

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA – PECE

ANDREA CAMACHO DAHER
PATRICIA LUDGERO DA SILVA

**Qualidade de Vida no Trabalho para a Sustentação
de um Sistema de Gestão da Qualidade**

São Paulo
2004

700

**Qualidade de Vida no Trabalho para a Sustentação
de um Sistema de Gestão da Qualidade**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do certificado
de especialista em Gestão e Tecnologias
da Qualidade – MBA / USP

Orientador:
Prof. Adherbal Caminada Netto

v.1
-São Paulo-
2004

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

DEDALUS - Acervo - EPMN



31600011140

Ficha Catalográfica

Daher, Andréa Camacho

Qualidade de vida no trabalho para sustentação de um sistema de gestão da qualidade / Andréa Camacho Daher, Patrícia Ludgero da Silva. -- São Paulo, 2004.

44 p.

Monografia (MBA em Gestão e Tecnologia da Qualidade) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1. Qualidade de vida no trabalho 2. Administração da qualidade I. Silva, Patrícia Ludgero da II. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia III. t.

DEDICATÓRIAS

A Sonia (*in memoriam*) e Ivaldo Ludgero da Silva, meus maravilhosos pais, pelo seu amor, admiração, força e apoio para a elaboração deste trabalho.

Patricia Ludgero da Silva

A Job Jonas e Elisabeth Camacho, meus pais e a Emerson Daher, meu marido, pelo amor, incentivo e apoio durante a elaboração deste trabalho.

Andréa Camacho Daher

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Adherbal Caminada Netto, pela atenção e apoio durante o processo de definição, orientação e conclusão desta monografia.

A Prof. Regina Maria de Azevedo, por sua contribuição em prol de uma melhor finalização e refino no acabamento deste trabalho.

À Marília Motta Ludgero da Silva, pela ajuda na revisão da língua portuguesa e o apoio para a conclusão deste trabalho.

“A felicidade não é ausência de conflito, é a habilidade de lidar com ele. Uma pessoa feliz não tem o melhor de tudo. Ela torna tudo melhor”.

Autor desconhecido

RESUMO

DAHER, A. C. e SILVA, P. L. **Qualidade de Vida no Trabalho para a Sustentação de um Sistema de Gestão da Qualidade**. 2004. 44 f. Monografia (Especialização) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

Embora a qualidade de vida não seja um tema novo, somente agora está sendo dada a devida atenção ao assunto. E de todos os estudos e pesquisas aplicados no ambiente de trabalho, nota-se claramente que o funcionário motivado e satisfeito é aquele com os melhores índices de aproveitamento dentro de um sistema de gestão da qualidade em uma empresa. Assim sendo, a proposta desta monografia é mostrar a relevância da inclusão de um programa de qualidade de vida no trabalho, para a excelência da qualidade total. Propomos, ainda, que qualidade de vida possa ser utilizada como uma ferramenta da qualidade, seja na fase de implantação ou manutenção. Para desenvolvê-la, realizamos entrevistas sobre o assunto com empresas e os seus funcionários, comparando as suas motivações, o comprometimento e a consciência do papel desempenhado na organização e em contrapartida, o que as empresas esperam dos seus colaboradores com a adoção de programas da qualidade. Acreditamos que o resultado do assunto abordado contribua com um aumento na produtividade, competitividade e satisfação para as empresas e seu cliente final.

Palavras-chave: Qualidade. Qualidade de Vida. Qualidade Total.

ABSTRACT

DAHER, A. C. e SILVA, P. L. **Quality of Life in the Work to sustain a Quality System Management.** 2004. 44 f. Monograph (Specialization) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

Although, Quality of Life is not a new theme, only recently the proper treatment is being given to the subject. And from all the studies and researches applied in a work environment, it is clear that a satisfied and motivated employee - he or she - is who has the best levels of progress within a quality system management at a company. Having all of these been said, the monograph's main purpose is to demonstrate the relevance for the existence of a quality of life program inside a company to achieve excellence in total quality. We also propose that, quality of life should be used as a quality technique, at implementation or maintenance stages. To develop this paper, interviews were conducted with companies and their employees, about the issue in question, comparing their motivations, compromises and conscience at the importance of the activities performed inside the company. And from the managerial level, professional expectations from their employees as a result from the adoption of quality programs. We believe that the outcome from this issue helps to increase the productivity, competitive and satisfaction for the companies and their final customer.

Keywords: Quality. Quality of Life. Total Quality.

LISTA DE SIGLAS

FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FIA	Fundação Instituto de Administração
ISO	Organização Internacional de Padronização
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
PDCA	Planejar, Fazer, Checar e Agir
QT	Qualidade Total
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TQC	Controle de Qualidade Total
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 - O QUE É QUALIDADE DE VIDA?	13
CAPÍTULO 2 - TÉCNICAS PARA A QUALIDADE TOTAL	16
CAPÍTULO 3 - EXCELÊNCIA NA PERFORMANCE DE UM SGQ COM APLICAÇÃO DA QVT NA EMPRESA	19
3.1 INDICADORES SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	19
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA E ESTUDO DE CASOS	23
4.1 PESQUISA EMPREENDIDA PELA REVISTA EXAME	23
4.2 ENTREVISTA DE RICARDO SEMLER À REVISTA ÉPOCA	24
4.3 1ª PESQUISA DE CAMPO: EXISTÊNCIA DE PROGRAMAS QVT E SGQ NAS EMPRESAS	25
4.4 2ª PESQUISA DE CAMPO: RESULTADOS E ANÁLISES OBTIDOS DAS QUESTÕES REFERENTES AOS ANEXOS A E B	31
CAPÍTULO 5 – PRODUTIVIDADE	34
CAPÍTULO 6 - IMPLANTAÇÃO	38
CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43
ANEXOS	46

INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre Qualidade Total (QT) nas empresas; porém, seja qual for o tipo de programa ou certificação, um ponto importante neste contexto talvez esteja esquecido, isto é, que numa empresa, um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) começa com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A chamada “febre” de programas sobre SGQ, nas empresas, teve início nos anos 90, espalhando-se a partir daí e atualmente é considerada um pré-requisito em toda organização. Para a implementação de um SGQ, faz-se necessário empenho e colaboração totais por parte dos funcionários. Surge então a pergunta: como conseguir isto sem que o funcionário esteja satisfeito, motivado e receptivo ao uso das ferramentas da qualidade no seu ambiente de trabalho?

O fracasso de alguns programas de qualidade, após a sua implantação, reside principalmente no fato de as empresas darem maior importância a produtos e processos, esquecendo-se do pilar de sustentação da empresa, que é a parte humana. A grande maioria das empresas viram os seus programas de Qualidade Total fracassarem em pouco menos de dois anos da implantação. O incentivo às pessoas não se baseia somente no alto salário, pois isto é muito pessoal. Na verdade, existem conjuntos de motivos, a saber: condições de trabalho, desenvolvimento das capacidades de cada um, oportunidades de crescimento, premiações por produtividade e desempenho, instalações físicas confortáveis e planos de benefícios. Tais conjuntos fazem o sucesso da empresa. A isto, chamamos QVT.

Dirigentes de organizações estão sempre à procura de diferenciais para aplicá-los em suas empresas, e a adoção de um programa de QVT entra nessa categoria.

Vivemos na era da globalização, onde se prega que *tempo é dinheiro*; o que foi criado hoje já estará obsoleto amanhã e, no meio dessa correria caótica, o cliente exige produtos dos mais altos padrões e de impecável qualidade. O homem-colaborador trabalha horas intermináveis, deixa de jantar, perde suas férias, obrigando-se a produzir com qualidade e, para manter tal ritmo, um funcionário precisa estar saudável, motivado e satisfeito em seu ambiente de trabalho.

Devemos desenvolver competência gerencial para ouvir os colaboradores. Dessa maneira, as empresas só terão a ganhar, estimulando o espírito empreendedor e criativo de seus funcionários. No entanto, as pesquisas mostram que poucas empresas adotam medidas para ouvir seus colaboradores internos. Esses sistemas precisam ser adotados, para que sejam dadas oportunidades de expressão e de participação aos colaboradores, tornando-se fundamental também para a melhoria dos métodos de trabalho. Quem faz e garante a QT são as pessoas, independentemente dos níveis que ocupam dentro da empresa.

Esta monografia pretende mostrar que, para o correto uso e entendimento da importância de um SGQ, de suas técnicas e ferramentas de apoio, pelos colaboradores, é imprescindível a presença de um QVT na empresa, na busca pela excelência e melhoria contínua do produto e do colaborador.

Capítulo 1

O QUE É QUALIDADE DE VIDA?

A QVT iniciou-se na década de 50, na Inglaterra, através de estudos conduzidos por Eric Trist e colaboradores, do Tavistock Institute, com a finalidade de analisar a relação entre indivíduo-trabalho-organização (Rodrigues, 1991 apud Ayres, 1998). Porém, somente a partir da década de 60, o movimento da QVT ganhou importância, dando início ao estudo de pesquisas sobre a saúde e o conforto das pessoas no ambiente de trabalho, com vistas à melhoria de desempenho.

No Brasil, em meados dos anos 80, iniciaram-se estudos sobre a QVT, totalmente baseados em modelos estrangeiros. E são poucas as entidades que pesquisam sobre o assunto restringindo-se à Embrapa, em Brasília, e as Universidades Federais do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais.

A Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente ligada ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho, tornando os cargos mais produtivos e satisfatórios. Espera-se, como resultado, que se eleve a produtividade da empresa e que haja uma melhoria do serviço, embora seja evidente que nem todos os problemas da empresa possam ser resolvidos com o programa de QVT; sua aplicação, entretanto, traz melhor desempenho e redução de custos.

No livro de Fernandes (1996, p.38), Cléo Carneiro complementa o assunto, com a seguinte opinião ¹:

Qualidade de vida no trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam, [...] é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, [...] consigam desenvolver a empresa.

¹ Depoimento de Cléo Carneiro transcrito na íntegra por Fernandes em seu livro "Qualidade de Vida no Trabalho".

No ano de 1995, uma pesquisa conduzida pela FIERG demonstrou que, de 120 empresas a adotarem programas de qualidade, 55% não incluem nenhum tipo de sistema para ouvir as sugestões de seus colaboradores, e 65% delas desconhecem e não medem o nível de satisfação dos colaboradores.

O baixo nível de satisfação dos colaboradores afeta o desempenho no atendimento às exigências do cliente externo, tornando deficiente a melhoria da qualidade de produtos e serviços.

Com o advento da busca incessante pela qualidade, observa-se que os executivos trabalham bastante pela qualidade de produtos e serviços, mas não se observa o mesmo desempenho nas questões ligadas ao gerenciamento do pessoal.

Segundo o Professor Calegare (1999, p.29), os mandamentos da QT são:

Numa empresa com Qualidade Total, (...), todos se sentem colaboradores e 'sócios' da organização, participando dos deveres e também dos direitos e benefícios. Todos fazem parte de um grande time e sabem que a estrutura da empresa existe para apoiá-los em suas tarefas, principalmente quando ocorrem dificuldades. Eles vêem os chefes como amigos e orientadores, sempre prontos a colaborar na solução dos problemas que fogem à sua alçada.

Acredita-se que, para que esses mandamentos tais como apresentados por Calegare funcionem faz-se necessário a presença de um programa de QVT.

E conforme dados extraídos do Instituto Marcelo de Almeida², que oferece consultoria na área de Qualidade de Vida no Trabalho, alguns dos temas mais requisitados na implementação desses programas são:

- Drogas
- Alcoolismo
- Fumo

²Fonte: Dados retirados do programa de QVT oferecido no site da empresa; http://www.marcelodealmeida.com.br/qualidade_vida.htm.

- Dependência química
- Planejamento familiar
- Planejamento de vida
- Administração do tempo
- Reeducação alimentar
- Sexualidade e DST
- Relações humanas
- Comunicação
- Auto-estima
- Controle do estresse
- Saúde mental (depressão e ansiedade)
- Concentração
- Criatividade
- Mudança
- Espiritualidade no trabalho
- Motivação

Os tópicos mais requisitados estão relacionados ao cotidiano, vida pessoal e profissional, ou seja, não existem dificuldades na escolha dos temas para a implementação de um programa de QVT.

Capítulo 2

TÉCNICAS PARA A QUALIDADE TOTAL

Nos programas voltados para QT na empresa, não basta o treinamento específico através de ferramentas gerenciais da qualidade (como Diagramas de Afinidades, Árvores, Relação, Matriz de Dados) ou o uso de ferramentas técnicas da qualidade (tais como: Estratificação, Gráficos, Folha de Verificação, Cartas de Controle) sem uma efetiva atenção do ser humano, pois os empregados dificilmente assumirão a postura necessária ao sucesso de tais programas se não houver um bom gerenciamento e treinamentos específicos. Os programas de Qualidade Total exigem pessoas que saibam desempenhar suas atividades, mas acima de tudo que queiram ampliar e melhorar suas responsabilidades. Das diversas técnicas existentes, grande parte das organizações não conseguem ou não sabem utilizá-las para a melhoria de seu negócio em sua capacidade máxima.

Segundo Fernandes (1996, pg.33):

(...) para que procedimentos como *'Brainstorming'*, Programa 5S, Método 5W1H, MASP – Método de Análise e Solução de Problemas, etc. possam ser operacionalizados, é essencial que as estratégias de treinamento desenvolvidas pelas empresas apoiem-se no conceito de que as pessoas devem fazer tarefas de valor agregado mais elevado do que executar, confiar, obedecer, repetir, etc., e que passem a opinar, organizar, mostrar, inovar, etc., o que sugere uma preparação e um treinamento compatíveis, aliados a valorização e maximização do seu potencial. (...) é preciso treinar para a Qualidade, e não apenas os processos que melhorem a qualidade dos produtos.

Deve-se reconhecer a importância do treinamento como qualquer outro investimento. E a melhoria da QVT, vista como uma ferramenta própria da qualidade que apóie os programas de SGQ, é uma contribuição significativa que se pode oferecer às empresas para que a Qualidade Total continue crescendo e contribuindo para o desempenho da organização.

Sugere-se a inclusão de um programa de QVT como uma das técnicas em um SGQ; aliás, deveria ser a primeira técnica de aplicação na implantação do conceito de Qualidade Total nas empresas.

Sabe-se da importância da participação de todos os funcionários para a implantação e a continuidade de um SGQ. A competência gerencial e a intensidade nos níveis de treinamento são fundamentais ao desenvolvimento de ganho para todos, proveniente das sugestões dos funcionários. Estes sentem-se com poder de decisão, como se fossem sócios da empresa, e esta, em contrapartida, obtém produtividade e rendimento.

Normalmente, o primeiro passo para o desenvolvimento de um SGQ, numa empresa, é o treinamento. Este consiste na preparação dos colaboradores, ou seja, na conscientização da importância de uma empresa com SGQ e no ensinamento das ferramentas da qualidade. O PDCA é a primeira técnica aconselhada pelos especialistas em gestão de qualidade.

Mas, como aplicar o PDCA num contexto que envolva um SGQ e QVT?

O “planejamento” pode ser usado para a conscientização e dar-se-ia através de eficientes programas de QVT. Alguns exemplos serão apresentados mais adiante, nos quais dá-se ênfase ao colaborador como parte da empresa e como aquele que assume uma participação positiva em torno da implantação de um SGQ.

O “fazer” consiste nos treinamentos específicos, a fim de que os colaboradores sejam preparados para as mudanças requeridas ao longo do desenvolvimento de um SGQ. Nesses treinamentos, a empresa precisa demonstrar o total comprometimento da gerência, incentivando a participação de todos.

O “checar” compreende as pesquisas de satisfação e de conhecimento adquirido conduzidas pela empresa para o nivelamento e alocação de seus funcionários em relação à qualidade.

O “agir”, além das ações corretivas em relação às atividades desenvolvidas nos passos anteriores, consistirá nos planos de melhorias e no acompanhamento da manutenção do SGQ na organização.

Capítulo 3

EXCELÊNCIA NA PERFORMANCE DE UM SGQ COM APLICAÇÃO DA QVT NA EMPRESA

“A melhor Qualidade de Vida dos trabalhadores é o alicerce para a implantação da gestão da Qualidade Total, porque a participação é fundamental para o sucesso de tais programas[...]” (Fernandes, 1996, p.37).

Conforme apontado anteriormente, os programas de QT exigem pessoas que saibam desempenhar suas atividades, mas acima de tudo que queiram ampliar e melhorar suas responsabilidades. Dessa maneira, precisamos contar com colaboradores satisfeitos, pois a QT se faz através das pessoas. Nesse processo, é essencial conquistar o comprometimento das pessoas, que precisam se envolver e ser conduzidas por suas lideranças, pois a excelência de um SGQ só será obtida quando a organização estiver totalmente imersa em um processo de mudança cujo objetivo seja a qualidade total.

O desempenho do colaborador fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação, afetando o atendimento ao cliente e inviabilizando a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Esses problemas de insatisfação têm, como consequência, aumento no absenteísmo, diminuição do rendimento, rotatividade de mão-de-obra, além de reclamações e greves, com efeito marcante sobre a saúde mental e física dos colaboradores.

3.1 Indicadores sobre Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com um estudo conduzido pela prof. Limongi-França, focado nas respostas obtidas em provas de final do curso MBA-RH (FIA-FEA-USP) aplicadas

em alunos com experiência média de cinco anos em gestão de pessoas, a QVT é vista por estas pessoas conforme será apresentado a seguir:

O estudo consistiu em respostas agrupadas conforme a classificação biopsicossocial – BPSO-96³. Essa classificação utiliza quatro palavras-chaves que se relacionam aos diferentes focos ou camadas de QVT:

Biológico (B) – referente ao equilíbrio salutar;

Psicológico (P) – referente à auto-estima;

Social (S) – referente à participação e trabalho em equipe;

Organizacional (O) – referente ao desempenho profissional.

Os resultados verificados são provenientes da transcrição de idéias extraídas das seguintes questões aplicadas aos estudantes:

- A definição do conceito da QVT;
- A descrição das atividades da QVT geradas em uma organização;
- A indicação dos aspectos positivos relacionados a programas de QVT;
- A indicação dos aspectos a serem melhorados nos programas de QVT.

A tabulação das respostas, de acordo com os parâmetros mencionados acima, é apresentada no Quadro 3.2 e no Gráfico 3.5.

³BPSO-96: sigla referente ao conjunto de indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho, referente às dimensões Biológicas, Psicológicas, Sociais e Organizacionais.

Quadro 3.2 Definições de qualidade de vida no trabalho.

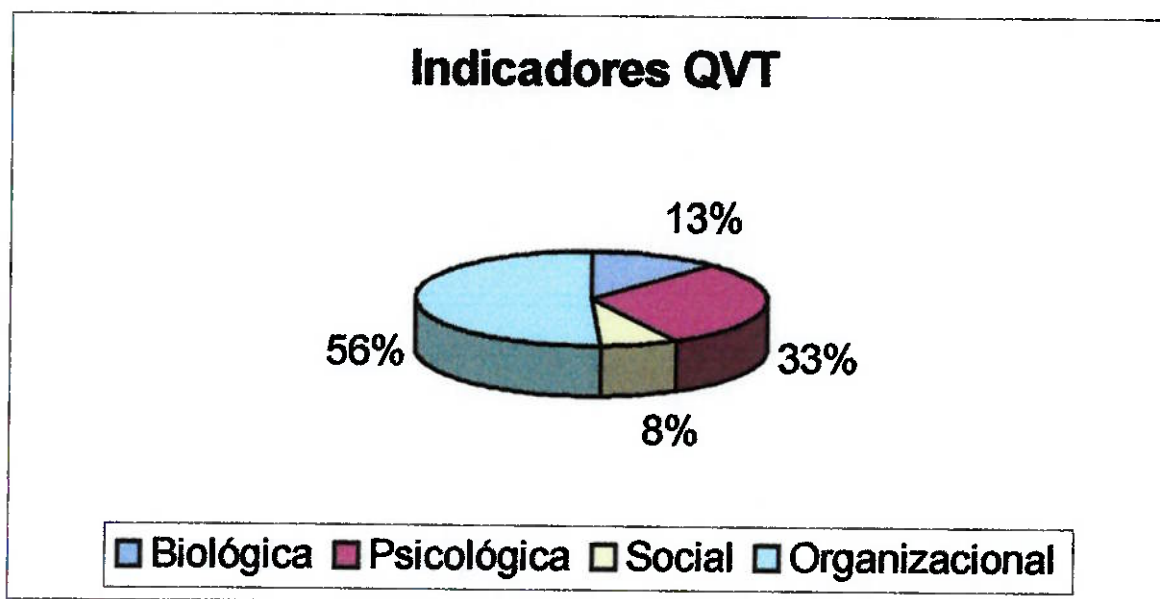
Camada biológica (13%)	Camada psicológica (33%)	Camada social (8%)	Camada organizacional (56%)
<p>Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controle e preservação da saúde • Prevenção do estresse • Investimento em saúde, manutenção melhoria da saúde • Funcionários saudáveis • Compreensão sobre estresse <p>Doenças associadas ao trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão pessoal da própria saúde Hábitos saudáveis • Responsabilidade pelo próprio bem-estar • Saúde • Responsabilidade pessoal • Definição do estilo de vida • Postura não acomodada 	<p>Satisfação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expectativas individuais • Necessidades individuais do ser humano • Realização pessoal <p>Funcionários motivados</p> <ul style="list-style-type: none"> • O grande desafio é ter pessoas motivadas <p>Auto-estima do funcionário</p>	<p>Relação entre competitividade e bem-estar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nova atitude diante da necessidade de trabalhar competitividade com bem-estar <p>Bom ambiente de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionário convivendo em ambiente saudável • Cuidado com as condições de trabalho • Ambiente organizacional mais saudável 	<p>Produtividade / performance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da performance • Ganho por meio de maior produtividade Qualidade total • Expansão do conceito de Qualidade Total • Evolução da Qualidade Total • Atingir as metas da empresa <p>Competitividade organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferencial competitivo • Valores organizacionais mais sincronizados com a competitividade • Maior competitividade <p>Comprometimento dos empregados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas engajadas e motivadas • Maior comprometimento • Vestir a camisa da empresa • Programa de qualidade de vida para atrair e reter colaboradores • Instrumento para reter talentos <p>Reconhecimento do indivíduo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resgatar e manter o verdadeiro valor do indivíduo • Pessoas como seres integrais

Fonte: Limongi-França (2003, p.107), "Qualidade de vida no trabalho: QVT".

Percebe-se que os alunos dos cursos MBA–RH (FIA-FEA-USP) deram uma atenção maior a camada organizacional. A razão disto é devido à busca por um posicionamento profissional mais competitivo dentro das empresas. Os alunos ocupam cargos de supervisores, gerentes, diretores e viram como prioridades: a

competitividade, o aumento na performance, o cumprimento de metas e o comprometimento das pessoas. E para que estes itens sejam alcançados, foram apontadas as criações de programas de QVT e QT pelos alunos.

Gráfico 3.5 Definições de qualidade de vida no trabalho.



Fonte: Limongi-França (2003, p.108), "Qualidade de vida no trabalho: QVT".

Capítulo 4

METODOLOGIA E ESTUDO DE CASOS

O estudo de casos foi desenvolvido a partir de questões (Anexo A e Anexo B) enviadas a dez empresas, via correio eletrônico, inspiradas em entrevistas e pesquisas de artigos atuais (no período entre 2003/2004) de revistas.

4.1 Pesquisa empreendida pela Revista Exame

Segundo matéria da Revista Exame, Edição Especial de 2003, ao entrevistarem os funcionários de empresas selecionadas como as melhores para se trabalhar, foi perguntado qual o principal motivo que os fazia permanecer na organização em que se encontravam.

Quatro de dez profissionais escolheram a possibilidade de ter qualidade de vida. Em seguida, vieram desenvolvimento profissional (35%) e remuneração e benefícios (24%). Somente 1% disse que fica na empresa por causa da estabilidade

A mesma pergunta, quando feita aos gestores de Recursos Humanos, colocou as oportunidades de desenvolvimento (47%) como a sua principal estratégia de retenção de talentos. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional, tão desejados pelos funcionários, ficou apenas como a terceira opção (26%). Os pacotes de remuneração e benefícios vieram em segundo.

Esse tipo de desencontro de informações acontece pelo despreparo de alguns gestores e pela falta de pesquisas de opinião, sugestão e satisfação dos colaboradores; tais enquetes poderiam ser mais prestigiadas e feitas com maior rigor por todas as empresas que prezam seus colaboradores.

Observa-se também que a comunicação interna é de extrema importância na Qualidade Total de uma empresa, para o sucesso de suas negociações e a Qualidade de Vida dos colaboradores.

Segundo a revista Exame, a comunicação interna, quando bem feita, estreita os laços de confiança da equipe na gestão e promove o seu comprometimento com o sucesso dos negócios. Nas primeiras pesquisas, percebia-se claramente o

descontentamento dos colaboradores em relação a esse aspecto, principalmente entre aqueles que não obtinham classificação para a lista de vencedores. Quando questionados se os chefes os mantinham informados sobre assuntos importantes ou mudanças significativas na empresa, os funcionários não demonstravam grande entusiasmo. Aos poucos, os executivos foram percebendo que, sem um sistema eficiente de comunicação, colocariam em risco a sobrevivência da própria companhia. Assim, surgiram com mais frequência cafés da manhã, almoços e jantares entre líderes e funcionários. Portas que antes permaneciam fechadas e isoladas foram derrubadas. As pessoas têm agora mais facilidade de acesso à internet e à intranet da empresa, recebendo informações veiculadas com mais intensidade em jornais, boletins, murais, painéis eletrônicos e até em rádios internas. A comunicação interna vem melhorando também nas empresas que não obtiveram classificação entre as 100 melhores, ou seja, nas empresas ainda não incluídas no guia de excelência, o que significa que elas já começaram o processo de aproximação com seus times.

4.2 Entrevista de Ricardo Semler à Revista Época

Segundo entrevista da Revista Época, em março de 2004, com o empresário Ricardo Semler, que assumiu, aos 21 anos a empresa de compressores do pai, (Semco), implantando um sistema de gestão baseado na democracia total, pôde-se observar o seguinte:

Os funcionários passaram a fazer os próprios horários, discutir com os chefes a estratégia do negócio e tirar sonecas nas redes instaladas na sede da empresa, em São Paulo. Mas a Semco não virou uma bagunça, nem foi à falência, como alguns temiam. Hoje, fatura US\$ 160 milhões, tem 3 mil empregados e vem registrando taxas de crescimento média de 30% ao ano, inclusive em 2003, quando a economia parou.

Pouco adiante, Ricardo Semler declara:

Mais que quantidade, é a qualidade de vida e de trabalho que está piorando. Nenhuma organização ou indivíduo sabe ainda lidar com o fato de que estamos todos ao alcance do clique de um mouse. Todos aprendemos a

mandar *e-mail* de nossas casas no domingo à noite, mas ninguém ainda aprendeu a ir ao cinema na segunda-feira à tarde. O resultado é um desequilíbrio insustentável e uma receita para empresas frágeis e funcionários insatisfeitos.

É burrice achar que dormir no emprego é sinal de vagabundagem. É só ler relatórios sobre a falta demográfica de sono para perceber que empresa míope é a que proíbe, e não a que incentiva o sono diurno. Idéias de novas empresas do grupo vieram de gente que valoriza o tempo na rede ou longe do escritório.

4.3 1ª Pesquisa de Campo: Existência de programas QVT e SGQ nas empresas

As empresas pesquisadas foram selecionadas a partir da questão: “Possuem algum SGQ e/ou programa de QVT?”

Devemos salientar que houve grande dificuldade em obter informações, sobretudo no tocante à mensuração do sistema. As questões foram enviadas a dez empresas, com escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Obtivemos respostas de quatro empresas que possuem o programa de QVT e/ou SGQ: Nestlé, Banco Real, Abbott (farmacêutica) e Natura. Os resultados são descritos abaixo:

1) Nestlé:

O programa de Qualidade de Vida da Nestlé foi implantado em 1998, consistindo em processo que engloba três aspectos fundamentais:

- Ampliação de conhecimento – a empresa oferece informações, das mais variadas e completas sobre assuntos abordados na empresa, por exemplo, vacinação, ginástica laboral, condicionamento físico, etc.
- Estabelecimento de metas de melhoria – avaliação de *fitness*, avaliações nutricionais, avaliações de colesterol, glicemia e pressão arterial. O colaborador pode estabelecer metas para a sua qualidade de vida.

- Autogerenciamento - cada colaborador é responsável por atingir suas metas de melhoria e a empresa apenas estimula, encoraja e oferece ferramentas, a título de contribuição.

O programa contempla três grandes dimensões do ser humano:

- 1) Bio – corpo;
- 2) Psico - intelecto/mente;
- 3) Social-relações do indivíduo com a família, grupo de trabalho, bairro, relações com o mundo e com a espiritualidade, não se tratando de religião, e sim da transcendência do indivíduo e do legado de cada um ao próximo e descendentes.

Na sede da Nestlé, os colaboradores podem usufruir dos seguintes itens:

- *Fitness*
- Videolocadora
- Alimentação seletiva no restaurante
- Ginástica laboral
- “Nescafé Point” (espaço de convivência)
- Semana da saúde
- Ação Aids (no Carnaval, Dia dos Namorados e 1º de dezembro)

Por este programa, a Nestlé foi premiada em 2000, pela ABQV – Associação Brasileira de Qualidade de Vida – e é referência de excelência no assunto, no mercado de trabalho em geral.

2) Banco Real:

O Programa de Qualidade de Vida do Banco Real teve início em 2000 com o objetivo de criar um programa interativo, com palestras realizadas através das

sugestões dos funcionários, contando com a participação e validação de todos os colaboradores.

O Banco Real não mensurou quaisquer alterações em relação à produtividade após a implantação do programa, mas seus colaboradores relatam que se sentem bem-dispostos com a prática das atividades e que, através do programa, conseguem trazer temas que os ajudam no dia-a-dia. Os temas mais solicitados são: Relacionamento Humano, Estresse, Bom-Humor, Auto-estima, Meditação e Ioga. Trabalham também com outras atividades, como: *Massagem Express*, Grupo de Meditação, Preparação Física, *Lian Gong*, Academia de Ginástica.

A responsável pelo Programa Vida Saudável do Banco Real relata que o programa tem sido bem aceito pelos colaboradores; acredita que, por ser interativo, estimule os colaboradores a participar e dar sugestões.

A meta do Banco Real é fazer com que os colaboradores de cada região realizem as atividades que proporcionem bem-estar, promovendo o contínuo desenvolvimento organizacional, com foco na melhoria da qualidade de vida. Procuram também fazer com que os colaboradores se conscientizem da importância das práticas saudáveis no seu dia-a-dia ao perceberem que o equilíbrio e bem-estar são essenciais à saúde.

3) Laboratório Abbott:

O Abbott está em processo de certificação do Programa Classe A. O Programa Classe A é um conjunto integrado de processos de negócios e avaliações de desempenho; foi desenvolvido entre os anos de 1960 e 1970 e introduzido na indústria farmacêutica desde o início dos anos 80.

Uma empresa com Programa Classe A dirige estrategicamente suas ações comerciais e operacionais, em processos integrados, considerando o funcionamento alinhado com toda a cadeia, ou seja, com todos os seus profissionais, fornecedores, distribuidores e clientes.

Seus benefícios são:

- Melhorar o nível de serviços a clientes
- Melhorar as promessas de entrega aos clientes
- Crescimento das vendas
- Redução de estoque de segurança
- Redução de obsoletos
- Redução de custos de fabricação e distribuição
- Orçamentos mais efetivos

O programa de qualidade de vida do Laboratório Abbott foi implantado no início de 2004, recebendo o nome de Vital. “A proposta do Vital é oferecer um conjunto de ações que tornem o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo e que também ajudem o colaborador a adotar hábitos mais saudáveis, que lhes proporcionem uma vida com muito mais qualidade”, resume Jorge Coelho, gerente de Recursos Humanos do Abbott.

Como o programa iniciou-se este ano, a empresa ainda não pôde mensurar um aumento na produtividade, mas o maior interesse da empresa é o bem-estar e maior comprometimento dos colaboradores. Nesse programa de Qualidade de Vida, a empresa procura proporcionar maior integração, saúde, bem-estar pessoal e profissional aos colaboradores e seus familiares, através de ações específicas, com vistas a melhorias no ambiente de trabalho.

Para combater o estresse, o Vital oferecerá aos colaboradores aulas de *shiatsu express* e ioga. As duas atividades serão conduzidas por profissionais de uma empresa especializada em Qualidade de Vida.

Foram firmados convênios, com descontos para os colaboradores, em academias de dança, ginástica e musculação, clínicas de terapia psicológica e medicina alternativa, centros de beleza e estética, agências de viagens, lojas de presentes, roupas, calçados, e restaurantes. Uma intensa programação artística e cultural foi incorporada ao programa, com concursos literários, oficinas de artesanato, de canto e voz e palestras do projeto "RH com Você".

Será realizada uma ampla pesquisa sobre estilo e qualidade de vida com os colaboradores de São Paulo, Rio de Janeiro e forças de vendas em todo o país. Entre outras, essa pesquisa levantará informações sobre hábitos alimentares, saúde, *hobbies* e demais assuntos pelos quais se interessam. Será desenvolvida, para cada colaborador, uma avaliação individual, com orientações que o levem a uma vida com mais qualidade.

O Abbott não terá acesso ao conteúdo individual dessa pesquisa, apenas aos resultados globais. Com base neles, será traçado um perfil do estilo de vida dos colaboradores e, assim, serão definidas novas ações para o programa de Qualidade de Vida.

4) Natura:

A Natura acaba de receber a certificação ISO 14001 e possui um programa de qualidade de vida que congrega um conjunto de programas voltados para saúde física e mental, integração social e familiar, ambiente de trabalho, cultura e lazer. O programa de qualidade da Natura tem ações com mais de 10 anos de existência; a

criação de cada uma delas está relacionada às suas crenças e valores e à estratégia em ser referência nas relações estabelecidas com seus colaboradores.

Quanto à produtividade e ao índice de absenteísmo, a Natura nunca mediu o impacto do programa QVT, afirmando não ser este o objetivo da empresa. O foco está no bem-estar do colaborador, para que ele se sinta bem consigo mesmo e com o próximo. O ponto é que a qualidade de vida sofra impacto de vários fatores (a relação com seu gestor, a percepção em relação à sua remuneração, a participação nas ações de QT, etc...). A Natura utiliza apenas, como referência, o resultado da pesquisa de Clima Organizacional. Essa pesquisa é realizada pela consultoria Hay Group, e são avaliados e comparados com o mercado os seguintes pontos: Processos Corporativos, Estilo Gerencial, Gestão da Empresa, Motivação e Credibilidade. A Natura encontra-se entre as 5 melhores empresas, segundo a Hay Group.

Nas pesquisas institucionais de satisfação com os colaboradores e clientes, a Natura também faz uso dos dados citados acima. Existem inúmeras outras, porém focadas no lançamento de um novo programa ou ação.

Os critérios para a adoção de programas de QVT, na Natura, têm como enfoque o bem-estar do funcionário. A empresa atua como co-responsável, oferecendo programas, ações, oportunidades de acesso à cultura e ao lazer, cabendo, porém, ao colaborador, optar por participar ou não; daí a co-responsabilidade do funcionário, na busca de um estágio melhor de qualidade de vida. Para a Natura, o maior obstáculo, na implantação dos conceitos de QVT, é dar uma visibilidade geral e aumentar a participação dos colaboradores nos programas disponíveis na empresa.

4.4 2ª Pesquisa de Campo: Resultados e análises obtidos das questões referentes aos anexos A e B.

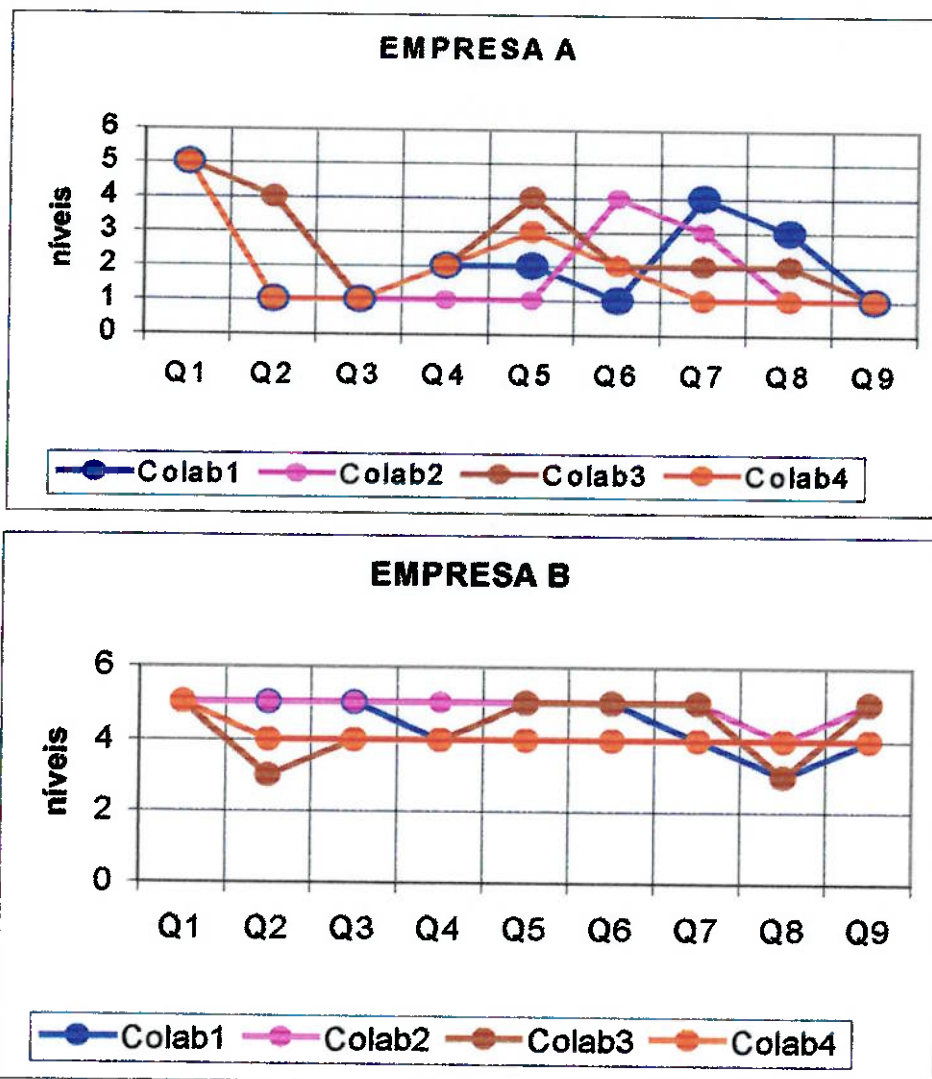
Realizamos uma entrevista (Anexo A) com o departamento de Recursos Humanos (RH) e uma pesquisa de satisfação (anexo B) com os funcionários sobre programas de QVT e SGQ, em duas empresas. A primeira delas chamamos de *Empresa A*, e à segunda, *Empresa B*. Não foram obtidas as autorizações para divulgação das organizações consultadas. Ambas são empresas de grande porte e atuam no mercado de autopeças e concreto.

A *Empresa A*, conforme será mostrado no decorrer da análise, obteve resultados negativos em relação à motivação, satisfação, conhecimento sobre SGQ e QVT. Quanto à *Empresa B*, esta gerou resultados positivos.

Para um melhor entendimento, foi estabelecido um método de pontuação crescente, de acordo com as respostas dadas para as nove questões da pesquisa aplicada. Os valores escolhidos foram:

1	Insuficiente
2	Pouco
3	Médio
4	Bom
5	Importante / Ótimo

Gráfico 4.4 a e b – Respostas das empresas A e B



Legenda: Colab – Colaborador.

Q – Questão.

Fonte: Questionário “Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores” (Anexo B).

Os colaboradores da *Empresa B* sentem-se motivados e têm suas atividades reconhecidas pela gerência; acreditam que a empresa é competitiva no mercado, conhecem a política da empresa, participam dos programas de qualidade, são comunicados sobre mudanças e praticam atividades fora do trabalho.

Os colaboradores da *Empresa A* reconhecem que suas atividades são importantes, porém encontram-se desmotivados, devido à falta de competitividade

da empresa e de comunicação por parte da chefia, à ausência de um programa de qualidade e à falta de práticas de atividades externas.

Da entrevista obtida com a gerência da *Empresa B*, observa-se um equilíbrio entre chefia e colaborador. A *Empresa B* possui o Sistema ISO 9001 e está desenvolvendo uma pesquisa de clima organizacional com planos de ação. Para tanto, são realizadas pesquisas de satisfação com seus colaboradores, verificando-se aumento ou redução no nível de satisfação. O critério adotado pela empresa é ouvir o colaborador. As maiores dificuldades na implantação dos conceitos de QVT, para a *Empresa B*, são: a redução, sem critério, do quadro de funcionários e a falta de responsabilidade das organizações com os colaboradores.

O departamento de Recursos Humanos da *Empresa A*, após várias tentativas, não forneceu dados para a entrevista. Contudo, sabe-se que a empresa não possui nenhum sistema e/ou programa de qualidade.

Capítulo 5

PRODUTIVIDADE

Embora, historicamente, a QVT esteja mais associada às questões de saúde e segurança no trabalho, seu conceito passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo agora associações com a produtividade, as experiências, as competências gerenciais e mesmo com a integração social.

A associação entre QVT e produtividade é aceita pela maioria dos administradores. É uma associação imediata e positiva.

Maior disposição para o trabalho, melhoria do clima interno, maior comprometimento, fidelidade à empresa e atração pelos benefícios são os elementos que mais contribuiriam, nessa ordem, para a percepção de aumento da produtividade.

É importante para o administrador o conceito de que QVT, acima de tudo, seja vista como um investimento da empresa e não somente uma ação filantrópica, mercadológica ou mesmo uma obrigação legal. O administrador deve considerar a QVT como um tema estratégico, para o aumento de produtividade em ambientes competitivos.

Observa-se ainda que muitas organizações utilizam métodos pouco efetivos em relação a QVT, e não vêem necessidade de implementar esse tipo de programa nas organizações. Segue ainda o exemplo apresentado no filme “Tempos Modernos”, um clássico lançado em 1936 nos Estados Unidos, com a direção de Charles Chaplin, onde se verifica a predominância do taylorismo na era da produção em massa.

Nas organizações, ainda que se considerem as ações e os programas de QVT, necessários à melhoria de seus desempenhos em produtividade (de produtos e serviços), grande parte das empresas não tem conhecimento dos modelos gerenciais para a implantação e operação da QVT, demonstrando uma significativa lacuna na visão gerencial da QVT; na camada gerencial, na qual se encontram ferramentas e modelos de gestão da qualidade, por exemplo, o ISO 9000 e os critérios de excelência PNQ são bastante compatíveis com a gestão de ações e programas de QVT.

O desafio é reconstruir com bem-estar o ambiente competitivo, altamente tecnológico e de alta produtividade do trabalho. O bem-estar é a dimensão biológica, psicológica, social e organizacional de cada pessoa e não apenas o atendimento a doenças e outros sintomas de estresse que se potencializam no trabalho. A intenção é catalisar experiências e visões avançadas dessa poderosa relação entre a produtividade e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Entende-se que não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo de gestão empresarial. Muitos ganhos de produtividade estão associados ao aperfeiçoamento desse tipo de gestão, esteja ela focada na produção, no serviço, no suprimento, na logística de distribuição, na motivação dos funcionários ou na introdução de novas tecnologias.

A melhoria do trabalho significa motivação, dignidade e grande participação no desempenho do processo de trabalho, na organização. Desenvolve indivíduos, cujas vidas podem ser produtivas em sentido amplo - pessoal e profissional.

Para que haja um aumento na produtividade de uma empresa, devemos não só produzir cada vez mais, em quantidade e qualidade; é preciso também que o produto atenda às necessidades do cliente.

Quanto maior a produtividade de uma empresa, maior o seu lucro e seu papel perante à sociedade, sendo benquista pelo bom serviço prestado.

As empresas têm tomado consciência de que colaboradores estressados, cansados, sedentários e obesos produzem menos e, por essa razão, diversos empresários estão investindo em programas de qualidade de vida.

Segundo Tertuliano (2003):

Investir na qualidade de vida e no bem-estar dos colaboradores representa aumento da produtividade e aumento da satisfação dos colaboradores, promovendo baixos índices de absenteísmo, menores gastos com despesas médicas e uma redução no número de acidentes de trabalho.

Temos plena consciência do aumento da produtividade, após a implantação de um programa de qualidade de vida; porém, a grande dificuldade, segundo o relato de algumas empresas, é mensurar e gerar esse número. Segundo a empresa Dow Química, multinacional de programa acionário americano que trabalha com um intenso programa de qualidade de vida, uma das dificuldades é a de monitorar o programa em termos quantitativos.

De volta à pesquisa conduzida pela prof. Limongi-França (2003, p.111), foram observados os seguintes fatores críticos para avaliação da produtividade:

- acompanhamento e controle dos resultados das medidas adotadas, possibilitando sua correção;
- processos de avaliação precários;
- mensuração dos resultados dos programas;
- carência de medidores, indicadores;
- importância dos processos de *feedback*;
- avaliação periódica;
- dificuldade de monitoramento;
- dificuldade de mensuração;

- subjetividade na apuração de resultados

Desta maneira, entende-se que as técnicas de mensuração da produtividade precisam ser desenvolvidas, para que seja possível demonstrar com um maior número de dados, a importância da presença de um programa de QVT na empresa.

Capítulo 6

IMPLANTAÇÃO

A implantação de um programa de qualidade de vida, dentro de uma empresa, pode seguir diversas linhas. Não existe um modelo único, e tudo depende dos objetivos da empresa, por exemplo, o que ela pretende oferecer aos colaboradores e o que espera em troca.

Pode-se começar a partir dos exames periódicos dos colaboradores, neles avaliando-se a existência de alguma deficiência/problema. Esses exames indicarão se os colaboradores estão sendo afetados pela má alimentação, pelo sedentarismo, estresse ou pela obesidade. Usam-se perguntas do tipo:

- Como você está?
- Você está bem no seu setor?
- Como está o seu ritmo de trabalho?
- Você está vindo trabalhar no fim de semana?
- Você fica até tarde?
- Está digitando muitas horas por dia?

A partir daí, implanta-se a alimentação saudável, não só incentivando as pessoas a participar de programas de controle do peso, mas também promovendo campanhas educativas, com palestras e cartazes, visando mudar a alimentação dos restaurantes da empresa, quando possível. Nesse mesmo tema, pode-se optar ainda pela divulgação e implantação de programas de exercícios físicos, ginástica laboral, orientação médica, equilíbrio corpo/mente e abandono do cigarro. Existem empresas que trabalham o ano inteiro em um item como este ou adaptando-se às necessidades dos colaboradores.

Outra maneira de se iniciar um programa de qualidade de vida é através de uma pesquisa de satisfação/reclamação/sugestão com os colaboradores. A partir daí, podemos analisar as necessidades e desejos dos próprios colaboradores e lançar programas, com assuntos e necessidades sugeridos.

É de grande importância, também, diagnosticar o perfil de cada colaborador. Levando-se em consideração seus hábitos, suas necessidades, seu relacionamento com a família, analisa-se o ambiente da empresa, contando com o apoio de colaboradores multiprofissionais. É preciso que as pessoas aprendam a respeitar seus limites pessoais. Encerrar o expediente no horário estipulado, tirar férias, aprender a dizer não e a dedicar mais tempo à família são atitudes que contribuem para que se alcance o objetivo.

Desse ponto, o programa tende a deslanchar, pois um tema chama o outro e as necessidades vão aparecendo.

As empresas sentem-se satisfeitas com a implantação dos programas, mas nem sempre é muito fácil, pois depende do bom desempenho gerencial. Existem também pessoas que têm grande facilidade na motivação, têm a cabeça aberta, enquanto outras são muito fechadas e nada, ou quase nada, as satisfaz.

A busca de uma solução que traga ao homem condições favoráveis e que o leve a uma melhor qualidade de vida e bem-estar poderá começar através da atividade física regular, principalmente com a realização de exercícios físicos no ambiente de trabalho.

Dentre os tipos de atividade física, destacam-se:

- preparatória ou de aquecimento (antes da jornada de trabalho);
- compensatória ou de distencionamento (durante a jornada de trabalho);
- relaxamento (após a jornada de trabalho);

Alguns benefícios fisiológicos:

- aumento da circulação sangüínea e da oxigenação muscular;
- melhoria da amplitude articular e da flexibilidade;
- melhoria da postura;
- redução das tensões musculares;
- redução do sono durante a jornada de trabalho;
- melhoria da coordenação motora;
- melhoria da agilidade e da concentração;
- melhoria do ânimo e disposição para o trabalho;
- prevenção de fadiga muscular;
- ativação dos reflexos, prevenindo acidentes;
- retirada do ácido láctico;
- melhoria da oxigenação dos tecidos;
- melhoria da circulação venosa;
- melhoria da ventilação pulmonar;
- redução da fadiga mental.

Tal atividade poderá servir para eliminar não só as tensões geradas pelo trabalho e conseqüente relaxamento muscular, como também para eliminar os resíduos metabólicos (ácido láctico).

CONCLUSÃO

Observa-se que um Programa de Qualidade de Vida em uma empresa é bem aceito pelos colaboradores e, após a implantação e implementação desse programa, a produtividade e o atendimento tendem a melhorar. Isto, acontece pela satisfação e bem-estar do colaborador em relação à sua vida profissional e, conseqüentemente, pessoal.

Dos casos estudados e mencionados neste trabalho, observa-se que as empresas que implementaram programas de QVT estão satisfeitas com a proposta, e pretendem, a cada dia, melhorar o bem-estar de seus colaboradores através de ações propostas por meio de pesquisas e depoimentos.

Após os estudos, observou-se uma grande dificuldade para a mensuração dos dados, sobretudo quanto à produtividade. As empresas sabem que existe um aumento na produção, na melhoria do serviço, na satisfação do colaborador e do cliente externo, mas, avaliar esses pontos antes e depois da implantação do programa, torna-se um processo complexo.

A princípio, nota-se que o interesse das empresas está voltado para a divulgação desses programas, como um diferencial no mercado. Isto se observa através de sua imagem vinculada no recebimento de prêmios pela excelência da qualidade, reconhecimento pela mídia e por especialistas em QVT, que as classifiquem como as melhores empresas para se trabalhar. Sugere-se, então, futuros trabalhos com pesquisas voltadas para a mensuração da produtividade em função da aplicação de um programa de QVT.

A Qualidade de Vida é importante para o bem-estar e a saúde das pessoas, influenciando significativamente os relacionamentos familiares e a realização profissional.

Qualidade de vida é coisa simples e, se complicarmos demais, poderemos sair do foco, sendo também de fundamental importância o respeito a si mesmo e ao próximo. Esse respeito estende-se em todos os sentidos, dos diretores para os colaboradores, dos colaboradores para os colaboradores e dos colaboradores para os diretores. Esta atitude deve ser o pilar de sustentação, sempre que se empregar um Sistema de Gestão da Qualidade em uma organização.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, M.M. **Qualidade humana** – 2.ed, São Paulo: Maltese, 1995. 140p.
- ALMEIDA, C. R., **Gerente de Recursos Humanos do Banco Real** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <andrea.camacho@ig.com.br> em 19 de abr. 2004.
- ARAÚJO, F.M. **Bases Teórico – Práticas para um Programa Empresarial de Qualidade de Vida do Ser Humano**. 1998. Capítulo 3. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/marizia/cap3.html>>. Acesso em: 05 de junho de 2004.
- AS MELHORES empresas para você trabalhar. Edição especial. São Paulo: Ed. Abril, 2003, 19-30p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2000, Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2000.
- AYRES, V. K. Qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida: uma proposta integradora. **IX ENANGRAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração**, Itú, p. 1-8, out. 1998. Disponível em: <http://www.angrad.com/artigos_ix_enangrad.asp>. Acesso em: 05 de março de 2004.
- BRANDÃO, R., **Gerente de Recursos Humanos da Natura** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <pludgero@uol.com.br> em 19 de maio.

2004.

- CALEGARE, A. J. A. **Os mandamentos da qualidade total**. 3.ed. São Paulo: Inter-Qual, 1999. 108 p.
- CRESPO, A. Ginástica Laboral Aplicada à Saúde do Cirurgião-dentista – Um estudo de Caso na Secretária Municipal de Saúde de Florianópolis – SC. **MIC - Núcleo de Mídia Científica**. Disponível em: <http://www.mic.ufsc.br/index.php?url=int_dentistalaboral.htm>. Acesso em: 03 de junho de 2004.
- ENTRENÓS: Qualidade de vida é vital. Rio de Janeiro: Ed. Abbott, Janeiro/Fevereiro 2004. 14p.
- FAQUIM, L. Dificuldades no processo pós-ISO. **RH EM SÍNTESE Nº15**. ano III, p.59, mar/abr. 1997. Disponível em <http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/qupr_006.php>. Acesso em: 18 de Maio de 2004.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 3.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. 115 p.
- HORTA, A.M. Soneca no trabalho: Em novo best-seller, Semler explica por que dormir em serviço pode ser bom para o negócio. *Época*, São Paulo, 22 março 2004. 28-30p.
- **Instituto Marcelo de Almeida**. Disponível em: <http://www.marcelodealmeida.com.br/qualidade_vida.htm>. Acesso em: 08 de março de 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho: QVT** - São Paulo: Atlas S. A., 2003. 189 p.
- MELO, F., **Gerente de Recursos Humanos da Abbott** [mensagem

pessoal]. Mensagem recebida por <andrea.camacho@ig.com.br> em 05 de abr. 2004.

- RODRIGUES, M.V.C. Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. **UNIFOR**, Fortaleza. 1991.
- SERVIÇO NESTLÉ AO CONSUMIDOR, **Publicação eletrônica** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <pludgero@uol.com.br> em 07 de abr. 2004.
- TEMPOS modernos. Direção de Charles Chaplin. Estados Unidos: 1936.
- TERTULIANO, K. L. **Fatores externos que afetam a produtividade humana em seu ambiente de trabalho**. 2003. 149 f. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?4249>>. Acesso em: 05 de junho de 2004.

Anexo A

Entrevista - Empresa

Perguntas:

1. A empresa possui algum Sistema de Qualidade?
2. A empresa usa algum programa sobre Qualidade de Vida? Ou programas de incentivo, ou de aumento de satisfação dos colaboradores?
3. Se sim, para questão nº 2, quais os motivos gerais para a criação desses programas?
4. V.Sa. diria que houve aumento na produtividade e melhoria no serviço com esses programas? Existe a possibilidade de se demonstrar estatisticamente?
5. Foi verificada uma melhoria no índice de absenteísmo da empresa, caso seja item aplicável?
6. A empresa realiza pesquisas de satisfação com seus colaboradores e clientes?
7. É possível verificar se houve uma elevação da produtividade na empresa, com o aumento do nível de satisfação dos colaboradores?
8. Quais seriam os critérios adotados pela empresa, para a implantação desses programas?
9. Para V.Sa, qual seria a maior dificuldade para a implantação dos conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho?

Anexo B

Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores

- 1) Como você classificaria a importância de sua(s) atividade(s), dentro de sua empresa?
- 2) Como você classificaria o seu ambiente de trabalho?
- 3) Você se sente incentivado a promover melhorias e/ou apresentar idéias?
- 4) Você contribui para a Qualidade Total de sua empresa? Se sim, sente-se satisfeito com sua participação?
- 5) A sua empresa mostra-se competitiva no mercado?
- 6) Você é comunicado por seus superiores sobre as mudanças na empresa?
- 7) Como está a organização do seu tempo? Pratica algum esporte ou alguma outra atividade, após o trabalho?
- 8) Como você classifica o seu conhecimento sobre Qualidade Total? Utiliza alguma ferramenta dela, no seu dia-a-dia?
- 9) Você sabe qual é a política da qualidade na sua empresa?