
Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total

*Lindolfo Galvão de Albuquerque
Ana Cristina Limongi França*

O ambiente empresarial brasileiro vem se tornando intensamente competitivo em virtude das profundas mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na própria inserção do elemento humano no tecido social e produtivo.

Torna-se redundante discutir os impactos da globalização, da rapidez das inovações tecnológicas e das mudanças nos paradigmas de gestão nesta virada de século. Entretanto, no Brasil essas transformações assumiram expressão maior em consequência da abertura abrupta da economia, da implementação dos programas de estabilização monetária e das reformas constitucionais visando à redução e à reorientação do papel do Estado na economia. Todas essas mudanças, ocorrendo ao mesmo tempo, geram ambientes social e empresarial em ebulição, nos quais os fatores conjunturais de sobrevivência muitas vezes se sobrepõem aos objetivos de mudanças de longo prazo na sociedade que conduzam, efetivamente, às melhorias das condições de vida e do bem-estar dos cidadãos (Albuquerque, 1992).

Nesse sentido, torna-se fundamental criar um espaço para reflexão a respeito do acirramento da competição, da competitividade a qualquer custo e de seus impactos na sociedade.

Neste trabalho, o interesse específico é analisar um aparente paradoxo: embora a maioria das organizações esteja amplamente envolvida na busca da produtividade e em processos de mudança com vistas a melhorar seu posicionamento competitivo no mercado (Albuquerque, 1992), a qualidade de vida no trabalho (QTV) vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas e empresariais. Esse fato tem gerado as seguintes indagações:

- Por que as preocupações com QTV ganham maior expressão agora, justamente no momento em que as empresas estão intensamente envolvidas com a sua sobrevivência e a sua posição competitiva no mercado?
- As empresas têm considerado a qualidade de vida como componente de suas estratégias de gestão de pessoas para a competitividade?
- O estabelecimento de programas de QTV nas empresas é visto como importante para a certificação ISO 9000 e para a política de negócios da empresa?

Recebido em dezembro/97

Lindolfo Galvão de Albuquerque é Administrador, Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) e Coordenador do Programa de Educação Continuada em Administração para Executivos — MBA-RH da FIA/FEA/USP.
Fax: (011) 818-5834
E-mail: lgdalbu@usp.br

Ana Cristina Limongi França, Psicóloga Organizacional e Mestre em Psicologia Social, é Professora Doutora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e Diretora de Educação e Cultura da Associação Brasileira de Qualidade de Vida.
Fax: (011) 814-0439
E-mail: climongi@usp.br

As respostas a essas questões não são simples ou imediatas, podendo variar segundo grande quantidade de variáveis, como porte da empresa, setor de atividade em que atua, tecnologia utilizada, cultura organizacional, origem do capital, estágio de evolução de seu *management* etc.

Na discussão desse tema, com base em estudos e pesquisas realizados, pretende-se destacar a importância da administração de programas de qualidade de vida no trabalho como parte de uma estratégia de gestão de pessoas, nas dimensões individual — do *stress* — e organizacional, focada no ambiente de certificação ISO 9000 e na gestão da qualidade total.

CONCEITOS E ABORDAGENS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Existem muitas interpretações para qualidade de vida no trabalho: desde o foco médico da ausência de doenças da pessoa, até as exigências de recursos, objetos e procedimentos que atendam demandas coletivas em determinada situação, compondo amplos programas de qualidade de vida no trabalho. Neste estudo, adota-se o conceito de que qualidade de vida no trabalho é 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.

A sociedade vive novos paradigmas sobre modos de vida dentro e fora da empresa, construindo novos valores relativos às demandas de Qualidade de Vida no Trabalho. Nesse contexto, diversas ciências têm dado contribuições específicas, destacando-se entre elas:

- **Saúde** — nessa área, a ciência tem buscado preservar as integridades física, mental e social do ser humano e não apenas atuar sobre o controle de doenças, gerando avanços biomédicos e maior expectativa de vida.
- **Ecologia** — vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação do ecossistema dos seres vivos e dos insumos da natureza.
- **Ergonomia** — estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa. Fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando ao conforto na operação (Gendrier, 1988).
- **Psicologia** — juntamente com a filosofia, demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho.

- **Sociologia** — resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando as implicações de quem influencia e é influenciado nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa.
- **Economia** — enfatiza a consciência de que os bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equilibrada a responsabilidade e os direitos da sociedade.
- **Administração** — procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo.
- **Engenharia** — elabora formas de produção voltadas para flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

POR QUE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO AGORA?

As contribuições das ciências, acima exemplificadas, permitem identificar dois movimentos principais na filosofia e na gestão de qualidade de vida no trabalho: o primeiro, em nível individual, caracterizado pelo aprofundamento da **compreensão a respeito do stress e de doenças** associados às condições do ambiente organizacional; o segundo, em nível organizacional, refere-se à **expansão do conceito de qualidade total**, que deixa de restringir-se a processos e procedimentos para incluir aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais visando à concretização dos resultados da empresa.

Qualidade de vida no trabalho como gerenciamento do *stress*

Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Essas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nesses três níveis e podem ser mais visíveis em um deles, embora todos sejam sempre interdependentes. Essa abordagem é descrita por Lipowski (1986) como o resgate de uma visão mais ampla do conceito de saúde que tem sido a tendência nas últimas décadas. A saúde não é apenas ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social. Essa conceituação, adotada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 1986, foi estudada por Dejours (1994) e abre campo significativo para a compreensão dos fatores psicossociais na vida moderna e, especificamente, no desempenho e na cultura organizacional da saúde do trabalho.

Essa compreensão do ser humano, em que o indivíduo é o seu corpo, revela condições de vida e marcas das experiências vividas e desejadas. Situa-se na mesma proposta conceitual da visão holística de homem. Daí ele ser o elo fundamental da Qualidade de Vida no Trabalho.

Alvesson (1987:78) cita estudos de Bolinder e Ohlström's em que é estabelecida clara correlação entre experiências de *stress* mental, pressões no trabalho e sintomas psicossomáticos. As causas observadas dessas correlações são trabalhos com exaustivo esforço físico, padrões forçados de trabalho (*forced rates of work*), problemas salariais, atividades estúpidas e desinteressantes.

A escola sociotécnica cita em seus estudos a introdução de um método de trabalho que, em um primeiro momento, além de não gerar maior produtividade, fez com que as taxas de absenteísmo e rotatividade se elevassem, juntamente com a incidência epidêmica de desordens psicossomáticas entre os mineiros (Biazzi Jr., 1994).

Qualidade de vida no trabalho é 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.

Esses exemplos demonstram, juntamente com o destaque a seguir, a importância da abordagem psicossomática para a compreensão da vida no trabalho.

Associado aos distúrbios psicossomáticos está o *stress*: estado de tensão do organismo sob situação de pressão imediata ou situação experienciada que gera diversos estados de ansiedade. Rodrigues (1992) faz detalhada revisão sobre os aspectos psicossociais do *stress*, o que o leva a concluir que não há Qualidade de Vida no Trabalho se as condições em que se trabalha não permitem viver em nível tolerável de *stress*, de preferência tendo como meta o **eustresse** e não o **distress**, tensão nociva que gera, entre outros, os distúrbios psicossomáticos.

O *stress* é vivido no trabalho a partir da capacidade de adaptação, a qual envolve sempre o equilíbrio obtido entre exigência e capacidade. Se o equilíbrio for atingido, obter-se-á o bem-estar; se for negativo, gerará diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo. O *stress* é, talvez, a melhor medida do estado de bem-estar obtido ou não pela pessoa. A qualidade de vida no trabalho é individualizada na pessoa por meio de suas diferentes manifestações de *stress*.

Samulski, Chagas & Nitsch (1996:64) propõem a compreensão do fenômeno do *stress* "como transação que

envolve risco, perda ou situação na qual capacidades a mais devem ser mobilizadas, e quanto maior é o esforço, mais duvidoso se torna o acontecimento". Apresentam-se, assim, dois componentes básicos para a ocorrência de *stress*: exigências e capacidade. Exigências condicionadas ao meio externo e exigências internas relacionando-se com metas e valores pessoais e expectativas de estilo de vida.

No contexto do trabalho, essa abordagem associa-se à ética da condição humana. Essa ética busca desde a identificação, a eliminação, a neutralização ou o controle dos riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, os padrões de relações de trabalho, as cargas física e mental requeridas para cada atividade, as implicações políticas e ideológicas, a dinâmica da liderança empresarial e do poder formal ou informal, até o significado do trabalho em si, o relacionamento e a satisfação no trabalho (Cerquinho, 1994).

De forma geral, as pesquisas clássicas sobre condição humana no trabalho voltaram-se inicialmente para a questão do moral no grupo, a partir da demonstração de que uma fábrica é uma instituição social (Mayo, 1945 *apud* Tragtenberg, 1985:88), para as necessidades e suas diversas hierarquias e classes, como necessidades básicas de segurança, de associação, de prestígio e de auto-realização (Maslow *apud* Hersey & Blanchard, 1977); fatores de motivação e hierárquicos que geram estabilidade de interesse e comportamento de continuidade (Herzberg *apud* Hersey & Blanchard, 1977); estilos de liderança e resultados entre líder, liderados e alvo a ser atingido, maturidade e processos decisórios (McGregor e Argyris *apud* Hersey & Blanchard, 1977). Mais recentemente, os estudos sobre psicodinâmica organizacional, com Dejours e seguidores, sobre saúde mental do trabalho e sobre lesões por esforços repetitivos (LER) reforçam a necessidade de aprofundar a compreensão sobre as prováveis relações entre pressão de competitividade e respostas de *stress* no trabalho.

Qualidade de vida no trabalho como expansão do conceito de qualidade total

O segundo movimento refere-se à expansão do conceito de Qualidade Total que teve origem na engenharia e visava, especialmente, a processos e controles produtivos e tecnológicos da fabricação do produto. Com a evolução do conceito de Qualidade Total para serviços abriu-se nova discussão sobre a necessidade de incluir nele o conceito de Qualidade Pessoal e, conseqüentemente, o de Qualidade de Vida no Trabalho como parte dos Programas de Qualidade Total.

O gerenciamento da qualidade, e inclusive a busca da certificação ISO 9000, tem sido um dos procedimentos mais freqüentes em todo o mundo, a começar pelas exi-

gências do Mercado Comum Europeu de acelerar e proteger a integração econômica européia. A cultura oriental, por sua vez, tem uma visão organizacional mais abrangente, prevalecendo a visão da Gestão da Qualidade Total.

A qualidade deve ser gerenciada junto com a qualidade de vida. No entanto, existe grande distância entre o discurso e a prática do que seria o bem-estar das pessoas. Filosoficamente todos acham importante, mas na prática prevalece o imediatismo, sendo os investimentos de retorno a médio e longo prazos esquecidos. Tudo está por fazer. Qualidade de Vida no Trabalho é uma evolução da Qualidade Total. É o último elo da cadeia. Não dá para falar em Qualidade Total se esta não abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O esforço que deve ser desenvolvido é o de conscientização, o de preparação de postura para a qualidade em todos os sentidos — produção, serviço, desempenho e qualidade de vida no trabalho. Trata-se de um estado de espírito. **É necessária coerência em todos os enfoques.**

Os esforços empresariais devem, em última instância, conduzir à realização humana, ou seja, a qualidade só terá sentido se gerar qualidade de vida.

Esforços e competências estão adquirindo novos significados. As mudanças ocorrem tanto no foco estratégico como na gestão da qualidade e no envolvimento de pessoas. Essas mudanças demonstram o aumento da responsabilidade estratégica dos gestores de Recursos Humanos.

O stress é, talvez, a melhor medida do estado de bem-estar obtido ou não pela pessoa. A qualidade de vida no trabalho é individualizada na pessoa por meio de suas diferentes manifestações de stress.

Observando a evolução das fases de gestão da função de Recursos Humanos nas empresas, conforme classificação proposta por Wood Jr. (1995), verifica-se o surgimento do movimento da qualidade. Pode-se sugerir, na seqüência, nova fase denominada de **integral** em que a qualidade de vida será um valor agregado à qualidade total, visando a um vínculo mais forte entre competências humanas e processos produtivos de uso intensivo de tecnologia.

Guerreiro Ramos (1989) aponta as limitações dos modelos competitivos baseados no mercado e propõe a ordenação de negócios sociais e pessoais, tanto em microperspectiva como em macroperspectiva. A idéia central é compreendê-las dentro do enfoque ecológico. Nesse

modelo, a variedade de sistemas sociais constitui qualificação essencial em qualquer sociedade — o que o autor denomina de paradigmas paraeconômicos —, sistemas esses que também compõem a sociedade e não a tornam centrada só no mercado.

Lima (1995:23-42) fez detalhada caracterização das políticas de Recursos Humanos. As denominações encontradas são diversas: gerenciamento estratégico participativo, gerenciamento do terceiro tipo, pós-fordismo, gerenciamento da qualidade total. Todas têm o objetivo de absorver, ao máximo, as energias e os talentos individuais.

Para maior clareza, lista-se a seguir as principais características das novas políticas de Recursos Humanos encontradas:

- recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas;
- substituição dos mecanismos clássicos de controle pela confiança;
- substituição de linguagem: colaboradores, parceiros, portas abertas etc.;
- espírito global: empresa algo mais do que local de trabalho;
- oportunidades de promoções horizontais e verticais;
- estabilidade de emprego;
- autonomia controlada;
- competição acentuada no mercado;
- competição no interior da empresa: duelos de desempenho;
- controle via autodisciplina, pressão, autonomia outorgada, valorização do trabalho;
- medidas para aumentar fluxo de informações;
- intelectualização das tarefas;
- grande exigência de flexibilidade e adaptabilidade;
- tendência a eliminar o papel autoritário da hierarquia;
- valorização do consenso, antecipação dos conflitos;
- política de individualização, visando evitar reivindicações coletivas;
- controle por adesão e interiorização de regras;
- redução drástica do número de especialistas;
- novas formas de gerenciamento científico de pessoas;
- educação como ênfase à formação profissional;
- síntese dos modelos japonês (equipe) e americano (esforço individual);
- existência do outro: visando à impressão de respeito e valorização;
- exigência de qualidade total — defeito zero — dos produtos e serviços;
- substituição da programação pela estratégia;
- priorização dos objetivos financeiros.

Muitas dessas inovações de gestão foram desejadas pelos que trabalham em sistemas produtivos. Falta, no entanto, reconhecer a dimensão essencial do compromi-

so do ser humano em organizações competitivas que podem pertencer ou não ao seu mundo pessoal e gerar melhores condições de vida.

PESQUISA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Tendo em vista discutir algumas evidências de pesquisas relativas aos movimentos de gestão da qualidade de vida no trabalho aqui referidos, selecionou-se alguns achados fundamentais associados ao *stress* dos empregados e à gestão da qualidade de vida. Os dados apresentados fazem parte de pesquisa de campo realizada por França (1996) sobre *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho — esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000*.

Os achados analisados neste artigo foram extraídos de 26 unidades fabris com até 500 empregados, localizadas na Região de São Paulo. Essas empresas foram selecionadas por critério de sorteio dentre 204 com certificação ISO 9000 até outubro de 1995. Utilizou-se para a coleta de dados um questionário autopreenchível que foi aplicado pessoalmente em cada empresa. Foram 21 os respondentes por empresa. Os dados aqui apresentados referem-se a:

- aspectos sinalizadores de *stress* e tensão organizacional, a partir de autopercepção e ocorrências clínicas, com 446 respondentes dos seguintes níveis hierárquicos: direção, gerência, supervisão, produção e responsáveis pela gestão de recursos humanos;
- descrição da gestão de Qualidade de Vida: o mapeamento da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho foi realizado por meio dos elementos de gestão que caracterizassem a atuação das empresas nas demandas de qualidade de vida no trabalho. Partiu-se do desenho organizacional da área e de sua respectiva inserção na hierarquia da empresa, isto é, do conjunto de funções e poderes formalizados, com ações gerenciais específicas, dotação financeira, medidas de resultado e posicionamento no contexto estratégico da empresa.

Como está sendo percebida a qualidade de vida associada ao gerenciamento do *stress*

Procurou-se medir a satisfação dos empregados com relação ao seu estado geral de *stress* e os seus valores pessoais sobre a importância da qualidade de vida para a vida pessoal e para o trabalho na empresa (gráfico 1). Os dados foram obtidos a partir de uma escala de satisfação de notas de 0 a 10, no qual 0 significava totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito, para as seguintes questões:

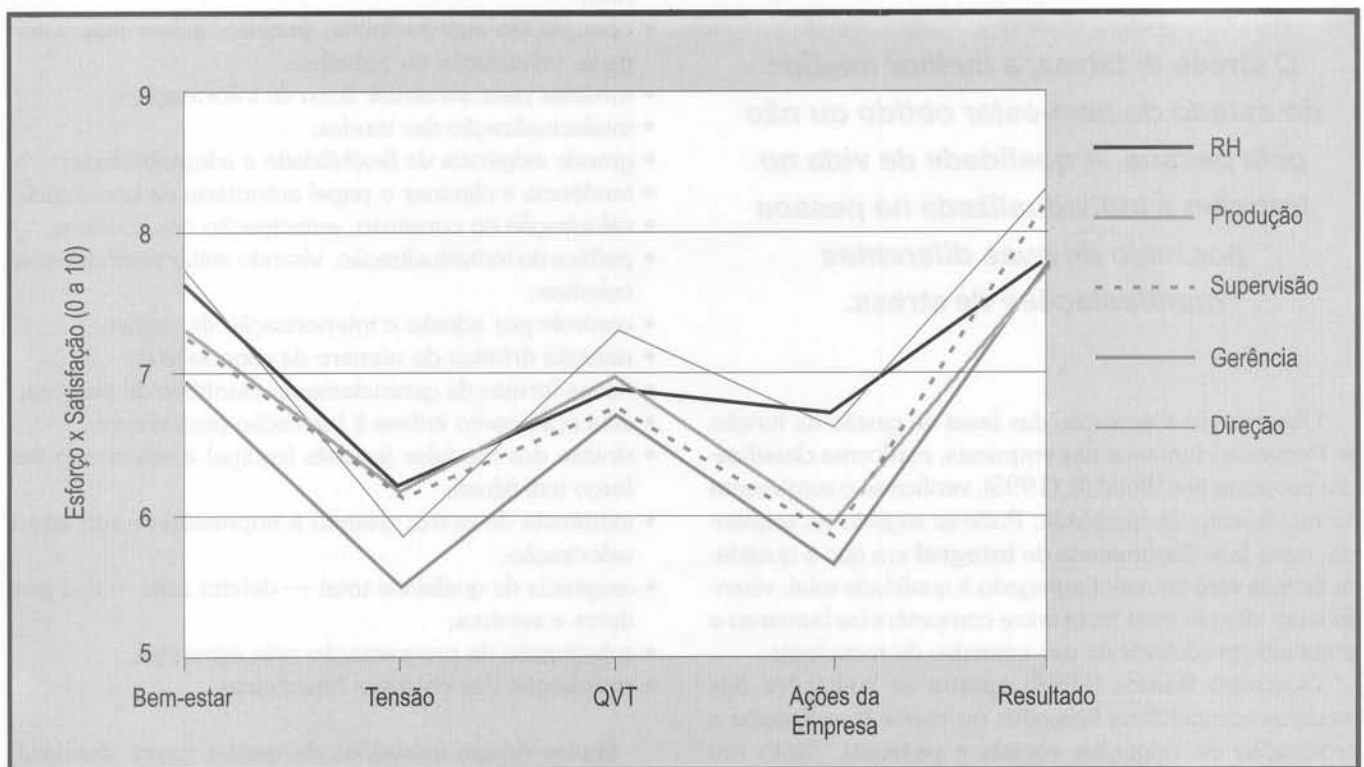


Gráfico 1: Critérios de Percepção Pessoal

- sensação de **bem-estar** no trabalho;
- estado geral de **tensão** (*stress*) pessoal;
- grau de satisfação com sua **Qualidade de Vida no Trabalho**;
- adequação das **ações** de Qualidade de Vida no Trabalho de sua empresa;
- importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o **resultado** de seu trabalho.

As médias obtidas para **sensação de bem-estar** no trabalho foram tão altas (6,9 a 7,7) quanto as de **valorização da QVT** para os resultados do trabalho (7,8 a 8,3). No entanto, a **sensação de tensão** associada ao *stress* apresentou médias mais baixas, especialmente nas gerências (5,5) — elos entre o estratégico e o operacional. Nota-se haver valorização da QVT para o resultado do trabalho, mas não Qualidade de Vida para trabalhar (evidenciado pelas baixas médias para as **ações da empresa**). A adequação das ações de QVT promovidas pela empresa é vista de forma moderadamente satisfatória, especialmente pelas gerências. Essas médias confirmam as demandas de gerenciamento de *stress*, especialmente no segmento das gerências.

Os sinais clínicos de *stress* (vide tabela a seguir) foram identificados por meio das ocorrências de saúde-doença. Elegeu-se os serviços disponíveis por meio da empresa para avaliar essas ocorrências. O recurso mais utilizado era o **convênio médico**, em todos os níveis, sendo os empregados do setor de produção e os de nível de gerência de recursos humanos, percentualmente, os que mais o utilizavam. Há que se considerar que o convênio médico é extensivo aos familiares, o que aumenta a frequência do uso. Quanto ao **ambulatório médico**, ele era mais utilizado pela produção e pela direção. O segmento gerência, que mostrou a média mais baixa para tensão decorrente do *stress*, apresentou a menor porcentagem de uso do ambulatório médico. Esse pode ser um indicador de atitude de recolhimento e resistência ao enfrentamento do *stress*. No gráfico 1 constata-se que os gerentes atribuíram notas mais bai-

as para o estado de tensão e o *stress*. O uso de **remédios** apareceu em porcentagens altas, em todos os níveis. Esse parece ser um hábito tipicamente brasileiro: automedicação como hábito de vida, o que revela ênfase maior em opções medicamentosas para tratar-se, do que promoção da saúde por meio de programas orientados.

- Portanto, pelos resultados obtidos pode-se concluir que:
- existe nível de tensão moderado, mais acentuado no nível das gerências, que não é gerenciado adequadamente pelas empresas;
 - ao mesmo tempo, todos os segmentos consideram muito importante programas de qualidade de vida para a obtenção de resultados empresariais.

Gestão de qualidade de vida no escopo da qualidade total

Com o objetivo de investigar a gestão da qualidade de vida no trabalho no escopo da Qualidade Total, conforme conceituado no tópico **Qualidade de vida no trabalho como expansão do conceito de qualidade total**, várias questões relativas a estratégia, valores, estrutura organizacional e avaliação de resultados foram analisadas, sendo os seus resultados apresentados a seguir.

A empresa possui uma diretoria responsável pelos projetos de QVT?

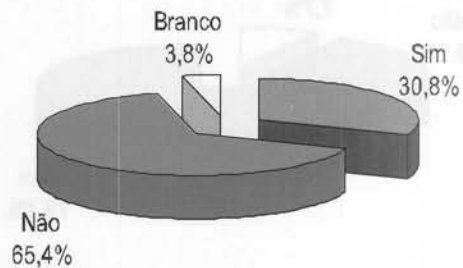


Gráfico 2: Diretoria Responsável

• Resultado

- Recursos Humanos 3
- Gestão da Qualidade 1
- Tecnologia e Qualidade 1
- Administrativa 2
- Técnica 1

• Comentários

A maioria das empresas não possui diretoria própria, mas quando há diretoria responsável ela está mais ligada a Recursos Humanos e Qualidade.

Ocorrências de Saúde (em %)

Ocorrências de Saúde	RH	Produção	Supervisão	Gerência	Direção	Total
Remédios	50,0	44,7	50,0	44,1	48,2	46,2
Hospital	3,9	11,0	4,9	0,0	3,7	8,1
Pronto-socorro	11,5	23,9	15,4	6,0	18,5	20,0
Convênio	73,1	74,1	66,4	64,7	59,3	70,5
Ambulatório	42,3	57,3	49,0	38,2	55,6	53,6
Faltas	30,8	42,0	21,2	11,8	18,5	32,9

Existe poder decisório definido?

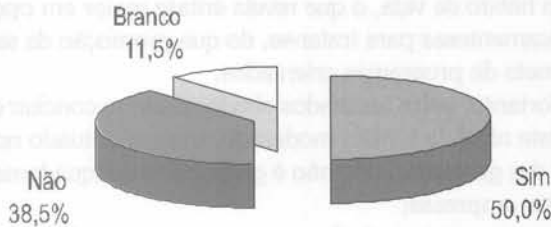


Gráfico 3: Poder Decisório

• Resultado

- Direção 9
- Gerência 6

• Comentários

Existe poder decisório para QVT na maioria das empresas pesquisadas, com ênfase no nível de direção, sugerindo ações mais estratégicas do que gerenciais.

Existem áreas específicas envolvidas?

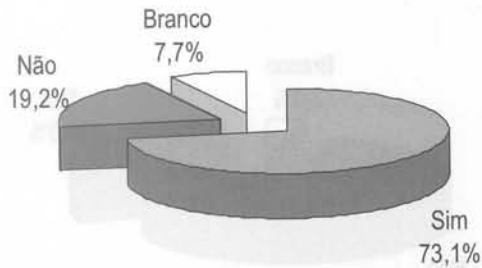


Gráfico 4: Áreas Específicas

• Resultado

- Recursos Humanos 18
- Saúde e Segurança 14
- Ambulatório Médico 11
- Benefícios 12
- 5s 1

• Comentários

Existem áreas específicas mais concentradas em Recursos Humanos e Saúde. Na área de Qualidade apareceu uma empresa que associou QVT ao programa 5s.

Existem funcionários especialmente envolvidos com atividades de QVT?

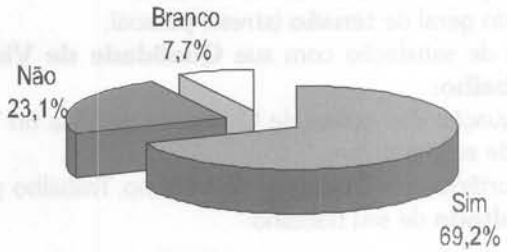


Gráfico 5: Funcionários

• Resultado

- 1 a 5 funcionários 10
- 6 a 10 funcionários 3
- Mais de 10 funcionários 4

• Comentários

A maioria das empresas tem funcionários envolvidos com atividades de QVT, em geral equipes de 1 a 5 funcionários. Algumas das empresas pequenas relataram ter equipes com mais de 10 funcionários, o que indica boa mobilização organizacional para ações e programas em QVT.

Há métodos para levantar necessidades de QVT na sua empresa?

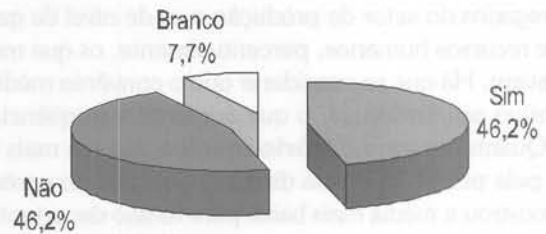


Gráfico 6: Levantamento de Necessidades

• Resultado

- Número de acidentes 11
- Demanda no ambulatório 7
- Diagnóstico do clima 7 (via programa de QT)
- Determinação legal 3
- Auditoria interna 7
- Outros 1 (satisfação cliente interno)

• Comentários

Em pequena maioria de empresas há procedimentos de levantamento de necessidades por meio de frequência de acidentes no trabalho, movimento no ambulatório, diagnóstico de clima e auditoria interna. Poucas declararam associação com determinação legal.

É possível identificar o tempo de existência das atividades de QVT?

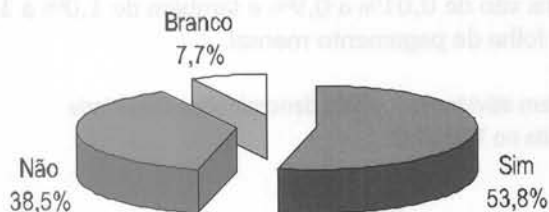


Gráfico 7: Identificação do Tempo de Existência

• Resultado

- Até 1 ano 1
- 1 a 3 anos 8
- 3 a 5 anos 1
- Mais de 5 anos 4

• Comentários

A maioria das empresas identificou o tempo de 1 a 3 anos para a existência dos programas de QVT, o que significa modesta posição consolidada dos mesmos. Houve um grupo de empresas que percebeu a existência com mais de 5 anos, caracterizando maiores solidez e visibilidade dessas ações na empresa.

Existem propostas para novos programas nos próximos doze meses?

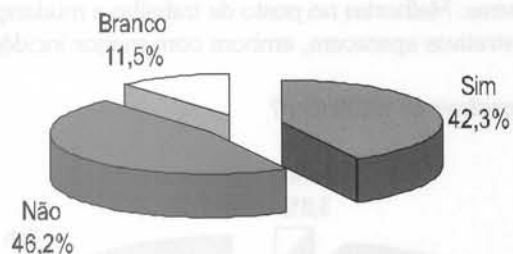


Gráfico 8: Novos Programas

• Resultado

- Definir metas, envolver áreas, levantar necessidades, medir resultados
- Melhoria contínua
- 100% assistência médica, 100% segurança e medicina, satisfação dos usuários
- Reunião Coach, qualidade de vida
- Pressão arterial, nível de ruído
- Ações comportamentais para aposentados, política única de QVT para o grupo

- Atuação responsável, melhorias, 5s, parte do projeto de Qualidade Total

• Comentários

Na maioria não existem propostas de novos programas. Nas empresas que responderam sim, a ênfase é sobre procedimentos de implantação e já se começa a considerar os empregados como foco de ação de QVT. Uma das empresas associou novos programas ao 5s do Projeto de Qualidade Total.

É possível avaliar a duração das atividades?

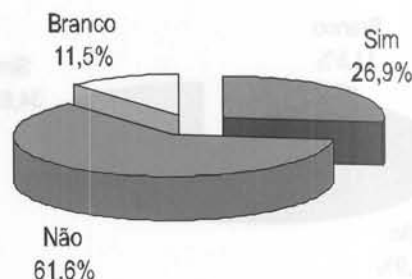


Gráfico 9: Avaliação da Duração das Atividades

• Resultado

- Qual a duração total dos serviços ou projetos de QVT?
- Horas 1 (2 a 4)
- Dias 1
- Meses 2
- Anos 3 (1 empresa: 3 anos)
- Contínua 2

• Comentários

As atividades, em sua maioria, não têm duração prevista. As que têm apontaram de 2 horas a 3 anos. Houve duas indicações para duração contínua. Percebe-se escopo muito abrangente, caracterizando falta de um modelo mais homogêneo e referencial para a gestão da QVT.

Há dotação orçamentária?



Gráfico 10: Dotação Orçamentária

• Resultado

- Anual 3 (uma empresa: R\$ 36.000,00)
- Outros 2 (uma parte permanente/outra temporária, específica em saúde ocupacional)

• Comentários

Na maioria das empresas não há dotação orçamentária. Nas que existe indicou-se anual e parte do programa de saúde ocupacional, o que demonstra frágil estrutura orçamentária para QVT.

Há destinação orçamentária (vinculada) específica?

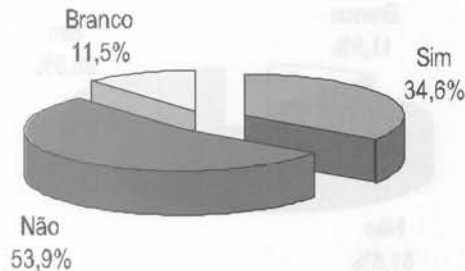


Gráfico 11: Destinação Orçamentária

• Resultado

- Departamento 3
- Projeto 4 (rateio)
- Outros 4 (geral, por item de QVT)

• Comentários

Na maioria das empresas a destinação da verba não é específica. Nas empresas que possuem destinações específicas os critérios são variados: departamento, projeto e genérico.

Existe porcentagem calculada de investimento com relação ao faturamento anual?



Gráfico 12: Porcentagem de Investimento

• Resultado

- Porcentagem de 0,01% a 0,9% 2
- Porcentagem de 1,0% a 1,5% 1 (folha mensal)

• Comentários

Apenas pequena minoria (20%) das empresas calcula o investimento sobre o faturamento anual. As porcentagens vão de 0,01% a 0,9% e também de 1,0% a 1,5% da folha de pagamento mensal.

Existem atividades formais denominadas Qualidade de Vida no Trabalho?

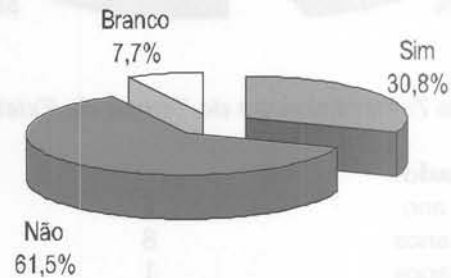


Gráfico 13: Atividades Formais

• Resultado

- Campanhas 5
- Palestras 5
- Novos benefícios 1
- Melhorias no posto de trabalho 2
- Mudanças administrativas 2

• Comentários

Apenas 1/3 das empresas possui atividades com nome de QVT, dentre elas as mais citadas são as campanhas e palestras. Melhorias no posto de trabalho e mudanças administrativas aparecem, embora com menor incidência.

Existe controle de resultados?

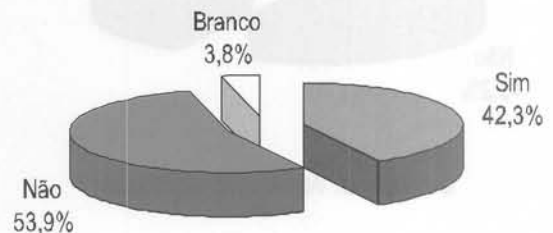


Gráfico 14: Controle de Resultados

• Resultado

- Questionários 5 (absenteísmo, doenças)
- Controle numérico 5 (ações de saúde)
- Comitês de avaliação 4
- Diálogo 1
- Reuniões mistas 1

• Comentários

A maioria das empresas não controla os resultados associados à QVT. Dentre as que o fazem, os controles referem-se mais a saúde e doença, com dados obtidos por meio de questionários e controles numéricos. Os comitês de avaliação aparecem em quase metade das empresas como instrumento de avaliação. Em geral, as empresas assinalaram múltiplas ferramentas de controle.

Os programas e ações de QVT têm importância na certificação ISO 9000?

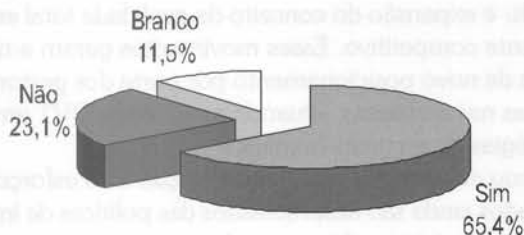


Gráfico 15: Importância para a ISO 9000

• Resultado

- Qualidade pessoal é a base da qualidade profissional
- Negócio
- Satisfação em relação ao funcionário e ao mercado
- Treinamento
- Integração entre empresa e colaborador
- Algumas exigências das normas
- Já faziam programa antes da certificação
- Exigência do cliente externo
- Desempenho profissional
- Reflete na motivação do pessoal
- Se a pessoa não está satisfeita nenhuma ferramenta de trabalho vai em frente
- Motivação
- Atendimento do empregado é indispensável
- É um subconjunto de qualidade total
- Produtividade e qualidade

• Comentários

Essa questão demonstra a importância que se atribui à QVT associada à ISO 9000. A maioria absoluta das empresas considera importante. Os motivos ficaram distribuídos em questões de qualidade, atendimento às necessidades pessoais e até ao negócio da empresa, inclusive com relato de pressão de cliente externo.

Os programas e ações de QVT têm valor para a política de negócios da empresa?

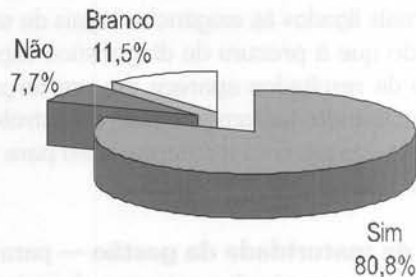


Gráfico 16: Valor para a Política de Negócios da Empresa

• Resultado

- Fortalecimento da cultura da empresa
- Continuidade
- Marketing da empresa
- O colaborador
- Alcançar resultados requer estar gostando do trabalho
- Adequação
- Condições para o desenvolvimento do negócio
- Imagem, imagem social
- Qualidade Total
- Traz retorno de resultado
- Motivação, estado de espírito
- GM levanta estes aspectos da fábrica
- Participação nos lucros

• Comentários

As respostas positivas foram maiores com relação a todas as outras questões. Os motivos apontados associam-se à empresa como um todo, à imagem da empresa, ao envolvimento dos empregados e à auditoria de clientes externos.

Dados financeiros gerais

Os principais achados sobre gestão de Qualidade de Vida no Trabalho foram os a seguir relacionados.

• Aspectos gerenciais — a maioria das empresas pesquisadas declarou não ter uma diretoria responsável pela gestão de ações e programas de qualidade de vida no trabalho. Tal situação implica na difusão das decisões e, provavelmente, na ausência de alinhamento gerencial com outras metas da organização. No entanto, observa-se que poder decisório, áreas específicas e funcionários encontram-se mais presentes, o que indica decisões mais em nível operacional e tático do que em estratégico.

• Procedimentos operacionais — o levantamento de necessidades ocorre em boa parte das empresas, o que pode indicar foco nas ações, embora muitos procedi-

mentos associados ao levantamento de necessidades estejam mais ligados às exigências legais de saúde e segurança do que à procura de diagnóstico específico. A avaliação de resultados aparece em um terço das empresas sinalizando, juntamente com o controle de resultados, fraca ligação com o compromisso para melhorias ou mudanças.

- **Estágio de maturidade da gestão** — para a maioria das empresas pesquisadas o tempo de existência dos programas está acima de um ano, o que demonstra moderada consolidação. Entretanto, a tendência de expansão de novos programas não teve número significativo de respostas positivas. Pode-se dizer que o estágio de gestão não é inicial e que existe intenção de expansão a partir da alta porcentagem de respostas positivas para as questões sobre importância da qualidade de vida na política de negócios da empresa e na certificação ISO 9000.
- **Investimento financeiro** — as respostas apontam para certa formalização orçamentária não atrelada a resultados globais, especialmente no que se refere à indicação de porcentagem de investimento.

Esses itens mostram que existe, realmente, uma distância entre o discurso e a prática na gestão da QVT. Essa distância pode ser percebida na ausência de **poderes** hierárquicos e controles de retorno visíveis na estrutura. No entanto, pode-se deduzir sobre a presença de mobilização operacional para atender a essas demandas, por meio do número de funcionários envolvidos e das medidas de controle descritas. Todas essas empresas têm obrigações legais muito explícitas na legislação de Saúde e Segurança e a maioria delas não as associa à QVT. Se houvesse essa associação, as exigências legais poderiam representar ganhos operacional e gerencial importantes na visão da QVT.

Quanto ao foco estratégico, acredita-se que ele se mostrou presente de forma muito tímida quando associado à QVT, à imagem da empresa e à continuidade do negócio.

CONCLUSÕES

O estudo realizado indicou que as preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho vêm ganhando expressão cada vez maior no ambiente empresarial brasileiro. As principais razões para tanto foram os dois movimentos identificados: aprofundamento da compreensão a respeito do *stress* e de doenças associados às pressões organizacionais; e expansão do conceito de qualidade total em um ambiente competitivo. Esses movimentos geram a necessidade de novo posicionamento por parte dos gestores de pessoas nas empresas, situando as ações de QVT em suas estratégias de recursos humanos.

Ficou evidenciado que a mobilização e os esforços encontrados ainda são desarticulados das políticas de investimento e de recursos humanos das empresas.

Embora os programas de QVT nas empresas estudadas ainda estejam limitados a ações de caráter operacional, a grande maioria dos gestores dessas empresas considera esses programas fundamentais para a certificação ISO 9000, para atender às exigências dos clientes e, principalmente, para o alcance de resultados empresariais por meio de melhorias nas condições de trabalho.

Essas constatações levam a novas indagações, especialmente no que se refere à inserção da QVT na estratégia de recursos humanos das empresas. Até que ponto a busca da qualidade de vida no trabalho é consistente com uma estratégia de comprometimento das pessoas com o negócio da empresa? Constatou-se que a ausência de estratégia de QVT tem gerado o aumento do nível de *stress* e dificultado a gestão da qualidade total. ◆

RESUMO

O objetivo neste trabalho é investigar um aparente paradoxo: embora a maioria das organizações esteja envolvida na busca da produtividade e em processos de mudança com vistas a melhorar seu posicionamento no mercado, a qualidade de vida no trabalho vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas e empresariais. A metodologia adotada incluiu uma revisão bibliográfica a respeito de *stress* no trabalho, aspectos comportamentais ligados à qualidade total e estratégias de gestão de pessoas. Além disso, o trabalho é sustentado em pesquisas de campo realizadas pelos autores. O estudo indicou que as preocupações com a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho vêm ganhando expressão no ambiente empresarial brasileiro, embora exista ainda distância entre o discurso e a prática nessa área. A inserção da Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho nas estratégias de recursos humanos encontra um campo mais fértil naquelas organizações que buscam a excelência e o estabelecimento de diferenciais competitivos sustentáveis, privilegiando o bem-estar, a saúde, o estilo de vida e o comprometimento de seus colaboradores.

Palavras-chave: estratégias de recursos humanos, competitividade, qualidade de vida no trabalho, *stress*, programas de qualidade total, comprometimento.

ABSTRACT

The objective of this paper is to investigate an apparent paradox: although most organizations are entangled in search of productivity and change process looking for better market positioning, the quality of work life is gaining space in discussions at academic and business environments. The methodology adopted includes a bibliographic revision about work stress, behavioral aspects related to quality of life and strategies of human resources management; in addition the study is supported with a field research. The study indicated that management of quality of work life a subject that is receiving more attention at the brazilian business environment, although there still exists a gap between discourse and action in this area. The insertion of the management of quality of work life in the human resources strategies find better conditions in those organizations in search of excellence and sustained competitive advantages emphasizing welfare health, life style and commitment of their collaborators.

Uniterms: human resources strategies, competitiveness, quality of work life, stress, total quality programs, commitment.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.27, n.4, p.16-29, out./dez. 1992.
- ALVESSON, M. *Organization theory and technocratic consciousness*. Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1987.
- BIAZZI JR., F. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. *Revista de Administração de Empresas da FGV*, São Paulo, jan./fev. 1994.
- CERQUINHO, F. *Ética e qualidade nas empresas*. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado) — Escola Politécnica (Produção) da Universidade de São Paulo.
- DEJOURS, C. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo, Atlas, 1994.
- FRANÇA, A.C.L. *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho — esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000*. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- GENDRIER, M. *L'ergomotricite*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1988.
- GERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro, FGV, 1989.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1977.
- LIMA, M.E.A. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis, Vozes, 1995.
- LIPOWSKI, Z.J. Psychosomatic medicine: past and present. *Can. J. Psychiatry*, Canadá, v.1, 1986.
- RODRIGUES, A.L. Estresse e trabalho: aumenta a preocupação com o desgaste do trabalhador. *Revista Proteção*, Novo Hamburgo, MPF, n.17, jun./jul. 1992.
- SAMULSKI, D.; CHAGAS, M.H.; NITSCH, J.R. *Stress*. Belo Horizonte, LAPES/Universidade Federal de Minas Gerais, 1996.
- TRAGTENBERG, M. *Burocracia e ideologia*. São Paulo, Ática, 1985.
- WOOD JR., T. *Mudança organizacional*. São Paulo, Atlas/Coopers & Lybrand, 1995.

III SEMEAD

Seminários em Administração – FEA/USP
Programa de Pós-Graduação em Administração
22 e 23 de outubro de 1998
FEA/USP

CHAMADA DE TRABALHOS

O evento tem como objetivo a divulgação de trabalhos acadêmicos dos corpos docente e discente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

Podem inscrever trabalhos professores e alunos dos cursos de graduação e pós-graduação (mestrado, doutorado e MBA) do Departamento de Administração da FEA/USP; professores, pesquisadores e alunos de outras instituições, desde que em co-autoria com professores e/ou alunos dos cursos de pós-graduação do Departamento de Administração da FEA/USP. Os trabalhos deverão ser enviados para a Secretaria do SEMEAD até **30/junho/1998**.

O prêmio para o melhor trabalho será de R\$ 1.000,00.

Informações adicionais podem ser obtidas:

- na secretaria do SEMEAD pelo telefone (011) 818-5909
- pelo e-mail semead@edu.usp.br
- pela homepage <http://www.usp.br/fea>