



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 12, v.16, n.3, p.60-78, setembro/dezembro, 2012

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade
Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 2237-5139

Conteúdo publicado de acesso livre e irrestrito, sob licença Creative Commons 3.0.

Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

Discursos e Práticas sobre a Vida no Ambiente de Trabalho: Percepções de Gestores sobre Programas de Qualidade de Vida

Amanda Moura de Oliveira¹
Denise Medeiros Ribeiro Salles²

Artigo recebido em 08/10/2012 e aprovado em 17/12/2012. Artigo submetido a avaliação *double blind*.

¹ Especialista em Gestão de Recursos Humanos pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense (PPGAd/UFF). Psicóloga Organizacional com atuação em Qualidade de Vida no Trabalho. Endereço: Rua Barão de Mesquita, 206, apto 602 – Tijuca – Rio de Janeiro, RJ – CEP: 20540-003. E-mail: psi.amanda@yahoo.com.br.

² Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Professora PPGAd/UFF. Endereço: Rua Mário Santos Braga, 30, 7o andar, Sala 701 – Campus do Valonguinho – Centro - Niterói/RJ – CEP: 24020-140. Email: denise.salles@id.uff.br.

Discursos e Práticas sobre a Vida no Ambiente de Trabalho: Percepções de Gestores sobre Programas de Qualidade de Vida

Este estudo visa à compreensão da construção de discursos e de práticas sobre qualidade de vida no trabalho, identificando, por meio de pesquisa de campo, percepções de gestores envolvidos com programas de qualidade de vida no trabalho sobre ações desenvolvidas em suas organizações. Os resultados indicam que os gestores percebem uma desvinculação estrutural dos dirigentes organizacionais com as execuções práticas dos programas, sendo, porém, utilizada a retórica de sua viabilidade, ampliando as dificuldades para sua consecução. Tal fato faz com que muitos administradores não invistam na avaliação dos resultados desses programas. Este estudo busca entender a complexidade do conceito de qualidade de vida no trabalho por meio de um aprofundamento teórico e de levantamento no campo sobre as opiniões de gestores sobre tais programas em suas organizações. Busca-se verificar a coerência da relação discurso-prática e a legitimidade de tais ações no contexto organizacional, tendo sido indicada a necessidade de ações efetivas de sensibilização dos diferentes níveis gerenciais em relação ao tema, bem como de controles que provem a eficácia das ações.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho (QVT); gestão da QVT; gestão de pessoas; saúde do trabalhador.

Keywords: quality of work life; management of QWL; people management; worker health.

Discourses And Practices About Life In The Workplace: Managers' Perceptions About Life Quality Programs

This study aims to understand the construction of discourses and practices on quality of work life by identifying, through field research, perceptions of managers involved with Quality of Work Life Programs about actions taken within their organizations. The results indicate that managers perceive a structural decoupling of organizational leaders with practical implementations of programs, being used, however, the rhetoric of its viability, increasing the difficulties for their achievement. This fact makes many managers not willing to invest in evaluating the results of these programs. This study seeks to understand the complexity of the concept of quality of work life through a theoretical study and field survey on opinions of managers about such programs in their organizations. We seek to verify the consistency of the relation practice-discourse and legitimacy of such actions in the organizational context, having been showed the need of effective actions to raise awareness of the different levels of management in relation to the theme, as well as controls that prove the effectiveness of actions.

1. Introdução

As organizações vêm investindo em políticas e em ações, principalmente nas últimas décadas, visando a melhorar a administração das consequências relativas aos desgastes físico e psicológico do trabalhador, decorrentes de sua participação no processo produtivo, e de sua imersão, profissional e pessoal, no mundo do trabalho. A preocupação com o bem-estar do trabalhador no exercício de suas atividades laborais é recorrente entre os gestores

desde o Movimento de Relações Humanas, que, a partir dos anos 1930, colocou na pauta da gestão a observação dos comportamentos humanos no trabalho. Diversos autores, entre eles Dejours (2006), vêm estudando essa questão sob diferentes óticas e dentro de contextos diversos.

O termo qualidade de vida no trabalho (QVT) remonta ao início dos anos 1950, quando Eric Trist e seus colaboradores estudaram, na Inglaterra, a técnica de agrupamento do trinômio indivíduo, trabalho e organização. Desde essa época, questões relativas à interação entre o trabalhador e o ambiente físico e psicológico da organização e suas consequências na produtividade têm instigado pesquisadores na busca de suas possíveis relações.

Mudanças na economia mundial provocam modificações no ambiente empresarial. No Brasil, os impactos da globalização e a rapidez das inovações tecnológicas, além das mudanças nos paradigmas de gestão, têm feito com que o ambiente empresarial brasileiro se torne cada vez mais competitivo. Estes fatores fazem com que a discussão sobre QVT ganhe cada vez mais espaço nos ambientes acadêmicos e empresariais (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998).

No entanto, mesmo com as propagadas mudanças, Oliveira e Limongi-França (2005) apontam a existência de uma percepção empresarial que desvincula os programas de gestão de pessoas da avaliação dos seus resultados. Tal fato faz com que muitos administradores não invistam na análise dos resultados destes programas. E, no caso daqueles que realizam este investimento, aponta-se a precariedade da informação relativa às ferramentas que mensuram os resultados das ações e os programas de QVT.

Este estudo tem, como objetivo principal, compreender a percepção de gestores de ações e programas de QVT sobre ações desenvolvidas em suas organizações, por meio da investigação dos seus processos e dos fatores motivadores para sua realização. Busca-se ainda, analisar a participação dos demais gestores da empresa, verificando-se se essa participação interfere no sucesso ou no fracasso das ações, a partir de suas percepções. No âmbito acadêmico, este estudo visa a contribuir para a promoção do conhecimento sobre a atual configuração dos programas de QVT, sobre a forma como estes programas são geridos, e sobre as principais dificuldades com que lidam os seus gestores.

Dificuldades relativas à adesão gerencial em relação a tais programas foram observadas neste estudo, sendo provável que tal fato interfira no comprometimento dos funcionários subordinados a esses gerentes, ameaçando o sucesso dos programas. Além disto, verificou-se a dificuldade dessas organizações para definirem indicadores e para estabelecerem metodologias de mensuração da eficácia dos programas e das ações, e do nível de adesão aos programas, conforme identificado por Coutinho (2009).

2. Breve Discussão sobre a Precarização das Relações de Trabalho

Motta (2003) indica que o trabalho moderno exige conquistas além da capacidade humana, tornando-se mais individualizado e incentivando a competição, sendo cada vez

mais difícil reviver o espírito de equipe e de relações solidárias. Pressões para novas conquistas parecem exigir além da capacidade humana.

Ao abordar a questão do sofrimento no trabalho, Dejours (2006) ressalta que é por intermédio dele que o consentimento à participação do sistema acontece, e, sendo assim, declara que

(...) quando funciona, o sistema gera por sua vez, um sofrimento crescente entre os que trabalham. O sofrimento aumenta porque os que trabalham vão perdendo, gradualmente, a esperança de que a condição que hoje lhes é dada possa amanhã melhorar. Os que trabalham vão cada vez mais se convencendo de que seus esforços, sua dedicação, sua bondade, seus “sacrifícios” pela empresa só acabam por agravar a situação (DEJOURS, 2006, p. 17).

Mesmo diante de todo o esforço pelo trabalho, o indivíduo percebe, ao fim, que o trabalho não permitirá a satisfação de suas expectativas nas esferas material, afetiva, social e política. Aumenta, assim, seu sofrimento, o que poderá acarretar problemas no seu funcionamento psíquico e na sua saúde em geral. Tais problemas estão relacionados aos riscos enfrentados no seu cotidiano de trabalho, por ambientes insalubres ou perigosos, ou mesmo pelo medo em não corresponder às necessidades impostas pela organização.

Citação de Sennet (2009, p. 63) corrobora o que fora anteriormente posto, quando este afirma que “Qual dos males vamos tolerar, depende do bem que buscamos”. Esse tipo de atitude autoprotetora é descrita por Sennett (2009) como uma blindagem à realidade. O autor postula a corrosão do caráter como algo, talvez, inevitável, como consequência da inexistência das relações de longo prazo, o que acarretaria certa “frouxidão” dos laços de compromisso e de lealdade, separando o comportamento da vontade.

Balassiano *et al.*(2005, p.1) citam que “trabalhadores estressados tendem a uma diminuição no desempenho e na qualidade do seu trabalho e a gerar um aumento dos custos das organizações com problemas de saúde e com o aumento do absenteísmo, da rotatividade e do número de acidentes no local de trabalho”. Para dar conta disto, alguns trabalhadores criariam defesas contra o sofrimento no trabalho, as quais Dejours (2006) nomeia como “estratégias de defesa”; estas poderiam ser desenvolvidas também de forma coletiva, permitindo, aos trabalhadores, permanecerem em uma condição de “normalidade”, mesmo diante das pressões enfrentadas no trabalho. Diante disso, Dejours descreve o conceito de “normalidade sofrente”, onde

A normalidade não é o efeito passivo de um condicionamento social, de algum conformismo ou de uma “normalização” pejorativa e desprezível, obtida pela “interiorização” da dominação social, e sim o resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho. (DEJOURS, 2006, p. 36).

Entretanto, Dejours (2006) ressalta que as estratégias de defesa apresentam um papel paradoxal, pois funcionam, simultaneamente, como uma proteção mental contra efeitos prejudiciais do sofrimento e fazem com que o sujeito se torne insensível àquilo que o faz sofrer. O autor cita o trabalho de Le Guillant (1984) que possibilitou a adoção do termo “psicodinâmica do trabalho”, a partir do qual o sofrimento passou a ter posição central nessa questão. Foi constatado que “o trabalho tem efeitos poderosos sobre o sofrimento psíquico” (DEJOURS, 2006, p. 21), e que este sofrimento “poderia ser observado através do estudo clínico da psicopatologia do trabalho” (p. 35).

Sennett (2009) aponta um aspecto que envolve a precarização das relações de trabalho, por ele chamado de “flexitempo”. Trata-se da permissão de horários flexíveis de trabalho, que aparentariam prometer maior liberdade que a do trabalhador atrelado à rotina dos trabalhadores das fábricas na época da administração científica. Apesar de ser tratado como uma recompensa ao empregado, o “flexitempo” simultaneamente o colocaria sob dominação por parte da empresa, já que, segundo o autor, os trabalhadores trocariam a forma de submissão ao poder físico, que era realizada presencialmente, pela submissão eletrônica, por meio de programas de Internet.

Sendo o foco deste estudo a investigação sobre a percepção de gestores de programas de qualidade de vida no trabalho, destacam-se, a seguir, alguns aspectos relativos a este conceito, tão aceito no discurso, mas, igualmente, tão fragilizado na sua aplicação pelas organizações.

3. Discutindo Aspectos da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Breve Histórico

Diversos fatores direcionam as atenções a um cuidadoso olhar e a estudo aprofundado sobre as questões que envolvem a QVT. Albuquerque e Limongi-França (1998) adotam o conceito de QVT como sendo:

(...) um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998, p. 41).

Limongi-França (2010) expõe que a QVT pode ser vista como parte integrante das mudanças evidenciadas nas relações de trabalho que vêm ocorrendo na sociedade moderna. Segundo a autora, apesar de serem inúmeros os fatores que podem desencadear tais ações, elas não acontecem de forma aleatória. A autora ressalta que, em países como a França, as demandas trabalhadas por meio de ações de QVT fazem parte da constituição da organização, chegando a serem nomeadas como “condições de trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 23). No entanto, observa-se, ao analisar historicamente esse processo nas empresas, que ações para melhoria da QVT são tidas como respostas às exigências de responsabilidades civil e criminal, normalmente realizadas de forma paliativa e aleatória.

De acordo com Limongi-França (2009) e Kurogi (2008), entre os fatores desencadeantes dessas ações estão os vínculos e a estrutura da vida pessoal, os fatores socioeconômicos, as metas empresariais e as pressões organizacionais. Com o intuito de responder a diversas demandas, diferentes campos das ciências têm sido utilizados em trabalhos investigativos, originando, assim, diferentes formas de se pensar a QVT.

No intuito de compreender o conceito em seu sentido integral, Limongi-França (2010) apresenta uma proposta de consolidação das teorias, que inclui os cuidados médicos estabelecidos na legislação de segurança e saúde do trabalhador, bem como fatores pessoais dos empregados e empregadores, envolvendo seus momentos de lazer e sua motivação. A autora observa que

Na verdade, a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender a expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações de QVT nas empresas (LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 24).

Três escolas de pensamento dão suporte ao conteúdo que permeia a gestão da QVT. A primeira delas, a Escola Socioeconômica, idealizada principalmente por Giddens (1998, apud LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 25), institui a “terceira via” como uma nova maneira de pensar advinda de mudanças mundiais importantes, tais como a globalização, as transformações ocorridas na vida pessoal de cada indivíduo, e sua forma de se relacionar com a natureza. Assim, o autor postulou, como princípios básicos dessa corrente política, o desenvolvimento da cidadania, a responsabilidade por projetos sociais, a igualdade com liberdade, a preservação do meio ambiente, e o desenvolvimento sustentável.

A segunda escola é a denominada Escola Organizacional, cujos focos são os fenômenos específicos do trabalho, levando em consideração a dimensão específica do local onde as relações de trabalho ocorrem. Teve como base os estudos de Maslow e Herzberg nos anos 1950, além daqueles de Walton (1973), que iniciou a linha de pesquisa sobre a satisfação e a QVT, sendo o pioneiro na definição de critérios sob a ótica organizacional. Destacam-se, como contribuições da escola organizacional, as seguintes características:

(...) expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal; política de gestão de pessoas-valorização e capacitação; marketing-imagem corporativa e comunicação interna; tempo livre-desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte; e risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento (LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 27).

Rodrigues (2009, p. 81), retomou o conceito estabelecido por Walton (1973), em 1973, quando afirmou que (...) “a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com a crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. O autor estabeleceu oito categorias conceituais para a QVT, que permitiriam a estruturação da análise sobre suas características observáveis, sendo elas: (1) compensação adequada e justa; (2) condições de segurança e de saúde do trabalho; (3)

oportunidade imediata para a utilização e para o desenvolvimento da capacidade humana; (4) oportunidade futura para o crescimento contínuo e para a segurança; (5) integração social na organização de trabalho; (6) o constitucionalismo na organização do trabalho; (7) o trabalho e o espaço total da vida; e (8) a relevância social da vida do trabalho.

A terceira escola, denominada de Escola da Condição Humana no Trabalho, defendia a ideia da pessoa como um ente complexo biopsicossocial, cujas potencialidades nas dimensões biológica, psicológica e social a instrumentalizariam para a vida. Conforme Lipowski (1986, apud LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 29), “A saúde não seria apenas a ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social”.

Rodrigues (2009) apresenta conceituações e perspectivas sobre a QVT de autores que a compreendem como opção para o bem-estar do indivíduo no trabalho. Segundo o referido autor, essas correntes de pensamento consideram a satisfação do trabalhador relacionada à sua percepção de segurança no trabalho e às possibilidades concretas de crescimento profissional, além de ressaltarem o fato de a satisfação levar a uma maior integração social e à relevância social.

No Brasil, tem sido observado crescente interesse de empresários e de administradores pelo tema da QVT, pelas possíveis contribuições à produtividade da empresa e à elevação do nível de satisfação do empregado (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988; FREITAS; SOUZA, 2009). Rodrigues (2009) verificou, em estudo com gerentes de empresas do estado do Ceará, que o grau de expectativa de cada indivíduo com relação à QVT variava de acordo com seu grau de instrução. Segundo o autor, indivíduos com menor grau de instrução formal não apresentavam comportamentos significativos de insatisfação quando lhes era demandada acomodação em relação às condições impostas pela organização. Além disto, a busca por maiores desafios e o comportamento crítico seriam características daqueles indivíduos com grau mais elevado de conhecimento.

Albuquerque e Limongi-França (1998) observaram, em sua pesquisa, que apesar da valorização desse tema nas empresas, ainda há muitos pontos a serem trabalhados. Segundo estes autores, há carência de dotação orçamentária para as ações e programas de QVT na maioria das empresas pesquisadas, além da falta de controle sobre suas ações.

4. Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade Total e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

De acordo com Gil (2006), a gestão de pessoas pode ser descrita como uma função gerencial que tem, como finalidade precípua, alcançar os objetivos organizacionais e individuais por meio da cooperação daquelas pessoas que atuam nas organizações. O termo “gestão de pessoas” surgiu ao final do século XX, visando a substituir o termo “administração de recursos humanos”, tendo em vista a conotação negativa que este termo passou a ter em tempos presentes, por implicar a percepção de pessoas que trabalham nas organizações como recursos, e não como cooperadoras ou parceiras.

Gil (2006) considera que as pessoas deveriam ser reconhecidas como aquelas que proveem, à organização, conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência, devendo

ser tratadas como parceiras do negócio e incentivadas a participar nas decisões, tendo seu talento utilizado ao máximo para seu desenvolvimento.

Os atuais modelos de gestão de pessoas enfrentam desafios contemporâneos, especialmente aqueles relacionados à revolução da informação e da comunicação, que permitem o aumento e a rapidez dos contatos entre pessoas na organização e fora dela, promovendo o intercâmbio de informações e exigindo uma cultura gerencial mais ágil, integrada e com traços multiculturais.

Entre os desafios organizacionais apresentados pelo autor, se observam os avanços tecnológicos, e a competitividade que pode ser trabalhada por meio de programas de qualidade integrados aos programas de pessoal. Assim, a qualidade de vida nas empresas é apontada como um desafio, pois as empresas “são desafiadas a implantar programas de qualidade de vida no trabalho que envolvam também as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e autonomia para tomada de decisões e o oferecimento de tarefas significativas” (GIL, 2006, p. 46).

Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 43) indicam a necessidade da gestão do bem-estar do empregado ocorrer juntamente com a gestão da qualidade, já que a QVT é considerada uma evolução da “Qualidade Total”. Ressaltam a necessidade de conscientização, pois, segundo estes autores, a qualidade deveria ser analisada sob os enfoques da produção, dos serviços, do desempenho e da QVT.

Scopinho (2000) propõe uma reflexão sobre os benefícios gerados pela gestão da qualidade a partir da apresentação de resultados de estudos realizados sobre o adoecimento de trabalhadores rurais, verificando a existência de um padrão estreitamente associado ao trabalho, na maneira como ele é organizado e realizado. A aparência humanista e participativa, na verdade, esconde a prática de formas gerenciais conservadoras, não se traduzindo em melhorias reais na qualidade de vida e na contribuição para o processo organizativo dos trabalhadores.

Coutinho (2009) corrobora a importância da gestão dos programas de qualidade de vida, tendo em vista que, ao serem considerados projetos devido à evolução de seus conceitos, eles demandam a utilização de metodologia que contribua para a implantação das ações. Assim, permitem melhorias de formas produtivas nas ações, na administração dos escassos recursos, e consecutivamente, na vida dos empregados.

As crises que vêm atingindo os diversos setores da economia nos últimos anos têm sido pautadas no incremento da produtividade e no aperfeiçoamento da qualidade e da redução de custos. Isso tem gerado inúmeros impactos negativos para os trabalhadores, como o aumento do desemprego tecnológico, a queda no valor dos salários e uma piora na qualidade das relações de trabalho (FREITAS; SOUZA, 2009). Além disso, a reestruturação decorrente traz, como consequência para a empresa, o aumento nos índices de absenteísmo e de rotatividade, interferindo no rendimento e na qualidade do trabalho. O modelo de gestão em usinas estudadas por Scopinho (2000) apresenta estrutura gerencial focada na formulação e na implementação de uma política responsável pela criação de condições

consideradas ideais para a introdução de inovações tecnológicas, para o incremento à produtividade dos trabalhadores e para a redução da mão-de-obra pouco capacitada.

De acordo com Newstrom (2008), os funcionários são envolvidos no processo de busca de soluções para o aperfeiçoamento contínuo da qualidade, devendo ser este o foco central de sua atenção. Scopinho (2000) defende o ponto de vista de que a preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores não parece ser verdadeiramente a preocupação de alguns tipos de empresas, tais como usinas de destilarias. Na verdade, elas teriam objetivos estratégicos de reestruturação produtiva junto à opinião pública, e de garantir, aos trabalhadores, as condições mínimas de vida social, baseados numa prática organizacional racionalista, mas baseada em um discurso científico com aparente concepção humanista e participativa de gestão de recursos humanos. Essa política teria, na realidade, a função de atuar como instrumento de controle dos índices de rotatividade e absenteísmo, além de atuar como veículo de formação de uma imagem de utilidade pública das empresas junto aos trabalhadores e à sociedade em geral.

O processo de gestão de programas de qualidade total está relacionado ao binômio qualidade-produtividade. Seu objetivo seria garantir, sobretudo, a qualidade de gestão do processo produtivo, assim como a qualidade do produto, tendo, como meios mais eficazes, os treinamentos que garantem a homogeneização do conhecimento no momento da implantação desses processos. Além disso, envolvem e motivam os funcionários no alcance dos objetivos estratégicos da empresa (SCOPINHO, 2000). Esta autora observou, ainda, que as ações empresariais desenvolvidas no âmbito das áreas de saúde e de segurança no trabalho são utilizadas como instrumentos privilegiados de controle e de adequação ao trabalho, como resposta às exigências do processo produtivo.

5. A Pesquisa

A pesquisa buscou identificar as opiniões de gestores de ações e de programas de qualidade de vida sobre estas atividades. Investigou-se como eles identificam tais ações e quais os fatores motivacionais que lhes são inerentes, bem como demais fatores intervenientes.

A pesquisa pode ser caracterizada como explicativa, conforme pressuposição de Vergara (1998), tendo como base a descrição para estruturar as explicações e expor características de determinada população ou de determinado fenômeno. Foi utilizada abordagem quantitativa, do tipo *survey*, que, conforme Freitas *et al* (2000, p.1): “pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas”. Neste estudo foi utilizado questionário com questões fechadas que, por meio dos dados coletados, permitiram a análise dos resultados. A coleta dos dados foi realizada no segundo semestre de 2011, de forma presencial, tendo o pesquisador aplicado o questionário a partir de agendamentos prévios com gestores de ações e programas de QVT de seis empresas de grande porte na cidade do Rio de Janeiro, cujos nomes foram preservados de exposição pública. Em cada empresa foi entrevistado um gestor.

Os seis sujeitos da amostra foram totalmente representados pelo sexo feminino. A idade média dos participantes era de 50 anos, representada na Tabela 1 juntamente com dados sobre formação acadêmica, tempo na função e na empresa.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados - Idade, formação acadêmica, tempo na função e na empresa

Sujeito	Idade	Formação				Tempo na Função	Tempo na Empresa
		Graduação	Pós-Grad.	MSc.	PhD.		
A	51	Psicologia	x			25	30
B	54	Assistência Social	x			30	24
C	35	Administração	x			8	3
D	53	Assistência Social	x			30	8
E	57	Psicologia	x			35	35
F	48	Administração	x			20	3

Fonte: Elaboração própria.

5.1. Análise dos dados

De acordo com os resultados à pergunta sobre as atividades denominadas de ações e projetos de QVT na empresa (Tabela 2), foi possível identificar cinco atividades relacionadas à QVT nas empresas. Elas aparecem em pelo menos duas empresas, sendo possível identificar o predomínio de programas de saúde. Apesar disto, duas empresas não possuíam uma diretoria específica para a realização dos projetos de QVT, como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 2 - Atividades denominadas de ações e projetos de QVT na empresa

Quais são as atividades denominadas de ações e projetos de QVT na empresa?	Ocorrências
Programas de saúde	4
Programas de Alimentação Saudável	3
Programa de atenção ao uso e abuso e dependência ao álcool, tabaco e outras drogas	3
Programa de Informação	2
PQVT - Programas de Qualidade de vida e trabalho	2

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3 – Existência de diretoria responsável pelos projetos de QVT

Sujeito	A empresa possui uma diretoria responsável pelos projetos de QVT? Qual?
A	Não
B	Não
C	Sim - Diretoria de Administração e Finanças
D	Sim - Consultoria
E	Sim - Diretoria Geral
F	Sim - Diretoria de Qualidade de Vida

Fonte: Elaboração própria.

Coutinho (2009) corrobora o resultado relativo à existência de áreas específicas envolvidas em projetos de QVT, apresentado na Tabela 4: o modelo de equipe atuante nestes projetos é multidisciplinar, tendo, como áreas gerenciadoras dessas ações, as áreas de recursos humanos e de medicina e segurança do trabalho, que dividem sua ocupação diária com as atividades de projetos de QVT.

Tabela 4 - Existência de áreas específicas envolvidas em projetos de QVT

Sujeito	Existem áreas específicas envolvidas em projetos de QVT? Quais?
A	Sim - Programa de Saúde
B	Sim - Programa de Saúde, Assistência Médica
C	Sim - Gerência de comunicação; Gerência de infraestrutura; Gerência de responsabilidade social
D	Sim - A consultoria
E	Sim- Gerência de RH; Gerência de Segurança do Trabalho
F	Sim - Recursos Humanos

Fonte: Elaboração própria.

Como pode ser observado na Tabela 5, os resultados referentes à interferência, por parte da orientação da gestão da organização, no planejamento e ou na organização dos programas e ou ações de QVT, demonstram que esta interferência existe; no entanto, não foi identificado, na pesquisa, o tipo de enfoque da gestão: Gestão Estratégica de QVT, Gestão Gerencial de QVT; Modelo de Gestão Operacional de QVT, ou outro modelo, conforme caracterização de Limongi-França (2009).

Tabela 5 - Interferência, por parte da orientação da gestão da organização, no planejamento e ou na organização dos programas e ou ações de QVT

Sujeito	A orientação da gestão da organização interfere no planejamento e/ou organização dos programas/ações de QVT?
A	Não
B	Sim
C	Não
D	Sim
E	Sim
F	Sim

Fonte: Elaboração própria.

Em relação a quais as maiores dificuldades encontradas no planejamento de ações ou de programas de QVT, observou-se que todos os gestores responderam que, de alguma forma, existe dotação orçamentária para as ações e para os programas de qualidade de vida, com especificidades e limitações peculiares. Isto se contrapõe ao apresentado por Coutinho (2009), em cujos casos analisados inexistia, por parte das empresas, orçamento específico para os projetos de QVT: as ações eram pagas com o *budget* da área de recursos humanos, ocasionando restrições orçamentárias e pouca prioridade para as atividades dos programas. Além destas, outras dificuldades surgem no planejamento dos programas de QVT, conforme pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6 - Maiores dificuldades encontradas no planejamento de ações ou programas de QVT

Quais as maiores dificuldades encontradas no planejamento de ações ou programas de QVT?	Ocorrências
Não vê problemas	1
Mudança de direção	1
Redução de verbas/falta de orçamento	4
Análise do perfil da empresa	1
Percepção dos funcionários	2
Exigências do mercado	1
Adesão dos funcionários	2
O planejamento	1
Indefinição de responsabilidades	1

Fonte: Elaboração própria.

Tais dificuldades são contornadas com o apoio de outras gerências, que veem a importância dessas ações para a melhoria do indivíduo e, conseqüentemente, do desempenho de suas tarefas. Mas, como pode ser observado na Tabela 7, ainda há certa resistência de alguns gestores.

Tabela 7 – Existência de apoio por parte dos outros gestores da empresa, e como eles reagem com a participação de funcionários de suas gerências nessas atividades

Você costuma ter apoio dos outros gestores da empresa?	Ocorrências	Como eles reagem com a participação de funcionários de suas gerências nessas atividades?	Ocorrências
Às vezes	2	Às vezes liberam/depende da atividade	1
Depende da gerência	1	A maioria estimula a participação	1
Ainda existe resistência	1	Acreditam que é perda de tempo	1
Sim	3	Liberam após sensibilização	1
Não	1	São resistentes	1

Fonte: Elaboração própria.

Com relação à questão que aborda a contribuição ou a participação do planejamento dos programas de QVT por outras áreas da empresa, verificou-se que apenas dois gestores recebiam esse tipo de contribuição, por meio de indicações de atividades; no entanto, não foi observado um comportamento de participação espontânea, com adesão vinculada a valores do negócio.

O resultado relativo à questão de como os funcionários são convocados à participação nos programas e ações de QVT (ver Tabela 8) corrobora o que fora apresentado por Coutinho (2009) em relação aos meios de comunicação utilizados para a divulgação das programações das ações de QVT: a autora aponta que são utilizados, principalmente, os correios eletrônicos e a *intranet*, além do uso de *banners*, cartazes, folhetos, entre outros.

Observa-se que uma das adversidades apontadas por Limongi-França (2009) torna-se aparente, quando a autora ressalta os desafios encontrados na gestão integrada dos processos de promoção de saúde e QVT no trabalho, devido ao fato de as pessoas envolvidas nesses processos ficarem sobrecarregadas com relatórios e registros, entre outros, e, por isso, não priorizam os aspectos educacionais que a promoção de saúde integrada à QVT demanda. Coutinho (2009) aponta que existe uma clara insatisfação quanto ao acompanhamento e ao controle dos resultados quantitativos e qualitativos, e que essa falta de indicadores, que contribuiriam para a mensuração dos resultados, é fator relevante no descrédito de tais programas.

Este fato não foi observado nas empresas participantes deste estudo, conforme visualizado na Tabela 9. No entanto, a qualidade da mensuração dos resultados é precária, gerando pouca visibilidade aos programas de QVT. A fragilidade dos indicadores inviabiliza a

reunião de informações e de dados que contribuiriam para a maturação dos programas, devido à carência de medidas de controle para a mensuração dos resultados. Isso pode, muitas vezes, acarretar o desconhecimento do perfil do grupo que participa das ações, como pode ser observado na Tabela 10.

Tabela 8 – Formas como os funcionários são convocados à participação nos programas e ações de QVT

Como os funcionários são convocados à participação nos programas e ações de QVT?	Ocorrências
Intranet	5
Cartazes	3
Aviso através de facilitadores de clima	2
Através dos gerentes executivos	2
Sistema de som	2
Email	3
Sorteios	1
Comunicação	2

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 9 – Mensuração dos resultados das ações e dos programas de QVT

Os resultados das ações e programas de QVT são mensurados? Como?	Ocorrências
Não	1
Sim/ Indicadores e estatísticas, relatórios das ações e pesquisa de satisfação	4
Sim/ Sistema próprio de audição	2

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 10 - Segmento ou nível hierárquico da empresa que mais participa das ações de QVT

Qual segmento ou nível hierárquico da empresa mais participa das ações de QVT?	Ocorrências
Não sabe informar	1
Variado	1
Depende do programa	2
Níveis hierárquicos mais baixos	1
Não existe distinção de níveis	1
Empregados/operacional	2

Fonte: Elaboração própria.

As respostas relativas à existência de pressões externas para a implantação de ações e de programas de QVT, representadas na Tabela 11, comprovam as assertivas de Limongi-França (2010) sobre as forças que movem as ações de QVT nas organizações. A autora verificou que essas ações têm, como base, demandas específicas originadas da cultura organizacional, de fatos ocorridos. Isto foi apontado pelos gestores entrevistados, quando relataram a demanda apresentada em cada localidade e, ainda, as exigências legais. A autora ressalta, ainda, que existem ações de QVT que surgem pontualmente em função de escolhas de seus dirigentes, da cultura da empresa, ou mesmo do comportamento dos concorrentes. Esse dado foi mencionado nesta pesquisa, quando foi destacada a existência de pressão externa advinda de outras empresas como responsável pela impulsão da implantação de ações e de programas de QVT.

Tabela 11 – Existência de pressões externas para a implantação de ações e de programas de QVT

Há? Quais?	Ocorrências
Não	1
Sim / Clientes	3
Sim / Legislação	3
Sim / Sindicatos	3
Sim / Outras empresas	1
Sim / Outros	Demanda dos Ministérios; da localidade; interna; da associação de empregados

Fonte: Elaboração própria.

As repostas quanto à existência de métodos para levantar necessidades de QVT na empresa (ver Tabela 12) corroboram o que fora apontado por Coutinho (2009) sobre o desenvolvimento de projetos de QVT com base nas necessidades ou solicitações dos funcionários, identificadas através de instrumentos de pesquisa de clima organizacional, pesquisas de mercado, além da utilização dos resultados dos exames clínicos e *check-ups*.

Tabela 12- Existência de métodos para levantar necessidades de QVT na empresa

Há métodos para levantar necessidades de QVT na sua empresa? Quais?	Ocorrências
Perfil	2
Pesquisa de clima organizacional	4
Diagnóstico situacional	1
Levantamento de necessidades	1
Mapeamento de saúde	1
Uso do plano de saúde	1
Sugestão do Comitê de Saúde	1

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados a respeito de os programas de QVT terem uma atuação específica (ver Tabela 13) confirmam a asserção de Limongi-França (2009) sobre os novos desenhos da gestão da QVT. Estes incluiriam abordagens sistêmicas, a promoção de saúde, o aprofundamento de propostas de prevenção, ações ergonômicas e cuidados com a saúde mental do trabalhador, assim como a valorização de lazer, esporte e cultura. A autora ressalta que, recentemente, as questões de cidadania e de responsabilidade social foram incluídas como propostas para os programas.

Tabela 13 – Existência de atuação específica nos programas de QVT

Os programas de QVT têm uma atuação específica? Quais?	Ocorrências
Saúde	6
Nutrição	6
Lazer	6
Relações de trabalho	6
Responsabilidade social	4
Outros	Relações de trabalho; bem estar; equilíbrio emocional; desenvolvimento de gestores; humanização das relações de trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

Conforme analisado anteriormente, e representado na Tabela 14, não são todos os gestores que consideram importantes as ações de QVT. Apesar disso, e de acordo com o que pode ser observado na Tabela 15, é nítido o reconhecimento, por parte de gestores, das ações em QVT como investimentos.

Tabela 14 – Opinião sobre se os gestores de outras áreas consideram relevantes as ações de QVT para o desempenho das pessoas e da organização

Sujeito	Você acha que os gestores de outras áreas consideram as ações de QVT relevantes para o desempenho das pessoas e da organização?
A	Meio a meio
B	Sim
C	Não
D	Existe resistência
E	Poucos
F	Não todos

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 15 – Opinião sobre se os gestores de outras áreas percebem as ações de QVT como investimento

Você acha que eles percebem essas ações como investimento?	Ocorrência
Fundamental	3
Fica feliz pelo trabalho	2
Ações que promovem resultados	1
Impactam positivamente no clima organizacional	1

Fonte: Elaboração própria.

6. Considerações Finais

As principais conclusões proporcionadas por este estudo, tanto no aspecto do referencial teórico quanto da pesquisa de campo, referem-se: (a) à existência de uma vasta gama de atividades que são denominadas “ações e programas de qualidade de vida” nas empresas; (b) ao fato significativo de que, entre as empresas onde há dotação orçamentária para tais ações e programas, em apenas uma há diretoria de qualidade de vida. Verifica-se, assim, que os projetos de QVT estão subordinados, principalmente, a diretorias que não estão diretamente vinculadas a essas ações, a não ser por questões burocráticas ou financeiras, o que pode ampliar as dificuldades encontradas para a liberação de verba. Conforme observado na pesquisa, as áreas que mais estão envolvidas nestas ações são as de saúde e de recursos humanos, não havendo participação efetiva das áreas planejadoras, financiadoras e executoras das empresas. Isso torna difícil a implantação e a manutenção dos programas, devido, especialmente, à pouca sensibilidade de tais agentes quanto à importância das ações para o negócio das empresas.

A pesquisa de campo mostrou que a orientação da gestão da empresa interfere no planejamento e ou na organização das ações e dos programas de qualidade de vida. Isso se dá, principalmente, por meio dos cortes orçamentários, fator que foi apontado pelos gestores de QVT como uma das maiores dificuldades encontradas no planejamento dessas ações. Tal fato gera descrédito nos funcionários, chegando até mesmo a desvalorizá-las, o que torna reduzida sua adesão. No entanto, apesar da participação de alguns gestores, conforme informado na pesquisa, eles normalmente não participam do planejamento dessas ações, tendo, a falta de interesse como um dos motivos relatados.

Uma particularidade exposta na pesquisa aponta para o fato de os gestores somente liberarem seus funcionários para as ações e os programas de QVT durante o horário de trabalho. No entanto, quando são sensibilizados para isso, percebem a importância dessas atividades, corroborando a importância do processo de sensibilização para a devida adesão dos gestores.

Atualmente, os funcionários são convocados a participarem destas ações, principalmente por meio da intranet e da divulgação interna, com cartazes. Apenas dois gestores relataram a convocação por intermédio dos gerentes executivos - o que remete ao

ponto anteriormente discutido sobre a dificuldade para sensibilizar os gerentes, que não são comunicados sobre as ações.

A dificuldade de sensibilização dos gerentes para realmente perceberem a importância dos programas de QVT e liberarem seus subordinados à participação nestas ações é uma questão que poderá ser investigada em uma nova pesquisa: qual seria a forma mais efetiva de convocar os funcionários para participar das ações e dos programas de QVT, e de os gestores aderirem à ideia? Tal questionamento é relevante, uma vez que não ficou claro se a adesão decorre da percepção da importância da ação, ou do fato de ser comunicado por alguém em cargo mais elevado, ou da imposição à participação, ou da percepção da adesão gerencial, quando o gerente participa da atividade e se coloca como exemplo a ser seguido.

A maior parte dos gestores informou que realiza mensuração dos dados das ações e programas. Apesar disso, conforme os registros da pesquisa, essa mensuração ainda é feita de forma primitiva, de maneira que questões subjetivas não são vinculadas a dados concretos obtidos pelas organizações. Possivelmente seja esse um fator que dificulte ainda mais a observância da importância dessas ações e da necessidade de liberação de orçamento para elas. Isto foi corroborado pelo fato de a maioria dos gestores de QVT ter exposto sua crença sobre a não percepção da importância dessas ações por outros gerentes da empresa relativamente ao desempenho dos funcionários e da organização, mesmo quando isso está presente no escopo da política e da missão da organização. Adicionalmente, foi sugerido que eles não percebem essas ações como investimentos, ou que falta, ainda, conscientização para que isso ocorra. Apesar disto, os gestores dos programas afirmaram crer que as ações e os programas de QVT são fundamentais à gestão, por conseguirem observar os seus resultados, benéficos tanto para as pessoas quanto para os negócios.

Sugere-se, assim, que se criem formas eficazes de sensibilização dos gestores da organização sobre a importância das ações e dos programas de QVT para impulsionar os negócios da empresa, pela via da maior produtividade de seus trabalhadores. Isto poderia ser feito utilizando-se mecanismos de comunicação interna condizentes com a disseminação e com a sensibilização necessária, tal como a utilização de plataformas ou de metodologias para melhor apresentar as informações, gerando dados visíveis, objetivos e concretos, obtidos de formas quantitativas e qualitativas. Sugere-se, ainda, a criação de estratégias para convocação dos gestores à participação do planejamento das ações e dos programas, de forma integrada aos direcionadores estratégicos organizacionais, com o objetivo precípua de promover maior sensibilização e adesão às ações, permitindo sua propagação aos subordinados.

Referências

ALBUQUERQUE, L. G., LIMONGI-FRANÇA, A.C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração da USP**, v. 33, n. 2, p. 40-51, abril/junho, 1998.

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 12, v.16, n.3, p.60-78, setembro/dezembro, 2012.

- BALASSIANO, M; RODRIGUES, E.M.T; PIMENTA, R. C. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: uma análise baseada no método de relações estruturais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília, DF, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- COUTINHO, M.L.G. **Prática de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- FERNANDES, E. C., GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. **Revista de Administração da USP**, v.23, n.4, p. 29-38, outubro/dezembro, 1988.
- FREITAS, A. L. P., SOUZA, R. G. B. Um modelo de avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. **Sistemas & Gestão**, v. 4, p. 136-154, maio/agosto, 2009.
- FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A. Z., MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n.3, p. 105-107, julho/setembro, 2000.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- KUROGI, M. S. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. XII, n. 16, p. 49-62, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada. In: ROSSI, A.M., QUICK, C., PERREWÉ, P.L. (Org.). **Estresse e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20ª edição. São Paulo: Vozes, 2002.
- MOTTA, P. R. M. Ansiedade e medo no trabalho: a percepção do risco nas decisões administrativas. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n.25, fevereiro, 2003.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- OLIVEIRA, P. M., LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE eletrônica**, v. 4, n.1, art. 9, janeiro/junho, 2005.
- RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 12ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- SCOPINHO, R. A. Qualidade total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras Paulistas. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.4, n.1, p. 93-112, janeiro/abril, 2000.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management**, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.