial, trabalhar no sentido de tomar decisões objetivas que fossem claras para os trabalhadores envolvidos.

Na empresa do setor de Serviços, o sentimento de insatisfação ocorre com as normas e regras, direitos e deveres em benefício único da organização. Onde, como foi mencionado anteriormente, a empresa não respeita a jornada de trabalho, caso que ocorre também na empresa do setor do Comércio, com horas-extras que interferem na vida privada do trabalhador, delinea uma falta de respeito à vida que o trabalhador possui fora da organização. Essa postura da organização gera efeitos negativos em outras esferas da vida do trabalhador.

Trabalho e espaço total de vida

Walton (1973) sugere que o trabalho não deve ocupar todo o espaço da vida de uma pessoa, por isto o equilíbrio é necessário. Para que seja satisfatória esta categoria, a organização deve preservar a vida pessoal do trabalhador. Esta categoria se refere ao equilíbrio da vida do trabalhador dentro e fora do trabalho, de forma que uma não prejudique a outra.

Gráfico 28: **Malefícios que o trabalho traz para vida pessoal dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.**



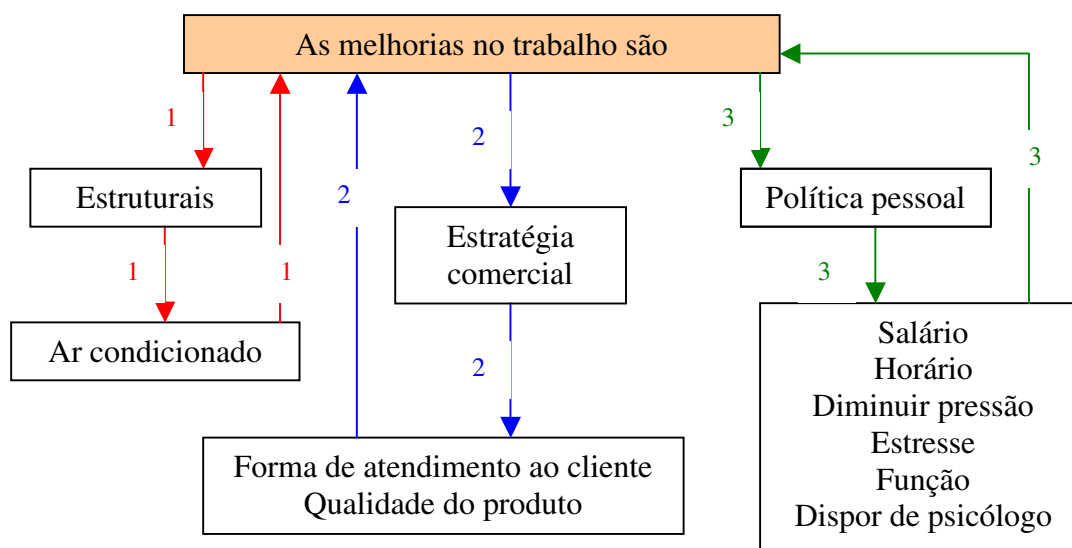
Os trabalhadores da empresa do setor da Indústria consideram que o trabalho por eles exercido causa cansaço mental e físico devido ao desgaste pelo trabalho repetitivo. Avaliam que esse cansaço causa estresse.

As “coisas ruins” que o trabalho ocasiona na vida dos trabalhadores da empresa do setor do Comércio são, de forma unânime, a falta de tempo livre para a vida pessoal (viagens, família, lazer, etc.). Uma questão que eles já declararam sua insatisfação foi em relação à horas-extras e à falta de respeito da organização, exigindo mais trabalho, e interferindo negativamente na vida privada de seus trabalhadores.

Isso pode causar tensões nos papéis familiares. *“A gente acaba descontando em casa, porque aqui não pode descontar. Não pode descontar com o cliente, não pode descontar com o seu supervisor, com o seu gerente, então você acaba descontando em casa”* (Trabalhador nº 1 da empresa do setor de Serviços). A pressão do trabalho é o principal problema declarado pelos trabalhadores da empresa do setor de Serviços.

O trabalho causa para eles malefícios mentais. Estresse mental causado pela inveja, competição e pressão. Por não poderem descontar no trabalho acabam levando este problema pra casa. Eles sugerem algumas modificações que ajudariam melhorar o ambiente de trabalho, apresentados no próximo gráfico.

Gráfico 29: Melhorias no trabalho que fariam os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

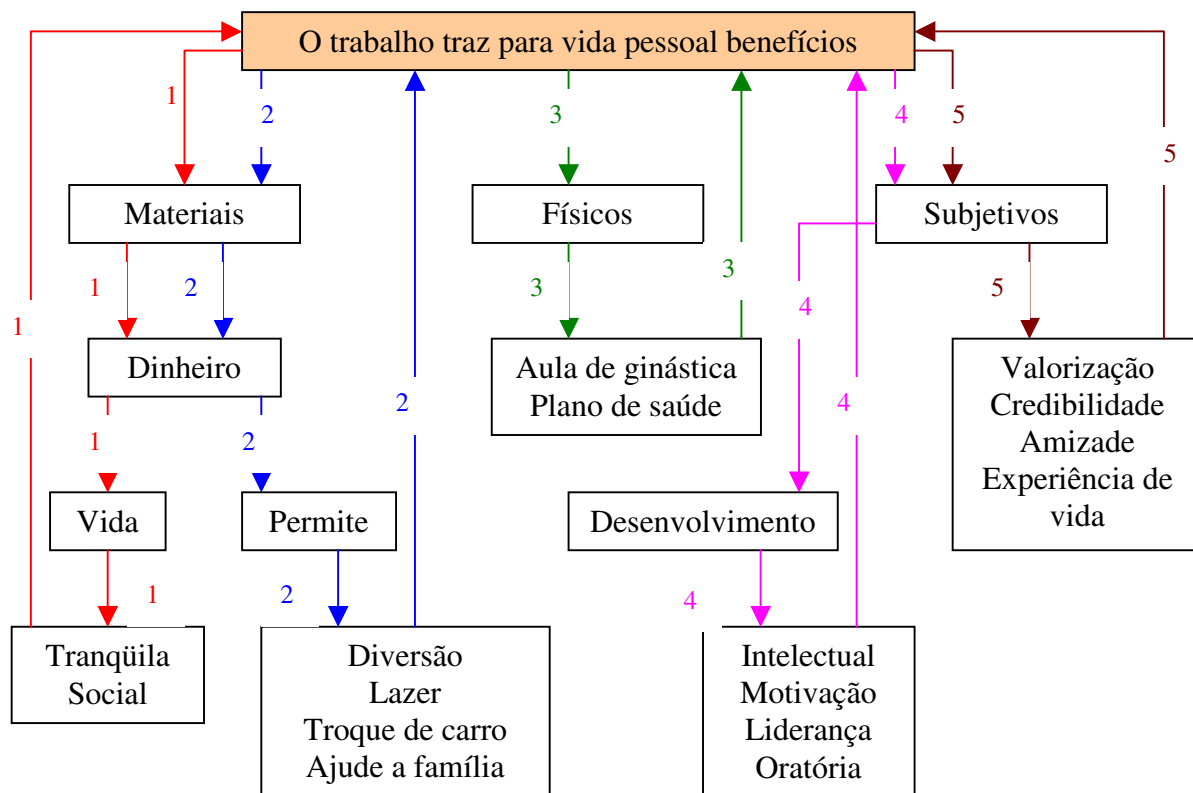


Os trabalhadores da empresa do setor de Serviços são unânimes ao sugerirem alterações na política de pessoal: pedem a diminuição da pressão no trabalho.

Já os trabalhadores da empresa do setor do Comércio declaram que sua satisfação aumentaria com a mudança da estratégia comercial. Isso diminuiria as reclamações que os clientes fazem a eles, sendo eles que acabam se transformando em um “muro de lamentações”. Por isso a forma de atendimento ao cliente e a mídia do produto interfeririam na Qualidade de Vida dos trabalhadores dentro do trabalho. Além do pedido de um ar condicionado, uma reivindicação estrutural para a melhoria do ambiente.

Os trabalhadores da empresa do setor da Indústria não conseguiam ver malefícios. Mostraram-se satisfeitos com o ambiente físico, com as políticas implantadas e com a estratégias comerciais. Isso demonstra que, segundo Morrone (2001), Mendes (1999) e Dejourns (1993) o trabalho pode também ser fonte de prazer e levar os benefícios para vida do trabalhador.

Gráfico 30: **Benefícios que o trabalho traz para vida pessoal dos trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.**



Os trabalhadores pesquisados conseguiram perceber benefícios físicos, materiais e subjetivos que o trabalho traz para sua vida pessoal. Os trabalhadores da empresa do setor da Indústria reconhecem como benefícios físicos concedidos pela organização, as aulas de ginástica e o plano de saúde.

Na empresa do setor de Serviços os trabalhadores declararam que quando se desenvolveram intelectualmente, passaram a ter mais motivação e desenvolveram também a liderança e a oratória. São jovens que estão em sua maioria no seu primeiro emprego e ainda desconheciam o seu potencial profissional. Estão se descobrindo enquanto profissionais, por isso consideram também que o trabalho os faz se sentirem valorizados, além de ser um local onde podem fazer amizades.

Ainda declaram que seu trabalho também gera benefícios materiais, é claro, como o dinheiro que possibilita acesso ao lazer e ainda ajuda a família.

Na empresa do setor do Comércio, os trabalhadores declararam perceber no trabalho benefícios subjetivos e materiais. Nos benefícios materiais tem-se o dinheiro, que proporciona uma vida tranqüila, permite que o trabalhador tenha uma vida social e possa sair para se divertir, troque de carro e ajude a família.

Nos benefícios subjetivos estão incluídas a experiência de vida e a credibilidade por estar trabalhando numa empresa conceituada. É a imagem que a empresa possui fora da empresa. “*Se a empresa é bem divulgada, seu funcionário é também bem divulgado*” (Trabalhador nº 1 da empresa do setor do Comércio), esse discurso demonstra o orgulho que o trabalhador vivencia pelo fato de trabalhar na empresa. É respeito conquistado pela organização na sociedade. Essa é uma categoria que interfere na QVT.

Relevância social da vida no trabalho

Esta categoria está relacionada com a imagem que a empresa tem no mercado. É representada pela credibilidade que a empresa possui perante a comunidade. Essa imagem, segundo Walton (1973), influencia na QVT do trabalhador, que percebe não só os papéis benéficos da organização, mas também o efeito socialmente prejudicial de sua atividade. Nesta categoria encontra-se a Responsabilidade Social Empresarial.

Quadro 14: Atividades voltadas para a comunidade nas empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

	Atividade	Benefício	Beneficiário
	Campanhas do governo	Economia água/luz	Sociedade
	Coleta seletiva do lixo	Material reciclado	Meio ambiente
INDÚSTRIA	Campanha interna	Empréstimo de dinheiro Vídeo cassete Bolsa de estudo	Trabalhadores
	Doações	Produto acabado	Comunidade (faculdades e hospitais)
COMÉRCIO	Doações	Cobertor, alimentos, brinquedos, roupas, dinheiro	Comunidade (creches, hospitais e ONG)
SERVIÇOS	Doações	Horas de trabalho, alimentos, brinquedos, dinheiro	Comunidade (creches, asilos, grupo pela vida, prefeitura)
	Coleta seletiva de lixo	Material reciclado	Meio ambiente

Em relação às atividades voltadas para comunidade, a empresa do setor da Indústria é a mais preocupada com este aspecto. No local onde ela está localizada não há sistema de água tratada, nem esgoto sanitário do estado, então ela construiu sistemas de tratamento de água e fossa. Estimula a coleta seletiva do lixo e campanhas internas para que aqueles que queiram estudar tenham bolsa de estudo, todos os funcionários possuam vídeo cassete e empréstimo de dinheiro sem juros. Ainda faz doações de produto acabado a hospitais como Araújo Jorge e HUGO e universidades como UFG²⁷, UCG²⁸ e Objetivo de Firminópolis.

A empresa do setor do Comércio realiza algumas campanhas principalmente na época do Natal para coleta de alimentos, roupas e brinquedos. E doam *“algum tipo de subsídio para aquelas pessoas físicas que procuram a empresa pedindo algum tipo de ajuda, que sempre que possível a gente acaba exercendo essa atividade”* (Diretor).

A empresa do setor de Serviços faz campanhas de doações entre os trabalhadores e a própria empresa também faz a dela a várias entidades em parceria com a prefeitura, além de promover a coleta seletiva de lixo.

Beneficiar a comunidade e não os seus empregados é discutível, pois suporia uma linha divisória entre empresa e comunidade, o que não existe. O pensamento de beneficiar a comunidade para que seus trabalhadores sejam indiretamente beneficiados, não condiz com uma postura socialmente responsável de uma organização que tem os trabalhadores como parte do seu *stakeholders*.

Todos os trabalhadores têm conhecimento das atividades desenvolvidas pelas organizações a qual pertencem. Cada uma procura incentivar o trabalhador a participar destas atividades.

²⁷ Universidade Federal de Goiás.

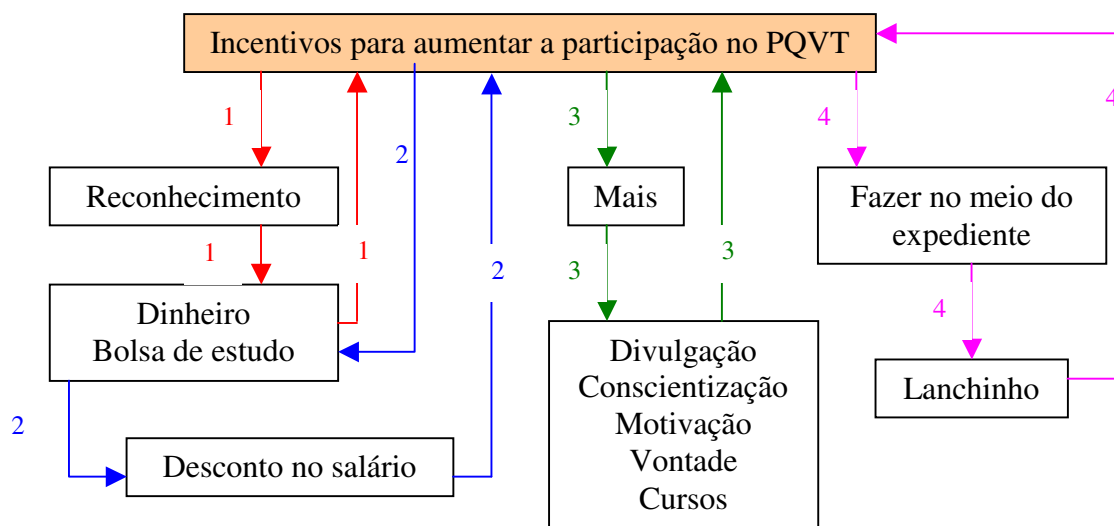
²⁸ Universidade Católica de Goiás.

Os trabalhadores da empresa do setor da Indústria acham divertidas as competições onde participam em equipes. Assim como os trabalhadores da empresa do setor de Serviços, houve interesse e envolvimento com doações trazidas pelas equipes. O prêmio dessa competição foi o benefício concedido às pessoas da comunidade que realmente precisam de ajuda.

Os trabalhadores da empresa do setor do Comércio já não reagiram com o mesmo entusiasmo. Limitaram-se a reconhecer que “*é um trabalho bonito*” (Trabalhador nº 2 da empresa do Comércio).

Houve trabalhadores que se sentiram gratificados e completamente envolvidos nas ações sociais desenvolvidas pela organização, dispostos a dar sua contribuição à atuação social da organização da qual estão envolvidos. Outros trabalhadores, no entanto, parecem estar alheios às atividades sociais desenvolvidas pela organização. Isso ocorreu com os trabalhadores da empresa do setor do Comércio, e os motivos podem ser vistos no próximo gráfico.

Gráfico 32: Os incentivos que estimulariam a participação dos trabalhadores das empresas dos setores do Comércio, Indústria e Serviços no PQVT.



Para aumentar o grau de envolvimento dos funcionários da empresa do setor do Comércio, os trabalhadores sugerem fazer as atividades no meio do expediente incluindo lanches e bolsas de estudo.

Apesar dessas opiniões, surgiu o silêncio: “*eu não quero dar opinião*” (Trabalhador nº 1 da empresa do Comércio). As reivindicações são por atitudes da

organização e não por atitudes do trabalhador. Eles atribuem à empresa toda a responsabilidade pelo baixo grau de envolvimento.

Como a empresa pode ajudar alguém que está fora da empresa se dentro da empresa têm pessoas que precisam? *“A escola particular que o meu menino está estudando eu vou ter que tirar porque eu não dou conta de pagar. A empresa poderia ter um incentivo para me ajudar, mas não tem”* (Trabalhador nº 1 da empresa do setor do Comércio).

Na empresa do setor do Comércio há declarações de um trabalhador que não conseguia almoçar no refeitório porque ficava com remorso. *“Só de pensar que em casa os filhos estão almoçando arroz com ovo, enquanto eles estão comendo arroz, feijão, carne e verdura.”* (Trabalhador nº 2 da empresa do setor do Comércio).

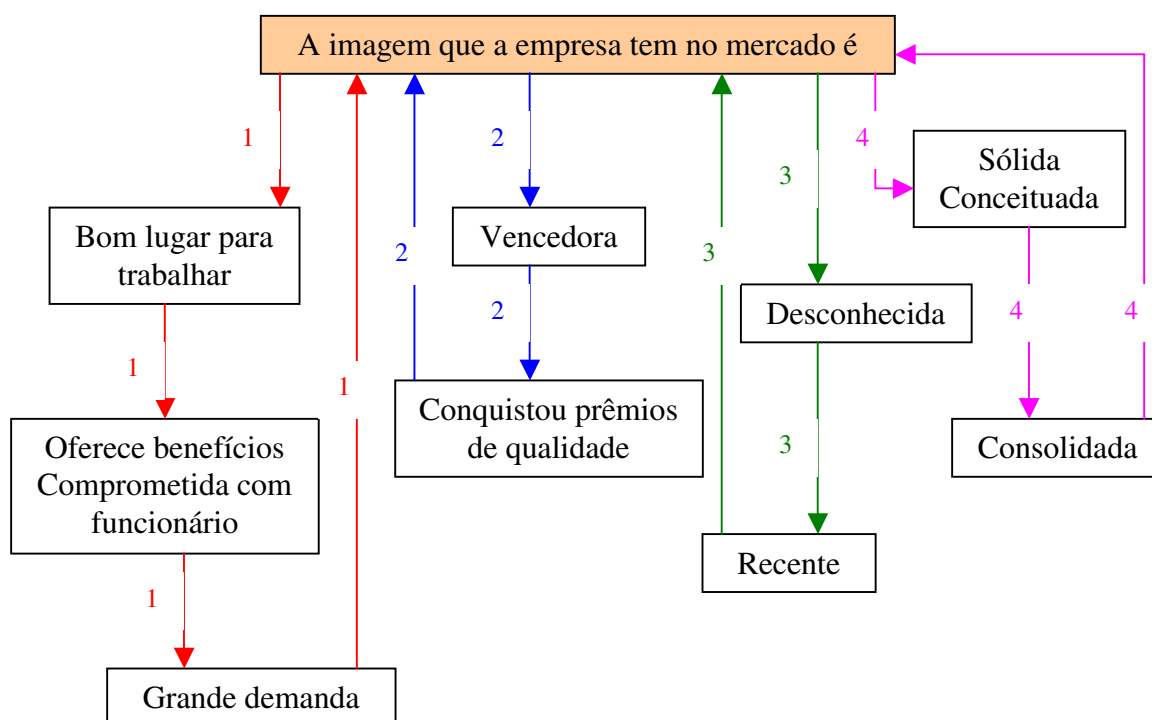
Isso demonstra que a empresa que está preocupada com a sua imagem perante a comunidade muitas vezes, esquece-se de investir primeiramente na imagem interna. Uma questão que será melhor discutida posteriormente. Não faz sentido ajudar alguém de fora da organização enquanto internamente há várias pessoas que também necessitam de ajuda.

Há sugestões de que as atividades realizadas após o expediente, quando o trabalhador está cansado do dia de trabalho e preocupado com os afazeres que lhe espera após o trabalho, sejam realizadas durante o expediente.

Os trabalhadores da empresa do setor de Serviços declararam interesses financeiros e consideram que o melhor incentivo para participarem das atividades é o dinheiro (opinião unânime). São jovens que buscam dinheiro para custear sua formação profissional. Não encaram a organização como parte dessa formação profissional, apenas como um meio de ganhar dinheiro. Outro incentivo que emergiu do discurso foi o reconhecimento, outro aspecto considerado por eles como deficitário nesta organização.

Na empresa do setor da Indústria os incentivos são pessoais. A empresa pode fazer a parte dela com mais divulgação, conscientização e cursos. Mas tudo vai depender da motivação e vontade de cada um.

Gráfico 33: A imagem da organização no mercado segundo os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços.



Se internamente a imagem da empresa do setor do Comércio não vai bem, externamente vai muito bem. E trabalhar numa organização reconhecida pela sociedade traz *status*. E é exatamente o *status* de trabalhar numa empresa socialmente reconhecida que leva o funcionário à submissão.

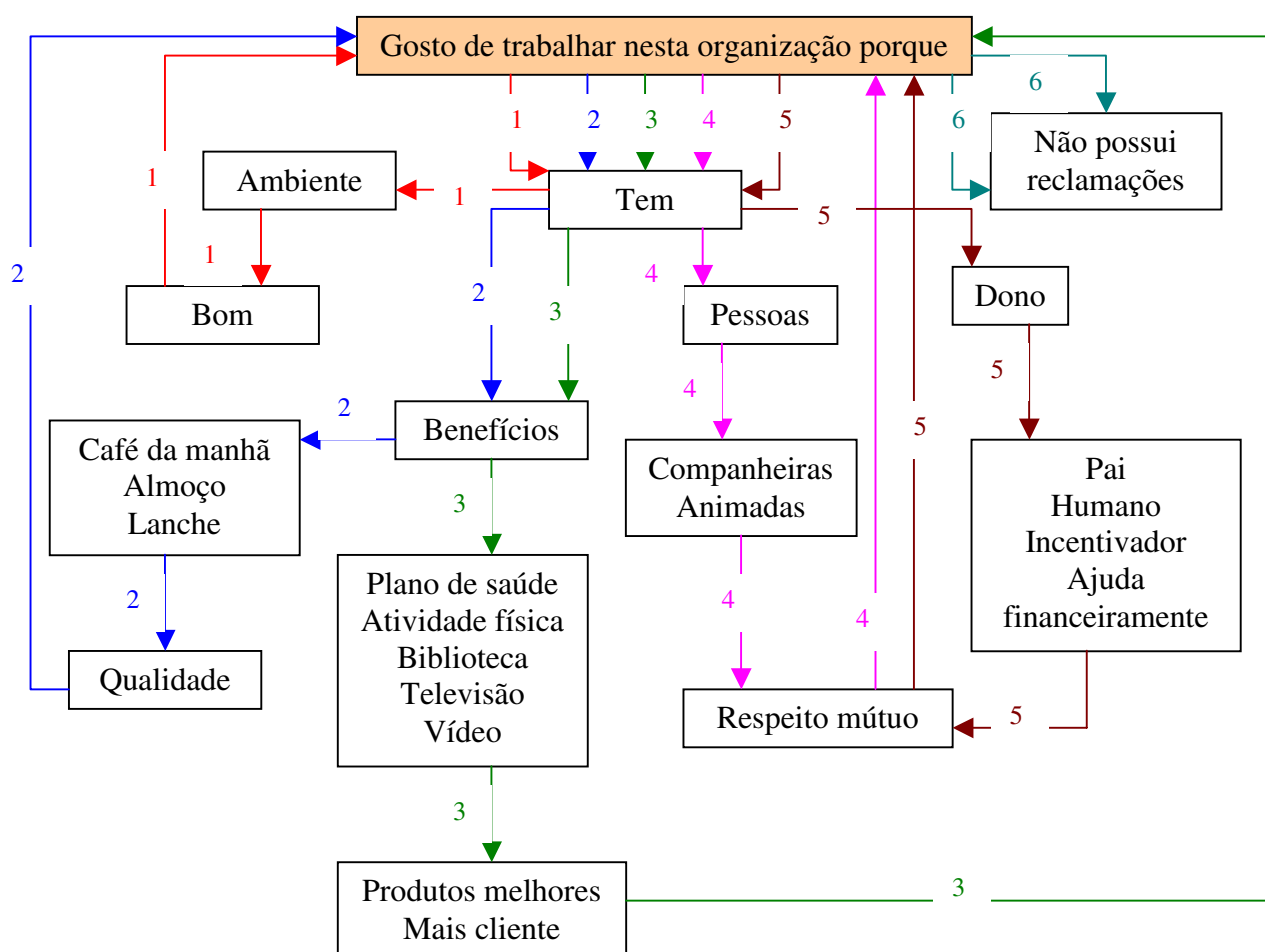
Para seus trabalhadores a empresa do setor do Comércio tem uma imagem de empresa conceituada e consolidada. Essa imagem que atrai pessoas ansiosas para conquistar uma vaga para trabalhar.

Apesar dessa imagem, ocorre que enquanto muitos gostariam de entrar para trabalhar, os que estão trabalhando possuem queixas que a comunidade não imaginaria que ocorreria numa empresa conceituada como esta.

Os trabalhadores da empresa do setor da Indústria consideram que perante a comunidade a imagem da organização é de um lugar bom para trabalhar, que oferece benefícios e comprometimento com os trabalhadores.

A empresa do setor de Serviços, apesar de ser recente e desconhecida para muitos, possui uma imagem de vencedora após conquistar um Prêmio de Qualidade de Vida. Vontade, possui “*todos os problemas de uma organização normal*” (Trabalhador nº 3 da empresa do setor de Serviços).

Gráfico 34: Satisfação em trabalhar na organização onde trabalha, segundo os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços fazem parte.



Até aqui pode-se perceber que há trabalhadores insatisfeitos com a organização. E apesar de estarem insatisfeitos continuam trabalhando nesta organização. Por que apesar dos trabalhadores perceberem que estão insatisfeitos permanecem trabalhando na mesma organização? A que custo?

Com o discurso dos trabalhadores sobre o porque gostam de trabalhar nas organizações das quais fazem parte, percebe-se que eles permanecem trabalhando insatisfeitos mais pelo que a organização tem e pode oferecer a eles do que pelo que a organização é.

No discurso dos trabalhadores percebe-se que os benefícios que a empresa proporciona a eles é o respeito entre empresários e trabalhadores, são os pontos mais fortes para decidir continuar trabalhando insatisfeitos.

Os trabalhadores da empresa do setor da Indústria consideram que gostam de trabalhar nesta organização porque ela tem um ambiente e um dono bons, e oferece

benefícios. Ao mencionar que o ambiente é bom, eles englobam tanto o clima organizacional quanto o ambiente físico e suas instalações para o trabalho.

O dono desta organização também pesou, os trabalhadores dessa organização consideram que o dono é humano, incentiva seus trabalhadores a crescerem profissionalmente, ajuda seus trabalhadores financeiramente. É “um pai” para os trabalhadores de sua organização. Os trabalhadores sentem que são respeitados enquanto seres humanos e profissionais que são. E retribuem esse respeito ao dono desta organização.

Os benefícios concedidos foram outra variável importante para estes trabalhadores permanecerem na empresa do setor da Indústria. A organização oferece café da manhã e almoço de qualidade, além de conceder ao trabalhador um plano de saúde, aulas de atividade física, espaço para leitura – biblioteca, televisão e vídeo cassete.

“Se amanhã eu não estiver mais aqui eu terei que estar nas ruas procurando um outro emprego, quer dizer, é muito difícil encontrar um local igual aqui que a gente tem o tratamento que tem” (Trabalhador nº 2 da empresa do setor da Indústria). O trabalhador reconhece o esforço da organização em ajudá-lo a ser uma pessoa melhor, graças à consciência de seu dono.

Em estudos sobre cultura organizacional pode-se encontrar a organização como um espelho de seu dono. Se o dono for uma pessoa boa e agradável assim será a organização. O mesmo pode-se dizer no caso do dono não ser uma pessoa assim.

Na empresa do setor do Comércio os trabalhadores se limitaram a dizer que gostam de trabalhar nesta organização porque *“não possui reclamações”* (Trabalhador nº 1 da empresa do setor do Comércio). Incluindo ainda que a organização oferece os melhores produtos do mercado, o que acaba atraindo mais clientes e conseqüentemente acabam vendendo mais. Tendo companheirismo entre os vendedores.

Os trabalhadores salientam que trabalhar nesta organização é bom porque os trabalhadores do mesmo nível são companheiros uns dos outros, não têm a competição por melhores vendas a “qualquer custo” freqüentes entre os profissionais de vendas. Portanto, gostam de trabalhar nesta organização mais pelas pessoas que trabalham nela e pelos produtos que oferecem do que pela organização e os benefícios concedidos a seus trabalhadores.

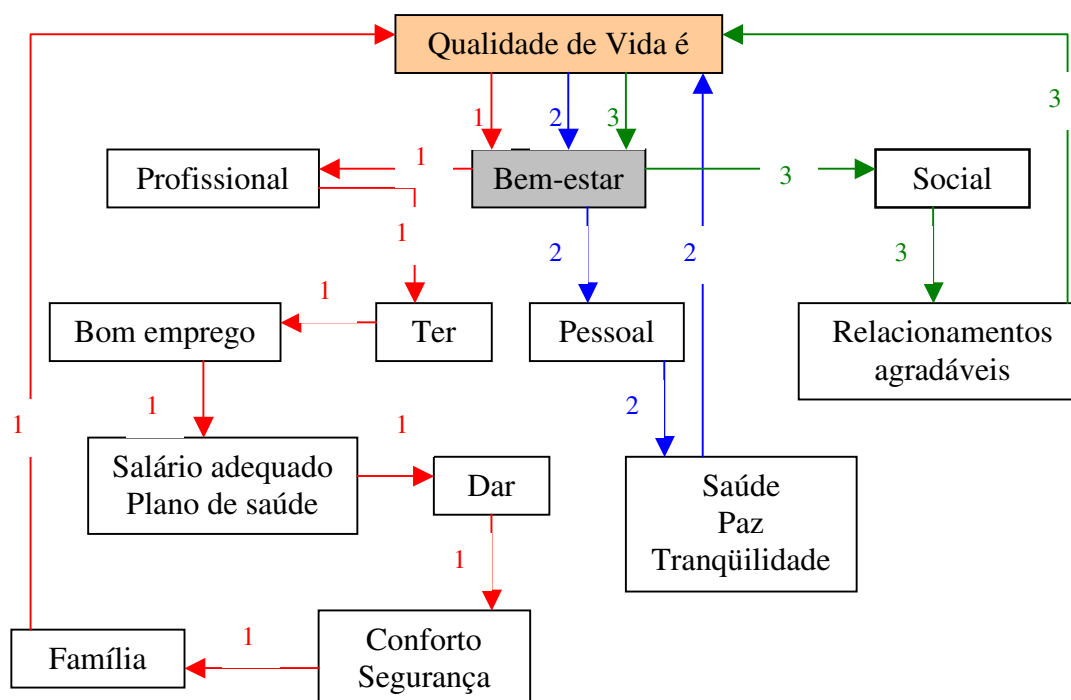
Na era da globalização, onde os talentos humanos são a maior riqueza que as organizações possuem, fica complicado para uma organização como esta manter pessoas talentosas para vendas como seu trabalhador.

Na empresa do setor de Serviços os trabalhadores consideram que estão “levando” (Trabalhador nº 1 da empresa do setor de Serviços), graças à animação dos colegas de trabalho de mesma seção, que são companheiros mantendo entre si um respeito mútuo. Portanto o ambiente que é o maior peso.

Grande parte dos trabalhadores desta organização são jovens, animados e dispostos. Este perfil é difícil encontrar em outras empresas.

Depois de se conhecer como está a satisfação dos trabalhadores em relação aos oito critérios de Walton (1973), procurou-se conhecer qual a percepção dos trabalhadores a respeito de Qualidade de Vida, Qualidade de Vida no Trabalho e Responsabilidade Social Empresarial. De forma que esta percepção ajude a compreender melhor a avaliação dos trabalhadores a respeito dos PQVT implantados. Devido a riqueza desses discursos, eles geraram gráficos específicos para cada organização estudada.

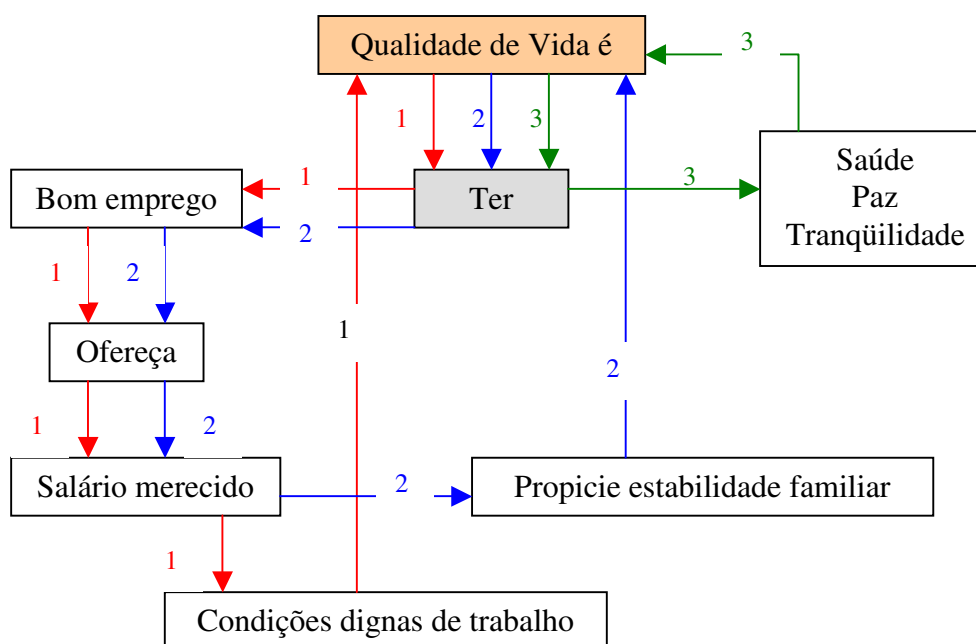
Gráfico 35: **Qualidade de Vida segundo os trabalhadores da empresa do setor da Indústria.**



Para os trabalhadores da empresa do setor da Indústria, qualidade de vida é bem-estar pessoal, profissional e social. Sendo que o bem-estar pessoal depende de “coisas que o dinheiro não pode dar” (Trabalhador nº 1 da empresa do setor da Indústria), como por exemplo, a saúde, a paz e a tranqüilidade. O bem-estar social está relacionado ao fato de se conviver com outras pessoas agradáveis.

O bem-estar profissional já está ligado a questão financeira. É ter um bom emprego que ofereça ao trabalhador no mínimo, plano de saúde e salário adequado, para que possa dar conforto e segurança para família. Este bem-estar profissional mostra que a necessidade de trabalhar advém da necessidade de ter que ajudar a família. Como já foi mencionado anteriormente, a maior parte dos trabalhadores dessa organização é formado por mulheres. Essas mulheres são em sua maioria arrimo de família, precisam trabalhar para sustentar os filhos. Muitas delas são separadas, mães solteiras ou ainda viúvas. Para essas mulheres qualidade de vida está ligada ao fato de poderem proporcionar melhores condições de vida a seus filhos, como moradia, alimentação e educação.

Gráfico 36: **Qualidade de Vida segundo os trabalhadores da empresa do setor do Comércio**

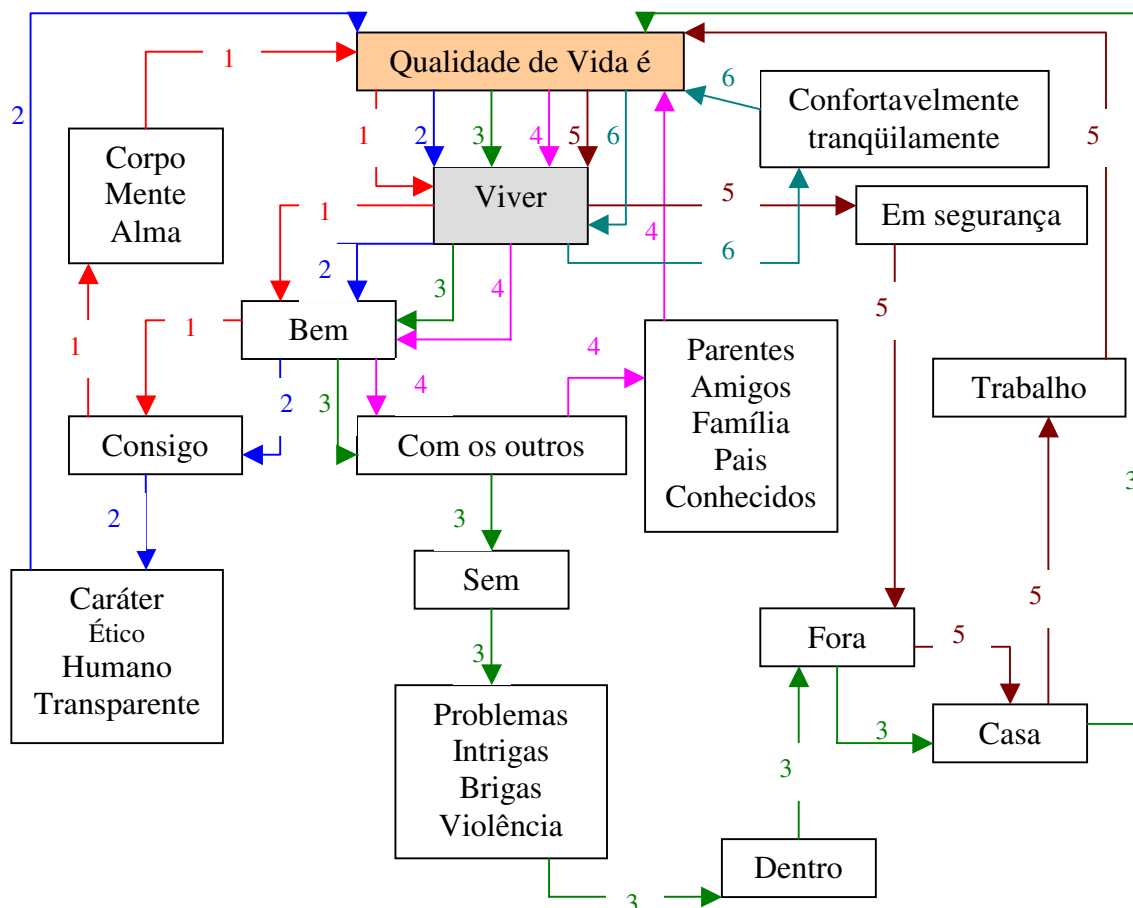


Para os trabalhadores da empresa do setor do Comércio, a qualidade de vida também está ligada a ter muito mais uma vida profissional do que pessoal ou social. Isso porque “*uma boa vida profissional pode oferecer as outras coisas necessárias a uma boa qualidade de vida*” (Trabalhador nº 1 da empresa do setor do Comércio).

Para estes trabalhadores, qualidade de vida significa ter um bom emprego que ofereça um salário merecido e condições dignas de trabalho. Ter um bom emprego porque é através dele que pode-se obter um salário suficiente para proporcionar uma estabilidade familiar, poder oferecer para família conforto, educação, moradia digna etc.

Mas qualidade de vida para estes trabalhadores significa ainda ter saúde, paz e tranqüilidade. Coisas que não dependem diretamente do dinheiro.

Gráfico 37: **Qualidade de Vida segundo os trabalhadores da empresa do setor de Serviços**



Para os trabalhadores da empresa do setor de Serviços, qualidade de vida é muito mais abrangente do que só a vida profissional. As condições de trabalho e salariais tiveram pouca ênfase. Isso devido ao fato de serem jovens, não terem uma família constituída, morarem em sua maioria com os pais sem preocupações financeiras. Estes trabalhadores ligam qualidade de vida ao relacionamento que têm consigo e com os outros, dentro e fora de casa. E definem qualidade de vida como “viver”.

Para estes trabalhadores qualidade de vida significa viver bem consigo. Estar bem de corpo, saudável e com saúde, estar bem de alma, em paz e tranqüilo; estar bem com a mente, sem ter a “consciência pesada”, ser transparente nas suas atitudes. Resumindo: “*na ética, na amizade, no ser humano que cada um tem dentro de si, seu caráter, personalidade*” (Trabalhador nº 3 da empresa do setor de serviços).

Qualidade de vida é viver bem com os outros. Este viver bem é sem intrigas, brigas, problemas e violência tanto dentro de casa no convívio com pais e familiares, quanto no convívio com as pessoas fora de casa. Este é o convívio com a sociedade, uma sociedade sem violência. Isso mostra que estes jovens se preocupam com a violência cada vez mais freqüente na qual toda sociedade está exposta, e sobre a qual não se tem controle. Preocupam-se com a segurança. Qualidade de vida é estar seguro fora de casa.

Esta questão da segurança inclui segurança no trabalho, a proteção e o reconhecimento da fragilidade do corpo físico de cada um.

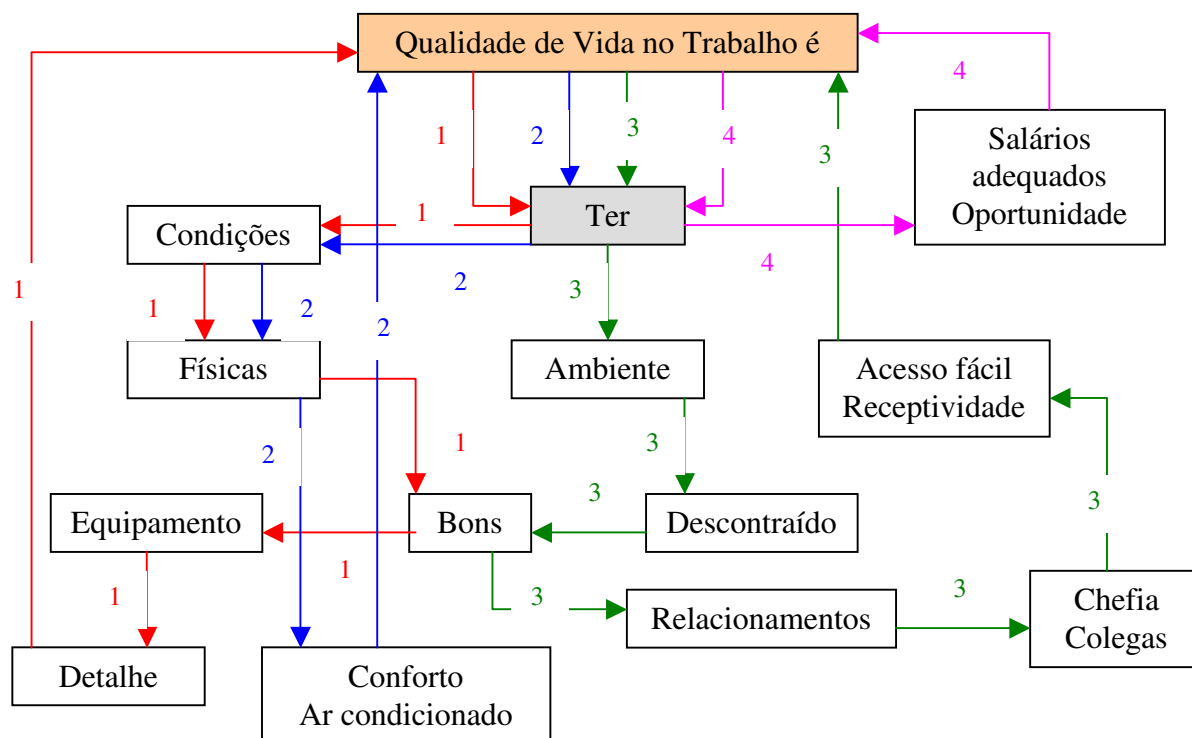
Então, para os trabalhadores da empresa do setor da Indústria a qualidade de vida está muito mais relacionada ao bem-estar pessoal e profissional, sendo este último muito mais importante. Isso significa que qualquer problema no local de trabalho interfere diretamente na qualidade de vida desses trabalhadores.

Diretamente relacionada ao trabalho tem-se também a qualidade de vida dos trabalhadores da empresa do setor do Comércio que se preocupam com o dinheiro e as coisas que ele pode oferecer.

Para os trabalhadores da empresa do setor de Serviços, qualidade de vida está muito mais relacionada com o “ser” e o “estar”, do que com o “ter” das outras duas organizações pesquisadas. Esta qualidade de vida é ser uma pessoa correta e estar seguro da violência explícita da rua e da violência implícita existente no local de trabalho. Portanto, esta violência não declarada que eles encontram no local de trabalho que fazem deles pessoas insatisfeitas e com maiores vivências de sofrimento, porque para eles qualidade de vida é não ser violentado, agredido, desrespeitado moralmente.

Depois de se conhecer como os trabalhadores das empresas dos setores da Indústria, Comércio e Serviços significam a qualidade de vida, ver-se-á agora o que é para esses trabalhadores ter qualidade de vida no trabalho.

Gráfico 38: **Qualidade de Vida no Trabalho segundo os trabalhadores da empresa do setor da Indústria.**

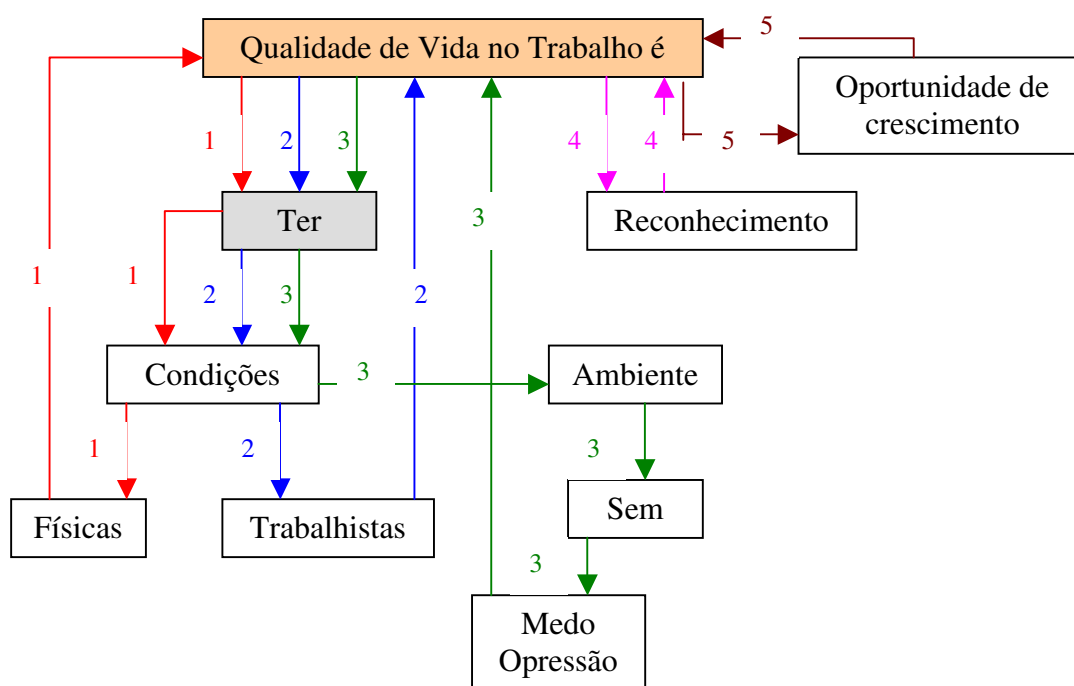


Para os trabalhadores da empresa do setor da Indústria, que tanto valorizam o bem-estar profissional para se ter uma boa qualidade de vida, a qualidade de vida no trabalho continua ligada ao “ter”, as coisas que a empresa pode oferecer.

Portanto, para eles, qualidade de vida no trabalho significa ter condições físicas favoráveis ao trabalho, como por exemplo, bons equipamentos que possibilitem que o trabalho seja executado. Mas bons equipamentos, apesar de serem importantes, são considerados um detalhe que viria a acrescentar juntamente com outros quesitos para haver qualidade de vida no trabalho. Oferecer confortos, como por exemplo, o ar condicionado ao trabalhador é uma outra condição física que interfere na QVT dos trabalhadores da empresa do setor da Indústria.

As condições do ambiente são vistas como descontraídos, interpretados aqui como “bom clima organizacional”, bom relacionamento com os colegas e a chefia e são acessíveis a todos os trabalhadores desta organização.

Gráfico 39: **Qualidade de Vida no Trabalho segundo os trabalhadores da empresa do setor do Comércio.**



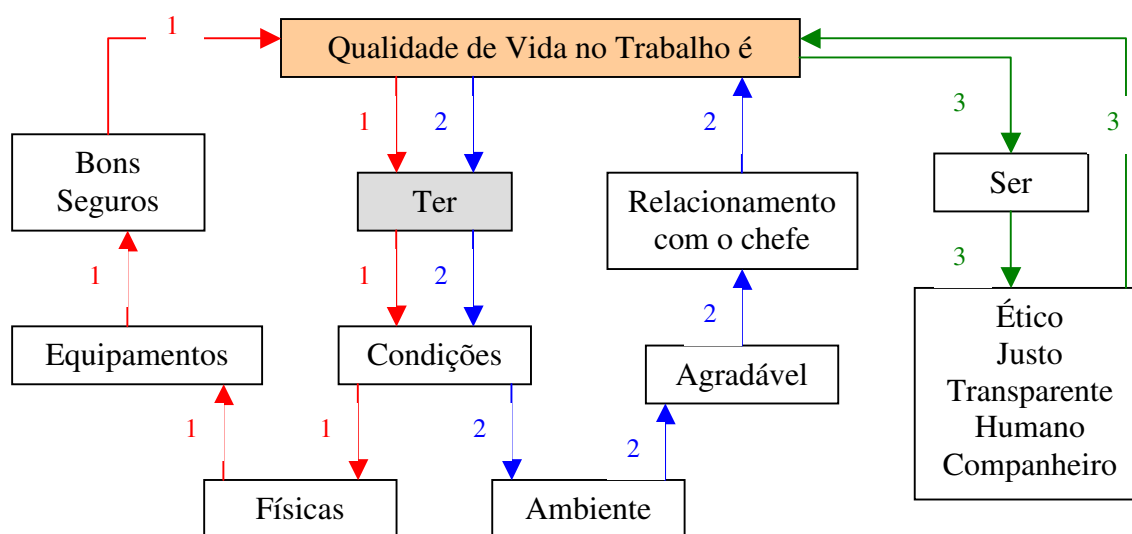
Para os trabalhadores da empresa do setor do Comércio, QVT é ter condições físicas adequadas para realizar as atividades que lhes são delegadas. É ter condições trabalhistas, o respeito às leis trabalhistas, e ainda é ter condições sem medo ou opressão.

Esse medo é a preocupação e a insegurança de perder o emprego: “*será que eu vou perder meu emprego amanhã, será que vão me mandar embora*” (Trabalhador nº 2 da empresa do setor do Comércio). Esse discurso demonstra o clima instável ao qual os trabalhadores estão trabalhando com medo de perderem o emprego e todos os benefícios que ele concede para vida pessoal de cada trabalhador. Isso porque a qualidade de vida dos trabalhadores da empresa do setor do Comércio está ligada ao bem-estar profissional.

Se na organização em que trabalham há esse clima instável, com ansiedade, insegurança e medo. São vivências claras de sofrimento no trabalho, que interferem na vida pessoal de cada trabalhador que considera o trabalho sua principal fonte de qualidade de vida.

Outra questão levantada para uma boa QVT é o reconhecimento e valorização do trabalhador enquanto ser humano e profissional, de forma a dar oportunidade de crescimento a este trabalhador.

Gráfico 40: **Qualidade de Vida no Trabalho segundo os trabalhadores da empresa do setor de Serviços**



Mais uma vez os trabalhadores da empresa do setor de Serviços salientam que mais do que “ter” é preciso que a organização “seja”. Seja ética, justa, transparente, humana e companheira, característica dada às pessoas que a compõem. De forma a refletir estas características em sua cultura através de normas, regras e procedimentos de trabalho. Tudo isso é importante para que os trabalhadores desta organização tenham QVT.

“A lei é pra todos, a justiça não. Aqui infelizmente a gente, às vezes é obrigado, não a não ser ético, mas a tomar atitudes que a empresa fala pra gente tomar” (Trabalhador nº 3 da empresa do setor de Serviços). Com este discurso fica claro que os trabalhadores são obrigados a fazerem coisas com as quais não concordam, que vão de encontro a seus princípios morais e éticos. É dessa forma que eles se sentem violentados, como foi citado anteriormente. Ser coagido psicologicamente a fazer o que não se quer, como as horas-extras “obrigatórias”, interfere tanto na qualidade de vida pessoal desses trabalhadores, quanto da QVT. Isso interfere no desempenho profissional de cada um e na produtividade da organização.

Outra questão importante é o “ter”. É importante que a organização tenha algumas condições físicas e de ambiente para oferecer QVT a seus trabalhadores. Para isso esta organização deve oferecer condições físicas com equipamentos bons e seguros, além de um ambiente agradável tendo um bom relacionamento com a chefia.

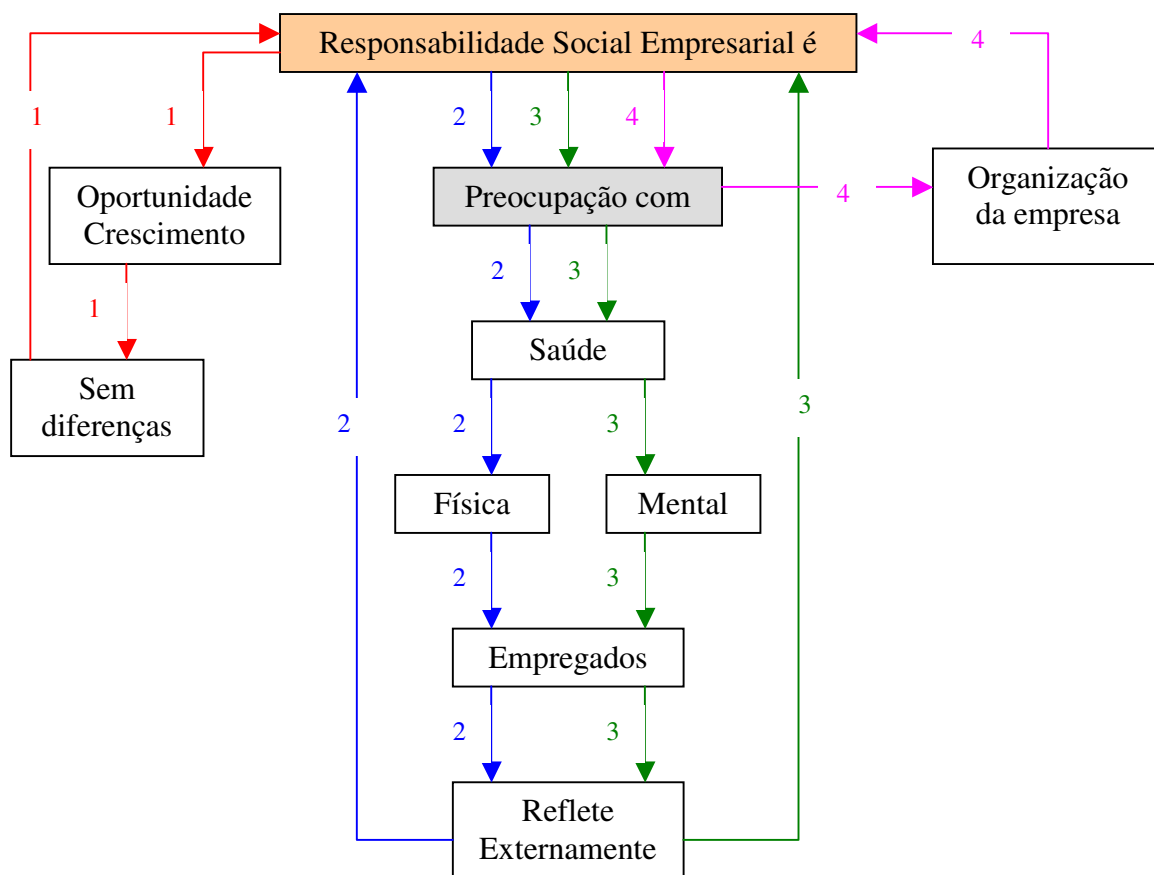
Se o relacionamento com a chefia interfere na QVT, isso demonstra insatisfação com este aspecto. *“É não ser só robô”* (Trabalhador nº 3 da empresa do setor de

Serviços). Os trabalhadores dessa organização sentem frieza da chefia ao tratar os assuntos relacionados ao trabalho. Projetam para, a qualquer custo, atingir as metas, nem que para isso alguns seres humanos sejam sacrificados.

Fica claro como os trabalhadores dessa organização percebem o que acontece à sua volta. Percebem que tanto sua qualidade de vida, quanto a sua QVT estão ameaçadas, simplesmente por não poderem ser aquilo que são de verdade. Não poderem viver plenamente seus princípios éticos e morais.

Isso já não ocorre nas empresas dos setores da Indústria e Comércio que possuem suas QVT ameaçadas apenas pelas condições físicas e ambientais.

Gráfico 41: **Responsabilidade Social Empresarial segundo os trabalhadores da empresa do setor da Indústria.**



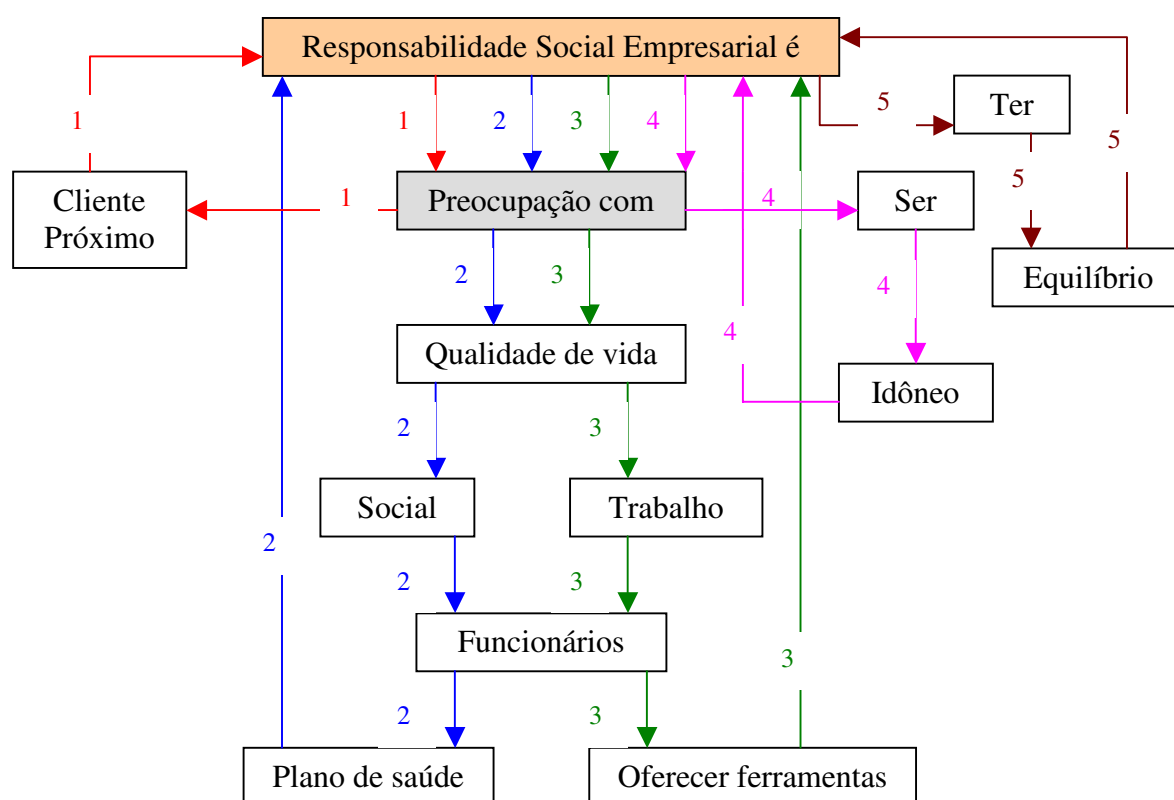
Para os trabalhadores da empresa do setor da Indústria, a Responsabilidade Social Empresarial é percebida como uma preocupação com a saúde, com a organização em si e com as oportunidades.

Uma empresa socialmente responsável é para eles uma empresa que se preocupa com a saúde física e mental de seus trabalhadores, porque isso reflete externamente

na imagem da organização. Então em relação a este aspecto estes trabalhadores consideram que a RSE é apenas um instrumento de *marketing* para melhorar a imagem da empresa.

É se preocupar com a organização da empresa enquanto uma complexa malha onde deve-se ater às tarefas, normas e procedimentos de forma a não transgredir nenhum código moral e ético que venha prejudicar a empresa tanto externa quanto internamente. Então para estes trabalhadores a organização se preocupa consigo e com os trabalhadores que fazem existir dando oportunidade de crescimento sem preconceitos ou diferenças.

Gráfico 42: **Responsabilidade Social Empresarial segundo os trabalhadores da empresa do setor do Comércio.**

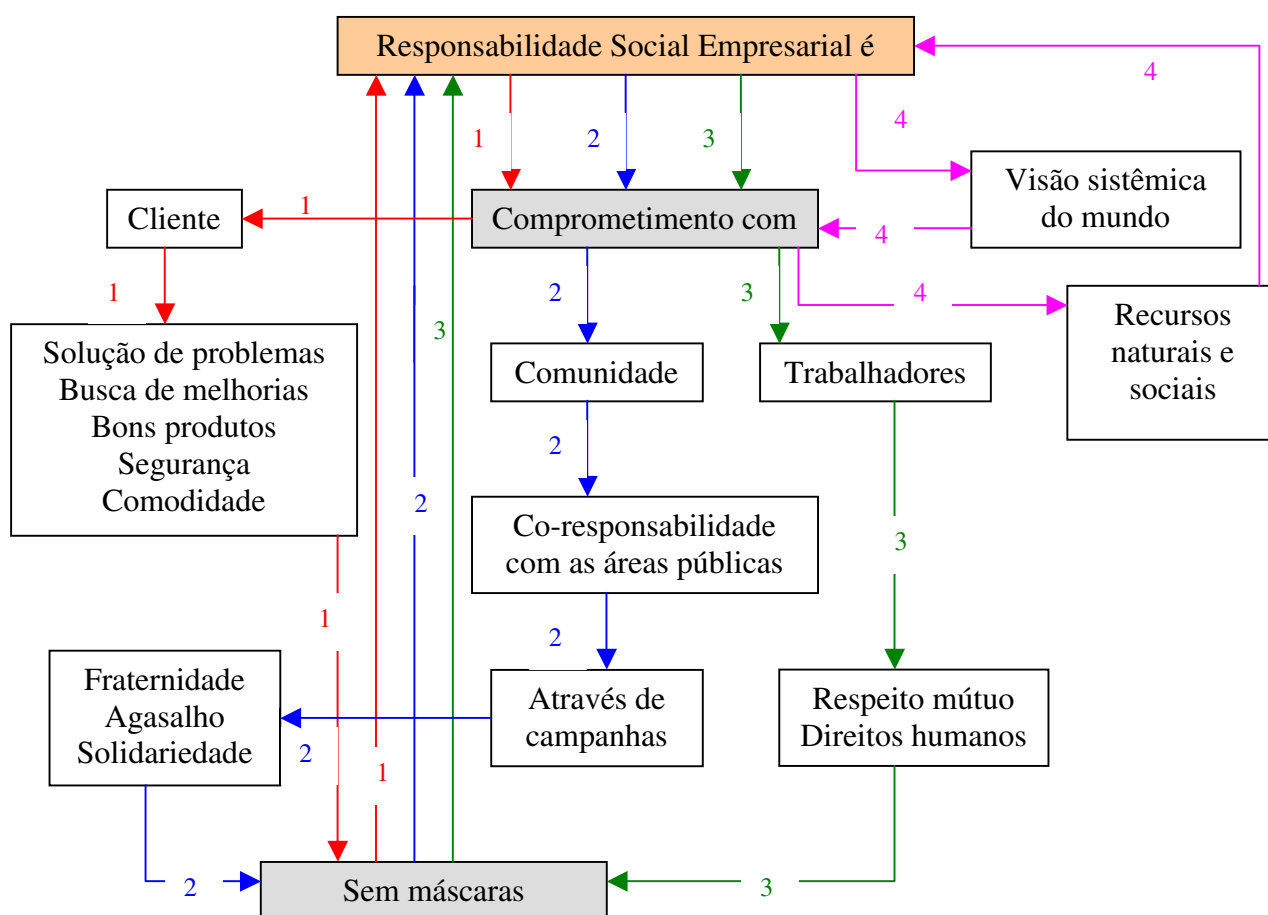


Para os trabalhadores da empresa do setor do Comércio, a RSE é “ter”, é “ser” e é “estar”. É “ter” equilíbrio financeiro e comercial de forma a não prejudicar aqueles que dela dependem, incluindo clientes, fornecedores, trabalhadores e acionistas, enfim todos os seus *stakeholders*.

É “ser” uma organização idônea, correta em suas ações, normas e procedimentos. E é “estar” preocupado com as suas ações de forma a não prejudicar ninguém. O que estas ações podem ocasionar ao cliente e à comunidade. Oferecendo produtos de qualidade com bons serviços, além de se preocupar com os recursos naturais.

É a preocupação com seus trabalhadores dentro e fora do trabalho. Fora do trabalho oferecendo plano de saúde e dentro do trabalho oferecendo ferramentas necessárias ao bom desempenho de suas atividades.

Gráfico 43: **Responsabilidade Social Empresarial segundo os trabalhadores da empresa do setor de Serviços.**



Para os trabalhadores da empresa do setor de Serviços a RSE é o comprometimento sem máscaras. Isso significa que a RSE não é para estes trabalhadores um instrumento de *marketing*. É um real compromisso da organização com o social.

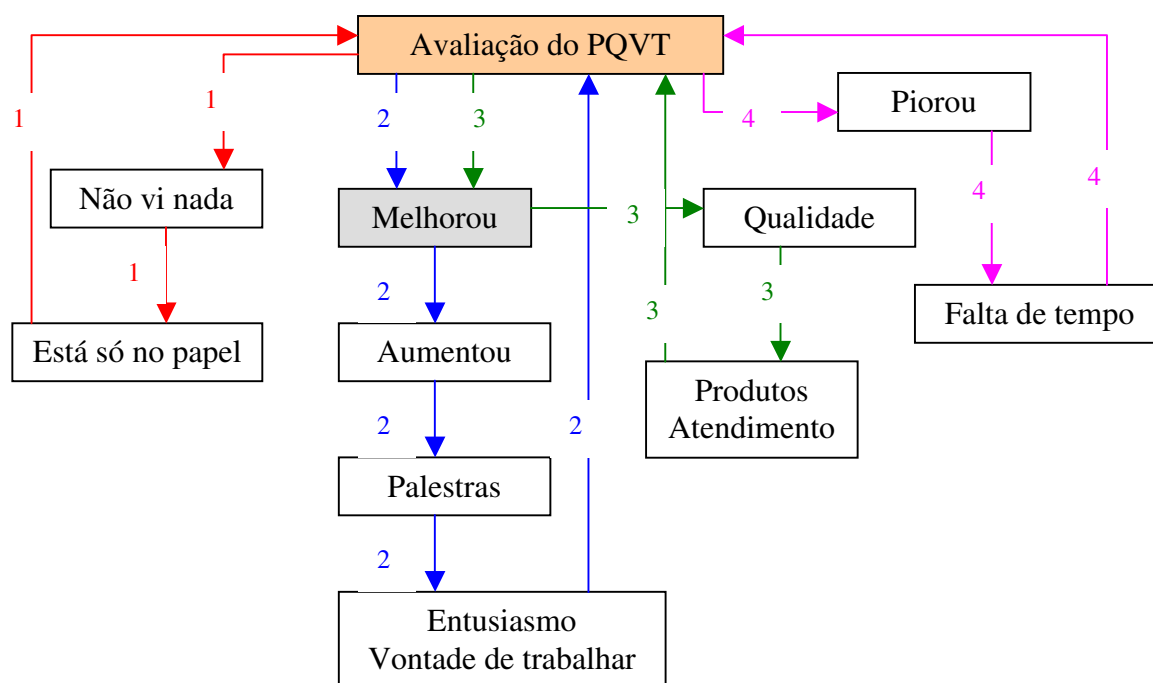
RSE para os trabalhadores da empresa do setor de Serviços é o comprometimento da organização com o cliente, com a comunidade e com os seus trabalhadores dentro de uma visão sistêmica. Uma visão sistêmica dos recursos naturais e sociais, preocupando-se com a escassez.

O comprometimento com o cliente envolve a solução de problemas, a busca de melhorias, oferecimento de bons produtos, segurança e comodidade. O comprometimento com a comunidade é uma co-responsabilidade com as áreas públicas através de campanhas da

O que acabou sendo bom para empresa também que ao promover a saúde o trabalhador torna-se menos propenso a se tornar um problema. Antes do PQVT não tinha coleta seletiva do lixo, música ambiente e ginástica. Mas ainda sugerem que se intensifique a ginástica laboral antes dos trabalhadores iniciarem suas atividades.

Os trabalhadores da empresa do setor da Indústria consideraram que o PQVT foi bom tanto para a organização quanto para eles. Muitas coisas melhoraram após a implantação do PQVT.

Gráfico 45: Avaliação do PQVT segundo os trabalhadores da empresa do setor do Comércio.



Alguns trabalhadores da empresa do setor do Comércio consideram que o PQVT existe só no papel porque na prática não viram nada.

Outros já consideram que melhorou por aumentar as palestras e o entusiasmo e a vontade de trabalhar. Melhorou a qualidade dos produtos e do atendimento. Piorou a falta de tempo.

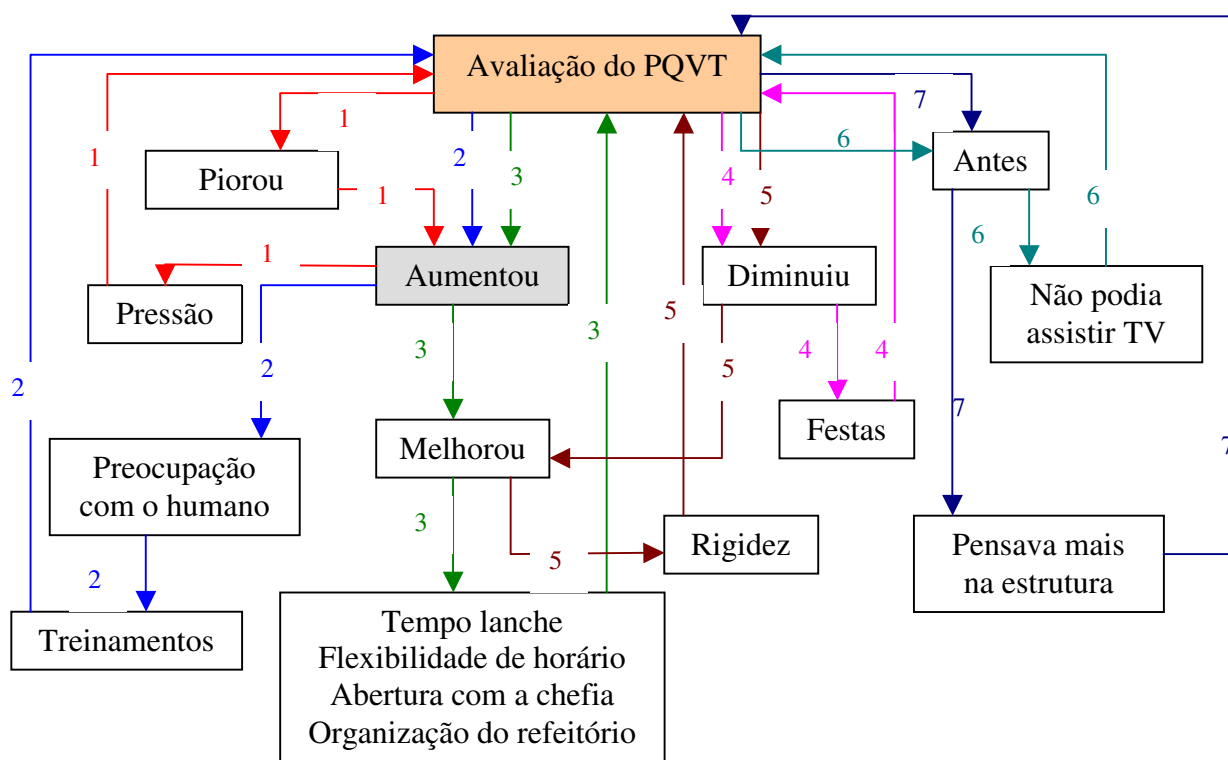
Para melhorar, os trabalhadores da empresa dos setor do Comércio pedem: “*Eu queria que integrasse mais a família do funcionário junto a empresa. Porque a maioria das coisas que eles fazem, como por exemplo, as homenagens não incluem os parentes nas festividades*” (Trabalhador nº 1 da empresa do setor do Comércio). O trabalhador quer mostrar para família, esposa e filhos, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e se vê sem essa oportunidade.

Outra sugestão é que “*investisse mais nessa área de educação, vou ter que tirar meu filho da escola particular porque eu não dou conta de pagar*” (Trabalhador nº 1 da empresa do setor do Comércio). Os trabalhadores querem que volte o benefício da bolsa de estudo que era concedidos aos trabalhadores e que foi suspendida pela organização por problemas financeiros.

Sugerem ainda que, após as palestras, seja oferecido um lanche e também sejam realizadas durante o horário de trabalho “*porque a pessoa já sai do serviço aqui, ele já está preocupado mais em ir pra casa ficar com a família e descansar*” (Trabalhador nº 3 da empresa do setor do Comércio). Atualmente a frequência das palestras não tem sido obrigatória e as atividades ocorrem após o expediente, o que impossibilita que o trabalhador permaneça após sua jornada de trabalho por estar cansado.

Os trabalhadores da empresa do setor do Comércio ainda vêm muitas melhorias a serem feitas pela organização no que diz respeito ao PQVT, que ainda deixa a desejar. Ao que parece o PQVT desta organização ainda não foi implantado, apesar da diretoria considerar que o PQVT está em plena atividade. O que se percebe é que uma intenção de implantação existe, no entanto ainda não saiu do papel. O PQVT não trouxe benefícios efetivos a vida dos trabalhadores, que declararam permanecerem insatisfeitos com a organização.

Gráfico 46: Avaliação do PQVT segundo os trabalhadores da empresa do setor de Serviços.



Antes do PQVT a empresa do setor de Serviços, segundo os trabalhadores, se preocupava mais com a estrutura física do que com seus trabalhadores. Depois da implantação do PQVT aumentou a preocupação com o lado humano da organização. A pausa de lanche, por exemplo, era de cinco minutos agora passou para quinze minutos. Não podia deixar a TV ligada, agora a organização abriu uma exceção para o final de semana que o fluxo de trabalho é menor. Os horários de trabalho se tornaram mais flexíveis, pelo menos agora a chefia possui uma abertura para uma possível negociação de horário. Coisas que antes do PQVT não ocorriam na organização.

A organização também era bem rígida. Os procedimentos ficaram menos rígidos mas em contrapartida aumentou a pressão para se atingir as metas. Hoje não importa como se chegou às metas, se procedimento foi seguido ou não, o que importa é se as metas foram alcançadas. É a questão ética na qual os trabalhadores se vêem envolvidos, estando insatisfeitos com essa postura. Um outro sinal de que há uma insatisfação entre os trabalhadores são as festinhas de “degelo”, que diminuiram.

Segundo os trabalhadores da empresa do setor de Serviços o PQVT foi bom para eles. Se hoje eles acham que está ruim a questão dos procedimentos de trabalho no qual são envolvidos por pressão e com posturas éticas duvidosas, antes era muito pior. O PQVT amenizou as vivências de sofrimento, mas não as diminuiu.

Isso ocorreu não porque o PQVT não foi válido, mas porque a organização não envolveu suas regras, normas e procedimentos neste PQVT. Não adianta oferecer tantas atividades num PQVT, uma adequada estrutura física, se o trabalho em si não foi modificado. Se as tarefas dos trabalhadores são realizadas na mesma forma causando os mesmos desconfortos de antes. Portanto a empresa do setor de Serviços utilizou-se do PQVT para “camuflar” as pressões que o trabalho desenvolvido dentro da organização causam sobre o seu trabalhador.

São “*as máscaras*” (Trabalhador nº 3 da empresa do setor de Serviços) que os próprios trabalhadores reconhecem que existem dentro da organização. E o que esta procura mascarar? É a pressão do *ranking*, do tempo de atendimento e da chefia em busca da produtividade. Escondidas atrás de um trabalhador aparentemente sorridente com as atividades oferecidas pelo PQVT que o distrai, mas que estão levando-o a sérias vivências de sofrimento no trabalho.

DISCUSSÃO

Este estudo foi realizado com o intuito de investigar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e as vivências subjetivas dos trabalhadores expressas num contexto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Tendo como questões norteadoras: porque foi criado e como se apresenta esse contexto do PQVT; verificar se há relação na prática entre a QVT e a RSE e levantar dados acerca das vivências subjetivas dos trabalhadores do nível operacional sobre a QVT.

Hoje, os temas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tornaram-se relevantes, à medida que contribuem para geração de novas relações sociais e de trabalho, que coloquem fim na desestruturação das pessoas pelo seu trabalho. Dejours (1992) considera que seja importante encontrar soluções para colocar fim a essa desestruturação, não criando novas pessoas mas novas formas de organização do trabalho.

Pelo fato do levantamento bibliográfico ter indicado o estudo de caso como o estudo preferencial para estudo de Qualidade de Vida no Trabalho, utilizou-se o estudo de caso. Segundo Triviños (1995), Chizotti (1998) e Gil (1994) o estudo de caso vem sendo largamente empregado em pesquisas nas ciências sociais por contribuir para a construção de um conhecimento profundo a respeito de uma dada realidade.

Para realizar este estudo de multicasos, optou-se por usar uma abordagem quanti-qualitativa, dada a natureza do objeto, que envolve tanto as vivências de prazer e sofrimento no trabalho quanto questões da cultura organizacional sobre RSE e QVT. A escolha de se utilizarem dados quanti-qualitativos mostrou-se adequada, uma vez que os dados complementaram-se e contribuíram para alcançar os objetivos propostos.

Aqui, serão discutidos os resultados alcançados, integrando os dois estudos, com os objetivos específicos: levantar a vivência subjetiva dos trabalhadores do nível operacional no contexto de QVT, de acordo com o discurso dos trabalhadores e gerentes; por que foi criado e como se apresenta o contexto do programa de QVT e verificar se há relação na prática entre a QVT e a RSE.

As vivências subjetivas dos trabalhadores do nível operacional no contexto de QVT

Os dados estatísticos foram correlacionados com os levantados nas entrevistas, de forma a complementarem-se. Desse modo, as vivências de prazer e sofrimento surgem a partir da interação entre organização e trabalhadores, considerando dados da cultura organizacional.

De acordo com os resultados apresentados, pode-se perceber que o tipo de empresa interfere no modo como os trabalhadores vivenciam o prazer e o sofrimento no trabalho.

Os dados da EIPST (Mendes, 1999) demonstraram a predominância das vivências de prazer que na maioria do grupo de trabalhadores de duas organizações (indústria e comércio), atribuem sentido e valor ao seu trabalho, sentindo-se aceitos e admirados pelo trabalho que realizam, e vivenciando fortemente o sentimento de utilidade e orgulho pelo trabalho que executam.

A empresa do setor de serviços é a que possui uma diferença significativa em relação a vivência de sofrimento. Os trabalhadores estavam sujeitos a atividades repetitivas, cansativas e desagradáveis, o que gerou frustrações, desânimo e insatisfação.

Na primeira análise dos componentes principais da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho, duas variáveis não obtiveram uma carga mínima (correspondente a 0,30) para expressar algum significado. Isto quer dizer que estas variáveis não estão representando o fator que Mendes (1999) esperava que estivessem representando.

Estas variáveis foram a *'liberdade para os trabalhadores organizarem o trabalho da forma que queriam'* e o *'espaço para discutirem com os colegas as dificuldades com o trabalho'*. Ambas variáveis estão relacionadas ao fator liberdade, que corresponde a uma vivência de prazer. Nas três empresas pesquisadas essas variáveis não obtiveram um sentido cognitivo significativo.

Quando uma variável possui sentido cognitivo significativo, tem-se com ela representa vários significados cognitivos, mas sua omissão também estará dotada de algum significado. Isso pode ser melhor percebido na fala do trabalhador da empresa do setor do Comércio que diante de várias perguntas se expressou dizendo *"eu não vou citar"* (trabalhador nº 1 da empresa do setor do Comércio). Apesar de não ter respondido as questões com palavras, respondeu com o silêncio, que tem também seu significado.

Isso foi percebido com a variável que corresponde a ‘liberdade para os trabalhadores organizarem o trabalho da forma que queiram’, está ligada à autonomia dos trabalhadores em relação às tarefas que executam. O que corresponde à terceira categoria de Walton (1973) denominada de oportunidade para utilização e desenvolvimento da capacidade humana. Nesta categoria é analisado se o trabalhador tem a oportunidade de utilizar seus conhecimentos e aptidões na execução de suas tarefas.

No discurso dos trabalhadores, observa-se que em todas as empresas pesquisadas os trabalhadores sentiram dificuldade com o nível de exigência de atenção às normas e regras impostas pela empresa. Os procedimentos chegam a monitorar, como no caso especificamente da empresa do setor de Serviços, se essas regras estão sendo rigorosamente cumpridas. Premiando, como em todas as empresas pesquisadas, aqueles que seguem dentro dos limites de normas e regras impostos pela empresa. Estimulando o cumprimento das normas e regras, e inibindo qualquer idéia contrária e a liberdade de expressão, que não levaria ao prêmio.

Trata-se das relações de poder que a organização utiliza para tecer as relações sociais, como menciona Berger & Luckman (1987), unido à maneira pela qual o trabalhador regula as coisas que pode ou não fazer. O ajuste ao trabalho depende, segundo Goffman (1995), da capacidade de tomar e conservar a iniciativa, para se manter a autonomia no trabalho.

Essa atenção excessiva, no trabalho executado, faz com que trabalhadores produzam com a constante presença do medo de errar e ser punido, não sendo premiados ou até mesmo perdendo o emprego. Este é um risco velado de aumentar as vivências de sofrimento, sinais indiretos do medo definidos por Dejours (1992), que estudou a exploração do medo estimulado por empresas para aumentar a produtividade.

Estes sinais indiretos do medo significam que os trabalhadores não estão se adaptando ao trabalho executado desta forma e estão lutando contra os riscos reais, ligados às condições físicas e mentais, que possam ocorrer.

A segunda variável que corresponde ao ‘*espaço para discutirem com os colegas as dificuldades com o trabalho*’ está ligada à liberdade de expressão definida por Walton (1973) como parte integrante da categoria denominada constitucionalismo, onde estão contidos os direitos e deveres vistos como importantes para uma boa qualidade de vida no trabalho. Com a liberdade de expressão, os trabalhadores podem dar sugestões e manifestar suas idéias. Diante da insatisfação em relação ao estabelecimento de normas e regras, direitos

e deveres em benefício único da organização. As empresas dos setores do Comércio e Serviços não respeitam a jornada de trabalho, com horas-extras que interferem na vida privada do trabalhador.

O sentimento de estar livre para pensar, organizar e falar sobre o trabalho não é vivenciado pelas empresas pesquisadas. Liberdade foi, inclusive, um fator do indicador de vivência de prazer que não obteve diferença significativa de médias entre as empresas pesquisadas, não se podendo afirmar se existe diferença por tipo de empresa. A avaliação deste fator em todas as empresas esteve pouco acima do ponto médio, mas o estudo qualitativo mostra que este fator é pouco vivenciado nas empresas dos setores do Comércio e Serviços.

Pode-se dizer que a falta de liberdade está inserida nas vivências de sofrimento. Em um outro momento da análise da EIPST (Mendes, 1999), a variável frustração que indicaria uma vivência de sofrimento surgiu no fator liberdade. Neste caso a frustração no trabalho é a vivência de sofrimento mais indicada para explicar a falta de liberdade dada aos trabalhadores pelas empresas pesquisadas, que insistem em tratá-los apenas como “Recursos Humanos” que completam a cadeia produtiva com o objetivo único do lucro.

Outras três variáveis surgiram em fatores diferentes do esperado por Mendes (1999): a pressão no local de trabalho, desânimo e a admiração pelo trabalho.

A pressão no local de trabalho era esperada por Mendes (1999) no fator insegurança, mas neste estudo surgiu no fator desgaste, ambos fatores de sofrimento. Isso porque os trabalhadores, na tentativa de satisfazer às imposições organizacionais relacionadas ao ritmo, produtividade e normas de trabalho, acabam se desgastando com uma sobrecarga de trabalho superior a sua capacidade causando estresse, tensão emocional, cansaço e ansiedade.

Novamente, podem-se observar os sinais do medo, que para Dejours (1992) é explorado pelas organizações para aumentar a capacidade produtiva de seus trabalhadores, sendo estimulado pelas chefias. Portanto essas vivências de medo são utilizadas de forma instrumental para o aumento da produtividade.

Este fato torna-se muito mais evidente na empresa do setor de Serviços, em que os trabalhadores são pressionados a fazer horas-extras para cumprir metas organizacionais, essas horas-extras são marcadas sem nenhum aviso prévio e são obrigatórias, ficando os trabalhadores após a jornada de trabalho. Isso faz com estes trabalhadores sintam-se cansados. Para pressionar os trabalhadores, a empresa do setor de Serviços faz uso do poder sobre o fluxo e a carga de trabalho, através de recursos como horas-extras, *ranking*, normas e procedimentos a serem seguidos.

Os trabalhadores da empresa do setor de Serviços declararam a pressão no trabalho como um dos malefícios advindos do trabalho. Isso porque esta pressão pode causar estresse e tensão emocional em casa, onde são descontados os momentos de raiva, angústia e insatisfação com a situação vivenciada no trabalho.

A função de amenizar este sofrimento, vivenciado pela pressão no local de trabalho, deveria ser amenizada segundo os próprios trabalhadores pela a Seção de Pessoal²⁹, que alteraria esta situação com políticas de pessoal.

Esta situação levou vários trabalhadores da empresa do setor de Serviços a vivenciarem o desânimo, que é outra variável que foge ao esperado por Mendes (1999). Ao invés de aparecer no fator desgaste como um sinal dos sentimentos de estresse, cansaço e sobrecarga, esta variável surgiu no fator gratificação. A variável deixou de fazer parte de um fator que expressa o sofrimento para complementar um fator que expressa a vivência de prazer no trabalho.

Os trabalhadores da empresa do setor de Serviços afirmam que vivenciam claramente o sofrimento de estarem sendo pressionados no local de trabalho a trabalharem mais, então, como podem estar vivenciando o prazer? Trata-se de uma estratégia coletiva de defesa que se sustenta pelo consenso entre os trabalhadores pelo orgulho de estarem trabalhando em uma organização de renome nacional, com estrutura física equiparada à de grandes multinacionais.

A imagem da empresa do setor de Serviços, bem como a empresa do setor do Comércio, é de uma organização reconhecida no mercado e para sociedade o que reforça seu *status* aos seus trabalhadores. Brenner (1987) chamaria esta situação de negação, um mecanismo de defesa que nega a realidade externa, no caso a pressão no trabalho, por meio de uma fantasia de satisfação, como o *status* e o orgulho por trabalhar em uma grande empresa. Desta forma, uma variável que expressaria uma vivência de sofrimento representa uma vivência de prazer.

O orgulho em trabalhar em um local almejado pelos outros, faz com que o reconhecimento e a admiração da sociedade seja mais importante do que a realização profissional. Esta admiração é a última variável que não coincidiu com o esperado por Mendes (1999).

Para Mendes (1999) a admiração dos outros pelo tipo de trabalho executado expressa o fator gratificação, mas neste estudo esta variável surgiu como um fator de

²⁹ Seção de Pessoal foi um termo utilizado pelos trabalhadores para se referir ao Departamento de Recursos.

liberdade, ambos fatores de vivências de prazer. Isto porque a admiração, enquanto um fator de gratificação, é a realização das aspirações profissionais do trabalhador. Mas neste estudo esta variável surgiu no fator liberdade como representando a admiração pelo tipo de trabalho executado ao invés de representar a realização pessoal, ou seja reconhecimento social. É o *status* que o emprego hoje gera para aqueles que têm o privilégio de ter a carteira assinada.

Motivos para a criação e formas de apresentação dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT)

Percebe-se que nas três empresas estudadas o PQVT foi implantado como uma estratégia para manter as pessoas trabalhando e aumentar a produtividade, e não como um fator de equilíbrio entre as pessoas e a organização, que é característica própria da QVT.

Unida a esta visão instrumental do PQVT da empresa do setor da Indústria teve o intuito também, segundo seus dirigentes, de “ajudar ao próximo”, não deixando de lado a intenção de aumentar os lucros. Aqui parece estarmos diante da filantropia empresarial, uma abordagem instrumental definida por Ashley, Coutinho & Tomei (2000), como parte da cultura desta organização. Só não caracteriza a filantropia empresarial porque esta trata basicamente de ação social voltada ao público externo da organização, o que difere do caso da empresa do setor da Indústria que privilegia o público interno.

Ao avaliar o PQVT, os dirigentes da empresa do setor da Indústria analisam que os trabalhadores tiveram bastantes benefícios, mas que esperavam um retorno maior ou que os trabalhadores reconhecessem mais o que a organização havia feito por eles. Isso contradiz ação altruísta e desprendida de “ajuda ao próximo”, confirmando a abordagem instrumental do PQVT.

O que no início era apenas uma intenção de benefício aos trabalhadores, acabou se transformando em direito adquirido. Este debate, discutido por Goulart & Sampaio (1999), dos questionamentos dos benefícios trabalhistas é o que ainda impede empresários de implantarem um PQVT. O medo dos interesses do lucro ser sobreposto pelos interesses humanos. Isso fez com que, segundo os trabalhadores da empresa do setor da Indústria, as melhorias fossem acontecendo lentamente.

Na empresa do setor da Indústria o programa é gerenciado pelo presidente da empresa, devido ao seu tamanho. Um contexto descrito por Mintzberg (1995) em que a

pequena empresa possui uma estrutura organizacional simples onde o proprietário participa de todas as decisões e que favorece a formação de culturas de comunicação com e entre os trabalhadores, situação que facilita o aparecimento da informalidade e o sentimento de que cada trabalhador progride com o crescimento da empresa, seja ascendendo na carreira ou recebendo melhores salários.

Mintzberg (1995) chama atenção para este fato, ao considerar que isso faz com que os trabalhadores tenham uma ascensão na hierarquia de Maslow com a auto-realização dos trabalhadores. Desta forma a empresa acaba por ter bons resultados na qualidade de vida de seus trabalhadores. A tomada de decisões além de orientadas para resultados e consolidação de poder, são voltadas para as necessidades dos empregados, uma gestão voltada para motivações e atitudes paternalistas de aproximação, integração, satisfação de necessidades e entendimento dos problemas pessoais dos trabalhadores.

O PQVT não está devidamente formalizado, mas existe na organização de modo informal e liderado pelo próprio presidente, que procurou preparar os trabalhadores com palestras que buscavam levantar as necessidades no trabalho. O papel do presidente dentro do PQVT é de formação, orientação e esclarecimento para aqueles que não tiveram oportunidades sociais e financeiras.

A informação é o grande núcleo do PQVT da empresa do setor da Indústria que se utiliza de vários recursos para estimular seus trabalhadores a utilizar vídeos. Os recursos audiovisuais são poucos dentro da empresa, mas são promovidas oportunidades de aquisições desses equipamentos pelos trabalhadores.

A alimentação é também um item importante no PQVT da empresa do setor da Indústria, visando modificar o hábito alimentar dos trabalhadores, para que sejam feitas refeições mais saudáveis. Melhorias na saúde física que foram buscadas também nas aulas de ginásticas, nas atividades de anti-tabagismo e controle do estresse. O PQVT da empresa do setor da Indústria apesar de ser o mais simples é o mais completo por se preocupar com a saúde física, mental e emocional de seus trabalhadores.

A empresa do setor do Comércio esperava que, com a implantação do PQVT, os trabalhadores reconhecessem as melhorias (físicas) do ambiente de trabalho, aumentando a motivação, a produtividade, o lucro e diminuindo os problemas. Dejours (1992) mostrou em suas pesquisas que a modificação na estrutura física traz ao trabalhador uma satisfação momentânea, que será sobreposta por outra necessidade.

O PQVT é visto, na empresa do setor do Comércio, como um investimento que traz melhorias para a organização. E realmente levou melhorias para organização no discurso

dos empresários, que consideraram que melhorou a comunicação, o relacionamento entre chefia e trabalhadores, o compromisso, dedicação, motivação e humanização dos benefícios que a empresa passou a oferecer. Apesar disso muitos trabalhadores não tinham o conhecimento da existência do PQVT na prática, reconhecendo apenas melhorias para o cliente (produto e atendimento).

O foco no cliente é um problema enfrentado pelos trabalhadores da empresa do setor do Comércio, que foca o cliente externo e se esquece das conseqüências de suas decisões para o cliente interno, como o trabalho aos sábado e domingo, que apesar de ser uma comodidade para o cliente externo que trabalha durante toda semana e não tem tempo de fazer suas compras, representa um problema para o cliente interno, que além de ficar longe da família, amigos e limitados a praticarem atividades esportivas durante a semana por estarem trabalhando, passam pelas mesmas dificuldades no final de semana. Isso interfere na dinâmica familiar, como por exemplo, um pai que nunca está presente no almoço com os filhos, além de causar estresse, cansaço físico e mental.

Promover jogos uma vez ao ano, como forma de promover atividades físicas para seus trabalhadores, perde a razão de ser comparado aos inúmeros finais de semana e horas-extras em que os trabalhadores têm que trabalhar e são impossibilitados de praticar esportes. A empresa criou um salão de jogos para que os trabalhadores possam jogar nos intervalos de almoço. Apesar dessas iniciativas da empresa do setor do Comércio, estas são ações que não podem ser consideradas como parte de um PQVT porque funcionam como um “analgésico” ao fazer com que por alguns instantes as pessoas se sintam bem, mas não resolvem o problema devendo haver mudanças de atitudes e comportamento para então caracterizar ações de QVT - entendida por Fernandes & Gutierrez (1988) como “*a melhoria da saúde organizacional através de novas formas de organizar o trabalho*” (p. 29). E são essas novas formas de organizar o trabalho que faltam nas ações do PQVT.

A empresa do setor do Comércio tem consciência de que o programa ainda é uma idéia que tende a amadurecer de forma a atender de forma plena o objetivo de melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho. Mas, pelo que consta, existe a intenção de implantação de um PQVT que até o momento não satisfaz os trabalhadores, que tem como principal atividade as festas de final de ano e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho. A empresa do setor do Comércio possui um PQVT menos consonantes com os objetivos da QVT.

A empresa do setor de Serviços implantou um PQVT devido à filosofia da empresa em buscar a melhoria das condições de vida de seus trabalhadores de forma a

proporcionar, é claro, maior produtividade e conseqüentemente lucro. Isso porque a empresa tem consciência que a execução do trabalho nesta organização é “*puxado*” (Gerente da Qualidade da empresa do setor de Serviços). Considerando isto, foi necessário traçar uma estratégia que mantivesse as pessoas no local de trabalho.

Hoje, os dirigentes da empresa do setor de Serviços avaliam que, apesar das melhorias para o trabalhador em seu ambiente de trabalho, fica difícil conciliar produção e PQVT, o que faz com que nenhum dos dois sejam atingidos plenamente. Isso porque as normas e procedimentos da produção prejudicam a QVT de seus trabalhadores, como por exemplo o tempo de apenas 25 minutos em 6 horas de trabalho que o trabalhador pode se ausentar da posição de atendimento. Isso incluído a quantidade de atendimentos que devem ser feitos em 6 horas de trabalho. Os trabalhadores, com mais tempo e com potencial para atendimento rápido, conseguem atingir esse número, os demais sentem-se frustrados por não conseguirem atingir a meta determinada.

Os trabalhadores afirmaram que a empresa preocupa-se mais com a estrutura física da empresa, mas que antes da implantação do PQVT havia menos preocupação do que se tem hoje, com o lado humano da empresa. No momento que foi exaltado pelos dirigentes o PQVT, estes perceberam que não era possível a conciliação da produção com o QVT. Até que estes dirigentes acabaram por ser afastados pela matriz pouco tempo depois destes darem sua contribuição a esta pesquisa.

Na empresa do setor de Serviços o PQVT é formalizado e devidamente implantado, tendo uma equipe que o gerencia. O PQVT é composto nesta organização de ações gerenciais, de pessoal e de segurança no trabalho. Para que as ações sejam executadas são criados programas menores, gerenciados por pessoas diferentes. O PQVT da empresa do setor de Serviços é o mais complexo por ter uma hierarquia maior na administração do programa.

Para que todos os trabalhadores estivessem engajados neste PQVT foram realizadas palestras educativas, que buscavam esclarecer o que é medicina no trabalho. Na empresa do setor de Serviços o programa tem seu braço forte nas ações voltadas para medicina e segurança no trabalho, tendo as ações gerenciais e de pessoal uma expressão menor.

Estes resultados não fogem da atuação das empresas localizadas no Estado de Goiás, observado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA em 2001. Portanto, o segmento, o tamanho e a idade da empresa, interferem na criação e execução do PQVT.

A indústria, apesar de pequena, é a mais antiga e preocupada com a Qualidade de Vida de seus trabalhadores. Uma menor preocupação da empresa do setor do comércio é demonstrada com este aspecto. E a empresa do setor de serviços, apesar de ser jovem é grande - o que faz dela mais atuante por estar mais envolvida com o discurso global - não foi o suficiente para que promovesse de fato mais qualidade de vida no trabalho do que a empresa do setor da indústria estudada, talvez porque estava mais preocupada com a produtividade do que com a Qualidade de Vida de seus trabalhadores.

Em todas as empresas estudadas, fica claro que a visão instrumental sobrepõe o objetivo maior de um PQVT que é o equilíbrio entre as pessoas e a organização, de forma a preservar a saúde física e mental dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Essa abordagem instrumental da QVT é levanta nos estudos de Huse & Cummings (apud Macedo, 1990) em que afirmava que a QVT estava sendo usada para aumentar a produtividade. Beneficiar diretamente as pessoas que compõem a empresa só seria feito se fosse comprovado que isto traria alguma vantagem aos empresários. Esta visão de benefício das pessoas surgiu principalmente na empresa do setor da Indústria, não tendo sido declarada no discurso das demais empresas pesquisadas.

Com isso pode-se perceber que um PQVT traz benefícios imediatos de melhoria para o trabalhador em seu ambiente de trabalho, sendo a produtividade uma consequência secundária e, portanto, a longo prazo. Um objetivo secundário que acabou se transformando nas três empresas pesquisadas como o objetivo principal do PQVT, que não conseguiu proporcionar plenamente Qualidade de Vida no Trabalho para seus trabalhadores. Isso demonstra que a produtividade vem tendo prioridade em relação aos PQVT, que traz muitos benefícios para o trabalhador, como a motivação, a melhoria na saúde física e mental, adequação dos procedimentos de trabalho.

Os trabalhadores não foram devidamente preparados para implantação do programa nas empresas dos setores da Indústria e Comércio, onde o programa foi menos divulgado. Mas o fato de divulgar e envolver os trabalhadores no PQVT não faz que um PQVT proporcione melhor Qualidade de Vida no Trabalho do que um PQVT que não tenha sido divulgado da mesma forma. Apesar da divulgação e do envolvimento de seus trabalhadores, na empresa do setor de Serviços os trabalhadores expressaram muitas vivências de sofrimento que levam a Qualidade de Vida no Trabalho destes trabalhadores a diminuir. Nesta organização as ações gerenciais deixam a desejar e chegaram a ser inexpressivas, se comparadas às ações de pessoal e de medicina e segurança no trabalho. Não faz sentido uma

organização, que busca melhorar a QVT de seus trabalhadores, possuir excelente estrutura física e ações de benefício da saúde do trabalhador, se as normas e regras ainda agridem a saúde física e mental de seus trabalhadores.

A atuação das melhorias do trabalho restringiu-se às questões de higiene e limpeza, deixando de abranger pontos fundamentais para a saúde dos trabalhadores como o ritmo acelerado, ocorrido na empresa do setor de Serviços. Isso porque adota como conceito de Qualidade de Vida que considera a saúde, no seu aspecto de bem-estar físico e não ao bem-estar psíquico e social.

O termo qualidade tem sido utilizado para escamotear o sentido oculto do termo que é produtividade e lucro, como foi observado por Oliveira (1997) em pesquisa. Com esse feito as empresas têm conseguido mascarar um suposto entendimento entre patrões e empregados. Os programas de QVT devem ser democráticos e responderem de fato aos interesses dos trabalhadores.

Torna-se importante conhecer a opinião dos trabalhadores sobre os aspectos que envolvem seu trabalho de forma a dar subsídio para que a organização crie estratégias e políticas que melhorem o bem-estar psíquico e social. Desta forma a organização passa a considerar aspectos subjetivos de seus trabalhadores. Hoje as empresas estão limitando-se a melhorias de bem-estar físico porque são mais visíveis e mais fáceis de resolver do que aqueles que não são visíveis, mas que podem melhorar. Essa resistência em relação aos aspectos subjetivos ocorre porque a organização deverá modificar sua cultura interna suas normas e regras.

Ao estudar este contexto dos PQVT tendo por base Walton (1973), pode-se perceber que a QVT é percebida como mais presente onde o programa abrange todos os fatores. Não foi possível observar um equilíbrio entre os fatores existentes no PQVT das organizações estudadas. Alguns fatores se sobressaem sobre os outros, principalmente aqueles que não causam impacto direto na cultura organizacional das empresas. Os fatores, portanto, são utilizados de acordo com a conveniência de cada organização que optam por implantar o PQVT. Mas os resultados são duvidosos por oferecerem uma satisfação momentânea, perceptível em curto espaço de tempo (Dejours, 1992).

O que pôde ser percebido é que as três empresas pesquisadas possuem programas diferentes que abordam aspectos também diferentes e que conseqüentemente geraram resultados diferentes, porque cada empresa tinha seu próprio objetivo. Não existe, portanto, um programa que seja padrão, as formas de aplicação e de execução das ações

propostas são diferentes para cada tipo de empresa. Percebeu-se que a empresa do setor da Indústria teve maior facilidade em executar suas ações por ter procedimentos padronizados e seus trabalhadores não terem contato direto com o cliente externo. Esse foi o grande diferencial dos outros tipos de empresa pesquisada que tinham os procedimentos dos seus trabalhadores diretamente ligados ao público externo.

Ao ter contato com os clientes externos da organização, os trabalhadores acabam vivenciam problemas que não são deles, mas da organização e seus clientes. Com isso, são cobrados como na figura da organização, ouvindo todo tipo de reclamação. Esse fato pode comprometer a saúde mental dos trabalhadores dessas empresas, que não demonstraram nenhuma preocupação com esse aspecto, nem a intenção de alterar as normas e procedimentos, ou conteúdo dos cargos ocupados por eles.

As pessoas vivem numa constante busca de evitar o sofrimento e utilizam o trabalho como fonte de prazer, como afirma pesquisas de Morrone (2001), Mendes (1999) e Dejours (1992). Trabalhar traz benefícios subjetivos, definidos como mentais e sociais: a valorização, a credibilidade, a amizade, experiência de vida e desenvolvimento do intelecto, e ainda benefícios materiais como o dinheiro que permite que a pessoa tenha acesso a diversão, lazer, bens materiais (como casa e carro).

No entanto, a cultura organizacional, entendida como “*um conjunto de valores e pressupostos básicos*” (Fleury, 1990, p. 117), pode transformar essa fonte de prazer em sofrimento. Desta forma a pesquisa de Haak (1998) afirma que os programas de qualidade podem promover mudanças no trabalho de forma a resgatar o significado do trabalho (como fonte de prazer), tornando as empresas intrinsecamente mais competitivas.

A relação na prática entre a QVT e a RSE

O empenho das empresas em buscar a melhoria da QVT faz parte de um conceito global denominado RSE, que pode ser entendido como “*uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social*” (Ethos, 2001). Esta é uma abordagem ética que faz com que a organização tenha uma ampla visão de seu papel na sociedade.

Não foi intenção deste estudo identificar se as empresas pesquisadas são empresas socialmente responsáveis, mas conhecer a relação entre os dois temas: Qualidade de

Vida no Trabalho – QVT e Responsabilidade Social Empresarial – RSE, a partir da dimensão interna do termo. Para afirmar se a organização pesquisada é socialmente responsável seria necessário investigar as outras dimensões envolvidas.

Ao investir em projetos sociais, a organização estará contribuindo para uma melhor qualidade de vida da comunidade na qual a organização está inserida, e por conseguinte, estará contribuindo para uma melhor qualidade de vida de seus trabalhadores. Esta é uma forma da organização contribuir para qualificação de seus trabalhadores, de acordo com seus objetivos.

A principal característica da QVT é o equilíbrio entre as pessoas (trabalhadores) e a organização, minimizando os conflitos e aumentando a promoção do bem-estar físico e psicossocial. Com a RSE a organização busca também a qualidade de vida, não só no trabalho mas fora dele. De acordo com os objetivos da SER, temos a qualidade de vida dos trabalhadores fazendo parte deles, segundo Grajew (apud Neto & Froes, 1999). Esta promoção da qualidade de vida realizada pela RSE engloba todas as pessoas envolvidas, os *stakeholders*.

O conceito de *stakeholders* envolve tanto o público externo da organização quanto o público interno. Desta forma os PQVT podem funcionar como um sub programa de RSE. Neto & Froes (1999) dividem a RSE em duas dimensões: uma externa e outra interna. A responsabilidade social interna, que é a abordada por este estudo, engloba o público interno da empresa, seus trabalhadores e seus dependentes. Algumas empresas consideram como público interno os trabalhadores contratados, terceirizados, fornecedores e até seus parceiros.

A empresa do setor da Indústria possui programas que promovem Responsabilidade Social externa e interna. Esses programas promovem o bem-estar de seus trabalhadores e contribuem para o desenvolvimento da comunidade.

Beneficiar a comunidade e não os seus empregados é discutível, pois suporia uma linha divisória que isola a empresa da comunidade, desconsiderando a interferência mútua entre os dois ambientes. Isso faz ocorrer injustiças que às vezes não chegam a ser consideradas pela organização. Um exemplo disso é o caso da trabalhadora da empresa do setor do Comércio que não almoçava na empresa por não suportar a idéia de que seus filhos estariam sem carne durante o almoço. Se esta empresa oferecer benefícios à comunidade como cestas básicas e não oferecer a esta trabalhadora, a empresa não estará exercendo sua responsabilidade social. É necessário que primeiro a empresa socialmente responsável seja co-responsável pelo trabalhador.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável da Holanda colocou, segundo Almeida (1999), os benefícios para o público interno, os trabalhadores e suas famílias, em primeiro lugar para depois contribuir para o desenvolvimento econômico da comunidade local e da sociedade como um todo.

Mas esta foi a forma escolhida pela empresa do setor do Comércio atuar, com programas de Responsabilidade Social Externa, que se caracterizam como filantropia empresarial, e quase nenhuma Responsabilidade Social Interna. Segundo Neto & Froes (1999) este é um grave erro de estratégia social. Isso porque geralmente produz descontentamento entre os empregados. Na empresa do setor do Comércio são perceptíveis os conflitos, ansiedade e desmotivações.

Aos problemas mencionados por Neto & Froes (1999) para ausência de Responsabilidade Social Interna, acrescento as vivências de sofrimento que já ocorrem na empresa do setor do Comércio, como o caso da trabalhadora que não almoça na empresa. Isso significa que a empresa socialmente responsável promoveria maior número de vivências de prazer minimizando as vivências de sofrimento.

Esta forma de atuação da Responsabilidade Social também é a praticada pela empresa do setor de Serviços. Esta é uma postura de quem se utiliza do *marketing* social como estratégia para se promover socialmente. Desta forma a organização encobre problemas com os trabalhadores.

Trata-se da abordagem instrumental da RSE mencionada por Ashley, Coutinho & Tomei (2000), onde a organização utiliza-se deste recurso para sobreviver e não para “melhorar o mundo”. Os objetivos de uma organização devem ir além do lucro, avaliando as conseqüências de suas ações em seus trabalhadores e na comunidade.

Uma empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, vai além dos benefícios. Portanto a QVT, bem como seus programas, fazem parte de um projeto maior denominado hoje de RSE.

O envolvimento do empresariado no enfrentamento da questão social é um fato novo para o qual é necessário voltar a atenção de forma a apreender os diversos fatores latentes desse envolvimento, que podem ser utilizados em futuras pesquisas, tais como: o entendimento dos empresários e dos trabalhadores sobre o caráter obrigatório, ou não, de alguns benefícios; a relação das estruturas salariais e dos benefícios; gerenciamento da mudança da cultura organizacional; se o fato dos empresários estarem gerenciando os programas sociais seriam sinal de resultados mais expressivos.

Assim, este estudo atendeu às expectativas, respondendo às perguntas pré-definidas no início deste estudo, que se torna relevante no que se refere a pesquisas de QVT realizadas na última década, por mesclar método quantitativo e qualitativo de pesquisa.

Não foi intenção deste estudo generalizar as conclusões, por isso utilizaram-se casos representativos. Poderia ter incluído a atividade primária, como a agropecuária, que teve no estado de Goiás, segundo pesquisa do IPEA, maior envolvimento dos empresários nos problemas de seus trabalhadores. Outra atividade que seria interessante trabalhar com os objetivos propostos seria a construção civil, uma atividade onde é difícil encontrar uma obra onde o proprietário faça sacrifícios financeiros para beneficiar o conforto e a qualidade de vida de seus trabalhadores.

Com este estudo pode-se perceber que os empresários pagam o necessário para aumentar a produtividade, inclusive melhorar a qualidade de vida de seus trabalhadores, desde de que sejam procedimentos extrínsecos ao cargo. O presente estudo deixou a desejar neste aspecto, pois não discutiu de forma mais profunda e direta o conteúdo dos cargos ocupados, tanto com os empresários quanto com os trabalhadores. Ficou claro que a melhoria do conteúdo dos cargos traria de forma significativa melhor Qualidade de Vida no Trabalho para os trabalhadores.

Walton (1973) aborda aspectos que envolvem o cargo, mas os aspectos intrínsecos são vistos de forma superficial. Um estudo mais profundo enfocando o cargo como os modelos de Hackman & Oldham et al. (1975) e Davis & Wether (apud Macedo, 1990) poderia ser desenvolvido. Percebe-se que o empresário tem uma certa dificuldade de adequar o cargo a pessoa que o ocupa, geralmente realizando o inverso. Talvez haja carência de estudos que enfoquem cargos específicos como o de vendedor e atendente de *telemarketing*, que prejudicam a saúde psicossocial das pessoas que ocupam estes cargos.

As novas relações de trabalho exigem um novo ser humano que busca a própria qualidade de vida. Isso remete as pessoas ao bem-estar individual que proporciona tranquilidade para partilhar do bem-estar social como ator e não mais como um mero espectador.

“São pessoas lutando por direitos fundamentais, como os de existir e sobreviver com qualidade de vida de ser humano, indivíduo cidadão, talvez bem mais além, ou bem mais simples, do que seus pretensos direitos políticos e sociais constantemente ignorados: seus direitos com seu próprio corpo, dentro de princípios coletivos éticos e estéticos de viver saudável”. (Patrício, Guerra & Maia, 1999, p. 123)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F. Empresa e responsabilidade social. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 jun. 1999. p. A-2.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 3. ed. São Paulo: Bomtempo, 2000.

ASHLEY, Patricia Almeida; COUTINHO, Renata Buarque Goulart & TOMEI, Patricia Amelia. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. In: XXIV ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (2000: Florianópolis, Paraná). Anais. Florianópolis, Organizações, 16 p. [CD-ROM]

BERGER, Peter L. & LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Tradução de Floriano de Souza Fernandez. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRENNER, Charles. **Noções básicas de psicanálise: introdução à psicologia psicanalítica**. Tradução de Ana Mazur Spira. 4. ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Imago, 1987.

CABRAL, A C. **A Análise do Discurso como Estratégia de Pesquisa no Campo da Administração: um olhar inicial**. In: XXIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (1999: Foz do Iguaçu, Paraná). Anais. Foz do Iguaçu, Organização, 15 p. [CD-ROM]

CHANLAT, Jean-François. O ser humano, um ser de desejos e pulsões. In: CHANLAT, J. F. (Org.) **O indivíduo e a organização**: dimensões esquecidas. Tradução de M. Rodrigues et al. v. 3. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIZOTTI, Antônio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Corteg, 1998.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

_____. **O fator humano**. Tradução de Maria Irene S. Betiol e Maria José Tonelli. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

_____; ABDOUCHELI, Elisabeth & JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Traduzido por Maria Irene Stocco Betiol et al. São Paulo: Atlas, 1994.

ETHOS – INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. www.ethos.org.br. Acesso em: 12 dez. 2001.

FARIA, José Henrique de & OLIVEIRA, Sidney Nilton. **Gestão da Qualidade: a dimensão político-cognitiva-afetiva do desempenho organizacional**. In: XXIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (1999: Foz do Iguaçu, Paraná). Anais. Foz do Iguaçu, Organização, 10 p. [CD-ROM]

FARR, Robert M.. **As raízes da psicologia social moderna**. Tradução de Pedrinho A Guareschi. Coleção Psicologia Social. p. 246. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

FERNANDES, Eda Conte & BECKER, João Luiz. **Qualidade de vida no trabalho (QVT) – a realidade nos CPD's**. In: XIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (1988: Natal, Rio Grande do Norte). Anais. Natal, p. 1775-1792, v. 3.

FERNANDES, Eda Conte & GUTIERREZ, Luiz Homero. **Qualidade de vida no trabalho – uma experiência brasileira**. Revista de Administração, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-38, out./dez. 1988.

_____, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. (Org.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 15. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2000.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO9000. 1996. 246 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FRANCO, Eliete de Medeiros; ALMEIDA, Maristela Moraes de; MERINO, Eugênio; SIMÕES, Márcia Clara; VERAS, Martha & PATRÍCIO, Zuleica Maria. **O cotidiano de uma estudante de pós-graduação: o estresse num universo de quatro mundos**. In: PATRÍCIO, Zuleica Maria (Coord.). Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas. cap. 10, p. 297-312. Florianópolis: Ed. do autor, 1999.

FREUD, Anna. **O Ego e os Mecanismos de Defesa**. Tradução de Álvaro Cabral. 5. ed. Coleção Corpo e Espírito, vol. 6. Ed. Civilização brasileira, 1978.

FRITZEN, Fabiano Milano. **Responsabilidade Ambiental**: um estudo da Refinaria Ipiranga S. A. 35 p. Monografia (Curso de Administração), FURG, Rio Grande do Sul. www.ethos.org.br. Acesso em: 13 dez. 2001.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. www.uol.com.br/gife. Acesso em: 17 set. 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

GOULART, Íris Barbosa & SAMPAIO, Jáder dos Reis. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras**. In: SAMPAIO, Jáder dos Reis (Org.). *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. cap. 1, p. 19-37. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

GRAJEW, Oded. O que é responsabilidade social. **Mercado Global**, São Paulo (107) jun. 2000.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg; JANSON, Robert & PURDY, Kenneth. **A new strategy for job enrichment**. v. 17, n. 4, p. 57-71. *California Management Review*, Summer, 1975.

KAIZER, H. F. **An index of factorial Simplicity**. *Psychometrica*, v. 39, p. 31-36, 1974.

KILIMNIK, Zélia Miranda, MORAES, Lúcio Flávio Renault de & RAMOS, Wilsa Maria. **O atual estado da arte da qualidade de vida no Brasil**. In: XVIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (1994: Florianópolis, Santa Catarina). *Anais*. Florianópolis, p. 305-325.

LANE, Sílvia T. M. **Uma Técnica de Análise do Discurso**. In: XX Congresso Interamericano de Psicologia. (1985: Caracas, Venezuela). *Anais*.

LUNARDI, Wilson Danilo Filho & MAZZILLI, Cláudio. **O processo de trabalho na área de enfermagem: uma abordagem psicanalítica**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, julho/setembro 1996.

MACEDO, Douglas. **Qualidade de vida no trabalho**: uma aplicação do Modelo das Características da Tarefa para uma análise intersectorial no Banco do Brasil S. A. 1990. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MACÊDO, Kátia Barbosa. **Psicodinâmica das Organizações**: Poder, Cultura e Decisões na Empresa Familiar. 1999. 353 f. Tese (Doutorado) – PUC- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

_____, Kátia Barbosa. **A psicanálise e as organizações**: a administração simbólica. Estudos v. 27 n. 3 p. 539-553, jul./set. 2000.

_____, Kátia Barbosa. **Empresa familiar brasileira: Poder, Cultura e Decisão**. Goiânia: Editora Terra, 2001.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **A utilização da cultura para implementação de mudanças organizacionais**. In: XXII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (1998: Foz do Iguaçu, Paraná). Anais. Foz do Iguaçu, Organização, 13 p. [CD-ROM]

MARQUES, Juracy C. **A qualidade total e a contribuição de Maslow para qualidade de vida nas organizações**. Psico, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 137-156, jan./jun. 1994.

MENDES, Ana Magnólia. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. 1999. 327 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

_____ & TAMAYO, Álvaro. **Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações**. In: XXIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (1999: Foz do Iguaçu, Paraná). Anais. Foz do Iguaçu, Organização, 15 p. [CD-ROM]

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRANDA, Gabriela de Paula Cidade. **Responsabilidade social corporativa e marketing social: reflexão para um novo tempo.** 35 p. Monografia (Curso de Administração), UFRJ, Rio de Janeiro. www.ethos.org.br. Acesso em: 13 dez. 2001.

MONACO, Felipe de Faria & GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Implicações de um programa de qualidade total sobre a qualidade de vida no trabalho:** o caso da gerência de administração da empresa brasileira de Correios e telégrafos. In: XXIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (1999: Foz do Iguaçu, Paraná). Anais. Foz do Iguaçu, Recursos Humanos, 15 p. [CD-ROM]

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

MORRONE, Carla Faria. **“Só para não ficar desempregado” Resignificando o sofrimento psíquico no trabalho: estudo com trabalhadores em atividades informais.** 2001. 129 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

NETO, Francisco Paulo de Melo & FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Rita de Cássia Martins de & MORAES, Lúcio Flávio Renault. **Qualidade de vida no trabalho:** uma análise no contexto de trabalho dos detetives da Polícia Civil Metropolitana de Belo Horizonte. In: XXV ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (2001: Campinas, São Paulo). Anais. Campinas, Organizações/Comportamento Organizacional, 15 p. [CD-ROM]

ORCHIS, Marcelo Andrade; YUNG, Maurício & MORALES, Santiago. **Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais.** 32 p. Monografia (Curso de Administração), FAAP, São Paulo. www.ethos.org.br. Acesso em: 13 dez. 2001.

PAGÈS, Max (et. al.). **O poder das organizações:** a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PATRÍCIO, Zuleica Maria; GUERRA, Antonio Fernando S. & MAIA, Paulo Duarte. **De dentro para fora - de fora para dentro: a qualidade de vida na reconstrução do corpo individual-social**. In: PATRÍCIO, Zuleica Maria (Coord.). Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas. cap. 2, p. 91-126. Florianópolis: Ed. do autor, 1999.

QUIRINO, Tarcízio Rego & XAVIER, Odiva Silva. **Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa**. Revista de Administração, São Paulo, v. 22, n.1, p.71-82, jan./mar.1987.

RIZZI, Fernanda Basaglia. **O balanço social e a ação de responsabilidade social da empresa**. 25 p. Monografia (Curso de Ciências Contábeis), Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio, São Paulo. www.ethos.org.br. Acesso em: 13 dez. 2001.

ROCHA, Simone Karla. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso no setor têxtil. 1998. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. p. 206. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

SANT'ANA, Anderson de Souza & MORAES, Lúcio Flávio Renault. **Programas de Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso em empresa brasileira do setor de telecomunicações. In: XXIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (1999: Foz do Iguaçu, Paraná). Anais. Foz do Iguaçu, Organização, 14 p. [CD-ROM]

SCHEIN, Edgar H. **What is culture?** In: Frost, Peter I. Reframing Organizational Culture. Soge publications incorporation Newbury Park, USA, 1991.

SCHOMMER, Paula Chies. **Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado**. In: XXIV ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (2000: Florianópolis, Paraná). Anais. Florianópolis, Organizações, 16 p. [CD-ROM]

SCHOMMER, Paula Chies; ROCHA, Ana Georgina Peixoto & FISHER, Tânia. **Cidadania Empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor.** In: XXIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (1999: Foz do Iguaçu, Paraná). Anais. Foz do Iguaçu, Organização, 15 p. [CD-ROM]

SIQUEIRA, Maria Matias & COLETA, José Augusto Dela. **Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho.** Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 51-66, jul./set. 1989.

SMIRCICH, Linda. **Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?** In: FROST, P. (Org.). Organizational culture. Beverly Hills: Sage, 1985.

STATT, David A **Psychology and the World of Work.** London: McMillan, 1994.

TAYLOR, Cristiane Romero. **Qualidade de vida no trabalho: resultados a partir da implantação de um modelo de qualidade total.** In: XXIV ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (2000: Florianópolis, Paraná). Anais. Florianópolis, Recursos Humanos, 14 p. [CD-ROM]

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: “A Pesquisa Qualitativa em Educação”.** São Paulo: Atlas, 1995.

TOLDO, Mariesa. **Responsabilidade Social Empresarial.** In: Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

VALLE, Arthur Schlünder & VIEIRA, Isa Paula Rossi. **Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Minas Gerais.** In: SAMPAIO, Jäder dos Reis (Org.). Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II. cap. 2, p. 39-78. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

VIEIRA, Débora Feijó V. B. & HANASHIRO, Darcy Mitiko M. **Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho.** Ver. Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, v. 11 n. 2 p. 41-46, jul. 1990.

WALTON, Richard E. **Quality of Work Life: What is it?** Sloan Management Review, Cambridge, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

WERLANG, Patrícia. **O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social.** 27p. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos), UFRS, Porto Alegre. www.ethos.org.br. Acesso em: 23 ago. 2002.

WESTLEY, William A. **Problems and solutions in the quality of working life.** Human Relations, London, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

ZAVATTARO, Hely Aparecida. **A Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais da área de informática: um estudo exploratório.** 1999. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ANEXOS

ANEXO A

PESQUISA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Leia as frases abaixo, analisando cada uma de acordo com **o que você sente no dia-a-dia do trabalho**. Marque, utilizando a escala abaixo, o número que melhor corresponde a sua avaliação.

1 = NUNCA

2 = RARAMENTE

3 = ÀS VEZES

4 = FREQUENTEMENTE

5 = SEMPRE

Sinto satisfação em executar minhas tarefas	1	2	3	4	5
Meu trabalho é desgastante	1	2	3	4	5
Tenho liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho	1	2	3	4	5
Tenho receio de ser demitido ao cometer erros	1	2	3	4	5
Meu trabalho é gratificante	1	2	3	4	5
Meu trabalho me causa estresse	1	2	3	4	5
Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo	1	2	3	4	5
Sinto-me ameaçado de demissão	1	2	3	4	5
Quando executo minhas tarefas realizo-me profissionalmente	1	2	3	4	5
Sinto-me sobrecarregado no meu trabalho	1	2	3	4	5
Tenho espaço para discutir com os colegas as dificuldades com o trabalho	1	2	3	4	5
Sinto-me inseguro diante da ameaça de perder meu emprego	1	2	3	4	5
Sinto orgulho do trabalho que realizo	1	2	3	4	5
Meu trabalho me causa tensão emocional	1	2	3	4	5
Sinto-me reconhecido pelos colegas pelo trabalho que realizo	1	2	3	4	5
Sinto-me inseguro quando não atendo ao ritmo imposto pela minha empresa	1	2	3	4	5
Sinto-me identificado com as tarefas que realizo	1	2	3	4	5

Meu trabalho é cansativo	1	2	3	4	5
Tenho liberdade para organizar meu trabalho da forma que quero	1	2	3	4	5
Sinto-me inseguro quando não correspondo as expectativas da empresa em relação ao meu trabalho	1	2	3	4	5
Meu trabalho é compatível com as minhas aspirações profissionais	1	2	3	4	5
Meu trabalho me causa ansiedade	1	2	3	4	5
Sinto meus colegas solidários comigo	1	2	3	4	5
Receio não ser capaz de executar minhas tarefas no prazo estipulado pela minha empresa	1	2	3	4	5
Sinto disposição mental para realizar minhas tarefas	1	2	3	4	5
Sinto desânimo no trabalho	1	2	3	4	5
No meu trabalho posso usar o meu estilo pessoal	1	2	3	4	5
Sinto-me pressionado no meu trabalho	1	2	3	4	5
O tipo de trabalho que faço é admirado pelos outros	1	2	3	4	5
Sinto frustração no meu trabalho	1	2	3	4	5

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GRUPO 1

DADOS SÓCIO-TÉCNICOS:

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

NOME:

CARGO:

TEMPO NA EMPRESA:

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

NOME:

SETOR DE LOCALIZAÇÃO:

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS:

ÁREA DE ATUAÇÃO:

BREVE HISTÓRICO:

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

1. Quantos são os quadros de aviso e onde se localizam?
2. Existem várias maneiras de se obterem informações sobre saúde no local de trabalho.
Qual (ou quais) delas, listadas abaixo, é utilizada por esta empresa?
 - 2.1. panfletos, folhetos, etc.
 - 2.2. filmes e vídeos
 - 2.3. palestras proferidas por especialistas
 - 2.4. discussões em grupos
 - 2.5. cursos
 - 2.6. concursos de incentivo
 - 2.7. jornais/informativos
 - 2.8. Intranet

EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL

3. Onde e como são armazenados os materiais de proteção?
4. Como é feito o controle de entrada e saída desse material de proteção?

AMBIENTE

5. Qual o número de áreas disponíveis para realização dos procedimentos de entrevistas, testes ou reuniões?
6. Qual a capacidade de cada uma delas?
7. Como é feito o controle do uso dessas salas?
8. Quais os mobiliários e equipamentos de audiovisual disponíveis?
 - 8.1. Gravador de áudio
 - 8.2. Projetor de diapositivos (slides)
 - 8.3. Retroprojetor
 - 8.4. Videocassete e monitor de televisão
 - 8.5. Computadores e scanners
 - 8.6. Datashow
 - 8.8. Outros

ATIVIDADE FÍSICA

9. Como é feita a promoção de atividade física dentro da empresa?
10. Em qual espaço físico essa promoção ocorre?
11. Há áreas externas que se possam utilizar para caminhadas e atividades recreativas?

ALIMENTAÇÃO

12. Há lanchonete e/ou refeitório no local de trabalho?
13. Quem administra e prepara a comida?
14. A empresa fornece vale refeição e/ou cesta básica?

SIPAT – SEMANA INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES

15. Desde quando acontece a SIPAT?
16. Instrutores internos ou externos?
17. Como você analisa a participação nesta semana?
18. Descreva como acontece a semana da SIPAT?

PQVT

19. *Esta empresa implantou algum sistema da qualidade? Qual?*
20. O interesse pela QVT começou antes ou depois dos programas de qualidade?

21. Quais são as atividades voltadas para a promoção da saúde e qualidade de vida, que estão acontecendo nesta empresa?
 - 21.1. Anti-tabagismo
 - 21.2. Obesidade/ Avaliação do peso corporal / Nutrição
 - 21.3. Prevenção da AIDS/DST
 - 21.4. Saúde bucal
 - 21.5. Testes para diabetes
 - 21.6. Pressão arterial
 - 21.7. Relaxamento / Massagens
 - 21.8. Alcoolismo Prevenção/Tratamento
 - 21.9. Controle do estresse
 - 21.10. Doenças cardiovasculares
 - 21.11. Prevenção de câncer
 - 21.12. Coral
 - 21.13. Aposentadoria
22. A empresa oferece alguma ajuda à comunidade?
23. Quais as fontes de recursos mantenedoras dos programas?
24. A empresa compartilha gastos de algumas atividades com os seus funcionários?
25. Cada atividade do PQVT dura quanto tempo?
26. Tem um horário determinado para ocorrer as atividades do PQVT?
27. A empresa possui exame médico e periódico de admissão?
28. A empresa possui um posto médico?
29. Aqui acontece muita rotatividade? Quais os principais motivos de demissões?

A IMPLANTAÇÃO

30. O que você acha que fez a empresa se interessar em implantar um PQVT? Quais os objetivos?
31. A empresa obteve ajuda de alguma entidade para implantação do PQVT? Por quê?
32. Como acontece o gerenciamento do PQVT?
33. Como foi feita a escolha das pessoas para participar do gerenciamento do PQVT?
34. Como começou a preparação dos funcionários para o PQVT?

AValiação

35. Qual a sua avaliação e os planos futuros para o PQVT?

ANEXO C**ROTEIRO DA ENTREVISTA DO GRUPO 2****IDENTIFICAÇÃO DA PESSOA ENTREVISTADA:****Nome:****Cargo:****Departamento:****Tempo de trabalho na empresa:****Tempo de trabalho na atividade:****Estado Civil:****Filhos:****Idade:****Salário:****Renda Familiar:****A SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR*****COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA***

1. Você considera que o salário que você recebe é compatível com o que você faz?
2. Existe diferença de salário para funcionários que executam a mesma função?
3. Quais os motivos que afetam a sua produtividade?

CONDIÇÕES DE TRABALHO

4. Como você avalia as condições físicas do local onde você trabalha? Há risco ocupacional? Qual?
5. Você já teve algum problema de saúde relacionado com as suas atividades aqui na empresa? Qual? Quando?
6. Você tem algum colega que já se afastou por problemas de saúde relacionado com as suas atividades aqui na empresa? Qual o motivo? Quantos?
7. Você acha que a carga de trabalho é adequada para atividade que você executa?

USO DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

8. O seu trabalho permite que você decida sobre como fazer o serviço?
9. Para desenvolver o seu trabalho você precisa aprender alguma coisa específica?
10. Considerando todo o fluxo do seu trabalho, você acha o seu trabalho fácil ou difícil?

OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

11. Você estuda? Tem vontade de estudar?
12. A empresa incentiva você a estudar? Como?
13. Você já foi promovido aqui?
14. Você sabe quais são os critérios para promoção?
15. Você se sente valorizado como profissional?

INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

16. Você considera que aqui na empresa existe algum tipo de preconceito ou discriminação? Qual e por quê?
17. Como é o relacionamento entre os colegas de trabalho?
18. Como é o relacionamento entre os departamentos da empresa?
19. O seu trabalho é supervisionado?
20. Aqui na empresa tem avaliação de desempenho?

CONSTITUCIONALISMO

21. Quais são os motivos mais comuns para as pessoas saírem da empresa? Conhece alguém?
22. Você acha que os direitos trabalhistas são respeitados? Por quê?

O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA

23. Quais os benefícios (coisas boas) que o trabalho traz para sua vida pessoal?
24. Quais os malefícios (coisas ruins) que o trabalho traz pra sua vida pessoal?
25. Como você avalia a locomoção e a localização da empresa?
26. O seu horário de trabalho é previsível?
27. Há, em sua opinião, algum aspecto do ambiente de trabalho que deva sofrer mudanças de forma a melhorar sua qualidade de vida? Em caso positivo, qual seria?

RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO

28. Você conhece alguma atividade desenvolvida aqui na empresa voltada para comunidade?
Qual?
29. Você já participou? Como foi?
30. Você gosta de trabalhar aqui? Por quê?
31. Qual a imagem que a empresa tem no mercado?

OS CUSTOS

32. A empresa compartilha gastos de algumas atividades do PQVT?

FUNCIONAMENTO DO PROGRAMA

33. Quais são as atividades relacionadas ao PQVT que você já participou? Quando? Quais?
34. Você tem alguma sugestão ou crítica.
35. Se a empresa decidir oferecer incentivos aos que participam dos PQVT, que tipo de incentivo mais o estimularia?
36. Como era trabalhar aqui antes do PQVT?
37. O que você considera que melhorou ou piorou com a implantação do PQVT?

CONCLUSÃO

38. O que é para você Qualidade de Vida?
39. O que é para você Qualidade de Vida no Trabalho?
40. O que é pra você uma Empresa Socialmente Responsável?