

INTRODUÇÃO

A relação Homem-Trabalho é uma questão antiga que tem atravessado épocas desde a origem da humanidade. Com a chegada da Era do Conhecimento, da Informação, que teve início na década de 90 (Chiavenato¹,1999), aumentam os fatores de risco para a saúde do trabalhador devido à corrida desenfreada das empresas pelo lucro em detrimento da qualidade de vida.

As organizações têm atravessado turbulências que vêm desestabilizando o lugar do homem no trabalho. A tecnologia vem substituindo, abruptamente, o homem pelas máquinas. O trabalhador precisa encontrar hoje, mais do que nunca, o seu lugar existencial e através do trabalho, realizar-se como pessoa, sob pena de acumular consequências negativas tanto no campo econômico como psíquico.

O trabalho está vinculado estritamente a uma questão existencial do ser humano: a busca pela sua humanização e cidadania. Para que essa realidade aconteça é necessário o reconhecimento pelas organizações da importância do homem enquanto principal peça do grande quebra-cabeça dentro das instituições.

O mundo do trabalho tem sofrido profundas alterações nos últimos anos. Vive-se hoje numa sociedade em mudanças e num contexto desafiador para as organizações, que é refletido no aumento incessante da competitividade organizacional, da busca por um lugar no mercado globalizado a qualquer custo. Tal realidade, por sua vez, pode ser apontada como uma das responsáveis pela necessidade de maior qualidade de vida.

Desta forma, a sociedade contemporânea tem contribuído para o acréscimo de complicações de ordem física e psicológica para a vida do trabalhador. As empresas, hoje em dia, trabalham muito para manterem-se competitivas frente os grandes desafios da economia globalizada, sem, contudo, aperceberem-se dos prejuízos que estão acumulando para a qualidade de vida do trabalhador. Por outro lado, o trabalhador mantém-se refém do seu próprio trabalho, sem considerar a importância da sua realização pessoal, do seu bem-estar bio-psico-social como ferramentas vitais para a garantia da sua produtividade.

Atualmente, a condição humana no trabalho tem se tornado uma das maiores preocupações dos gestores que desejam investir em produtividade e estratégias competitivas, visto que, estudos indicam que existe uma estreita relação entre o bem-estar das pessoas e sua produtividade.

¹ Chiavenato, I. (1999). Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.4. ed. São Paulo:Atlas.

França² (2008, p.42), afirma que: “. . . a íntima correlação entre melhoria da Qualidade de Vida das Pessoas e Estilo de Vida dentro e fora da organização, causará impacto na excelência e na produtividade dos indivíduos em seu trabalho.”

Por mais investimentos aplicados à tecnologia, são as pessoas que executam a operacionalização das máquinas. As organizações comprometidas com o desenvolvimento devem estar atentas à questão da importância da pessoa em seu espaço de trabalho. O lucro vem certamente, por meio de pessoas motivadas, estimuladas para o desenvolvimento pleno de suas potencialidades, e sem dúvida, de pessoas saudáveis.

Sendo assim, urge que se tome um direcionamento diferente diante do grande desafio de proporcionar condições de trabalho que mantenham e/ou favoreçam a saúde do trabalhador e não que a destruam.

A Qualidade de Vida no Trabalho deve ser sem dúvida um dos maiores investimentos das organizações pós-modernas, pois sua falta acaba comprometendo não só os resultados da empresa, mas também todo e qualquer programa de qualidade que a empresa tem ou pretende implantar.

O tema Qualidade de Vida no Trabalho é tratado por inúmeras interpretações, variando desde cuidados estabelecidos pela Medicina do Trabalho e Segurança do Trabalho, até atividades que envolvem os empregados e empregadores em áreas de lazer e estímulo ao exercício físico, sendo que, direta ou indiretamente todas as interpretações estão ligadas ao bem-estar das pessoas no desempenho de suas tarefas.

De Marchi *apud* França³ (2008, p.43), aborda o seguinte:

Nos anos 1998-1999, a qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional.

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser definida como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organizações, onde ressaltam-se dois aspectos fundamentais: o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional.

Face a esta realidade, estabeleceu-se como objetivo geral desta pesquisa, desenvolver uma investigação sobre a temática Qualidade de Vida no Trabalho, a partir da relação

² França, A.C.L (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas.

³ *idem*

homem-trabalho e de suas implicações no bem-estar das pessoas. Em níveis específicos procurar-se-á, levantar os caminhos percorridos pelas antigas e atuais formas de emprego e suas tendências no mundo globalizado, verificando as repercussões deste contexto na existência humana; apresentar o trabalhador como um ser humano integral que necessita ser valorizado e respeitado em sua área de trabalho em vista a sua maior produtividade e realização pessoal; estabelecer parâmetros existenciais necessários para que o trabalhador desenvolva satisfatoriamente suas competências em seu ambiente de trabalho; relacionar as consequências para a vida do trabalhador decorrentes do contexto de restrições e vulnerabilidade do trabalho no mundo globalizado e finalmente, tentar construir possíveis soluções para as questões levantadas.

A problemática se insere na compreensão de que no mundo atual cada vez mais incidem controvérsias no campo do trabalho: de um lado a empresa, de outro lado o indivíduo, cada um procurando seu interesse. Um buscando se manter imerso no mundo dos negócios e o outro procurando preservar sua condição de trabalhador. As empresas procuram estabelecer os seus índices qualitativos fazendo comprovar que cumpriram os critérios ISO, mas o que ocorre é que existe uma permanente competitividade subjetiva que faz manter um conflito do porque do trabalho, para que o trabalho, e para quem o trabalho.

Com a chegada da globalização, as relações do homem com seu trabalho têm sofrido mudanças radicais, ocasionando agravamento dos fatores de risco para a qualidade de vida do homem.

Diante deste contexto, foram levantadas as seguintes hipóteses para a investigação dessa temática:

1. O mundo globalizado tem contribuído com o crescimento tecnológico, expansão da ciência, para o avanço industrial, para o crescimento da economia, no entanto, a lacuna existente entre o lucro e o desenvolvimento individual do trabalhador constitui-se empecilho para a existência de uma melhor qualidade de vida.
2. O individualismo que impera fruto da sociedade pós-moderna tem afastado o trabalhador de sua vida social (família, amigos, grupos religiosos, lazer), contribuindo para uma vivência limitada ao consumo de bens.
3. Com o aumento do fator de risco para a qualidade de vida do trabalhador, oriundo de incertezas, indefinições do mundo pós-moderno, sem referências

sólidas, o homem tem deixado de lado valores e atitudes comportamentais que outrora garantiam seu bem-estar pessoal e profissional.

4. O trabalhador satisfeito produz mais e melhor trazendo vantagens para o seu crescimento pessoal e desenvolvimento organizacional.

Quanto ao método utilizado, é o histórico-analítico dando ênfase à investigação bibliográfica a partir da leitura dos principais teóricos da Qualidade de Vida e do Mundo do Trabalho. Inicialmente realizar-se-á um balanço histórico para compreender o surgimento e a evolução do mundo do trabalho, voltado ao Comportamento Organizacional e à Qualidade de Vida, a fim de alicerçar a fundamentação teórica específica. A segunda parte consta de uma pesquisa de campo, onde serão analisados os paradoxos constantes que resultam da dicotomia trabalho *versus* qualidade de vida que se apresenta na sociedade contemporânea. Nesta pesquisa optou-se pelo Modelo de Walton (1975), para análise da experiência sobre o nível de Qualidade de Vida no Trabalho. Neste modelo, são propostas oito “categorias conceituais”, no intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características da QVT (Rodrigues⁴ 2007, p.82). São elas: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades pessoais; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; cidadania; trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho (França & Rodrigues⁵, 2007, p.171).

Este trabalho pretendeu investigar as relações que o homem estabelece em seu campo de trabalho e as possíveis consequências para a sua qualidade de vida em relação ao nível de satisfação dos Gestores e funcionários de uma empresa prestadora de serviços localizada em Recife - PE. De posse destas informações, foram entrevistados Gestores e funcionários. Com isso, espera-se alcançar melhorias na qualidade de vida no trabalho da empresa pesquisada na percepção de alguns critérios relacionados à qualidade de vida no trabalho.

Por fim, são apresentadas as conclusões desta investigação e sugestões para a empresa pesquisada, em vistas a investigações futuras.

⁴ Rodrigues, M.V. (2007). Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

⁵ França, A. C. L.; Rodrigues, A. L. (2007). Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática. 4 ed. São Paulo: Atlas.

II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O BALANÇO HISTÓRICO DA CRISE DO EMPREGO E DO TRABALHO

2.1.1 O trabalho na vida humana

Faz parte da natureza humana sua relação estreita com o trabalho. Desde a antiguidade o homem passa a adotar ações estruturadas para garantir sua sobrevivência. Falar do trabalho significa abordar a questão da constituição do homem sujeito, do homem ator da sua própria história. É através do trabalho que o homem encontra seu valor, sua dignidade, seu papel social, seu sentido de vida.

A palavra trabalho, deriva do latim *tripalium* e está relacionada a castigo, designava um instrumento de tortura para os escravos que se recusassem a trabalhar.

O ser humano é o único na natureza capaz de transformar o meio ambiente em benefício próprio, é através de sua inteligência que ele aprende a criar e recriar o espaço em que está inserido. Como aborda Fromm(1979): “. . . o homem de fato muda o decurso da História; assim como ele faz a História, ele é seu próprio produto. A História é a história de sua auto-realização” , *apud* Cerqueira⁶ (2003).

Segundo Antunes⁷ (2004), o trabalho é fundamental na vida humana porque é condição para sua existência social. Marx em *O Capital* (volume I, p.50) citado por Antunes⁸ (2004, p.8) faz o seguinte comentário:

Como criador de valores de uso, como trabalho útil, é o trabalho, por isso, uma condição de existência do homem, independentemente de todas as formas de sociedade, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e, portanto, vida humana.

O homem tem atravessado a história com as ferramentas nas mãos, pronto para tornar diferente aquilo que a natureza generosamente deixou de presente para ele usufruir.

Inicialmente nas sociedades primitivas, o homem produzia seu próprio sustento em grupo, ligado a laços de sangue e sentimentos comuns. Nesse primeiro estágio da

⁶ Cerqueira, L. M. L. de. (2003). Competitividade, gente e qualidade de vida no trabalho. Infocus, ano 1 nº 03, maio. Faculdade Salesiana do Nordeste – FASNE.

⁷ Antunes, R. (2004). A Dialética do trabalho. São Paulo: Expressão Popular.

⁸ *idem*

economia isolada e extrativa, o trabalho era apenas um esforço complementar ao que já era produzido pela natureza (Albornoz⁹, 2006).

Ainda citando Albornoz¹⁰ (2006), não só o trabalho em si mesmo, neste estágio, apresenta esta forma primitiva de complementaridade quase secundária ante a ação da natureza, também a economia que o cerca apresenta uma simplicidade que é esquecida nas redes de produção modernas. Nesse estágio não há acumulação de riquezas nas mãos de alguns.

O estágio consecutivo ao das economias isoladas foi o descobrimento da agricultura. Ao descobrir no plantio uma nova fonte de alimentos para si e seus filhos, os homens passam a se multiplicar. A expansão numérica leva a conquistar novas áreas de floresta para o cultivo.

Do trabalho sobre a terra se origina a riqueza que vai incentivar o desenvolvimento do trabalho artesanal, ao mesmo tempo, se intensifica o comércio, visto haver excedentes tanto na agricultura como na criação de animais, e da primitiva troca em espécies passa-se ao comércio mediado pela moeda.

O comércio e as manifestações proporcionam uma fonte de riqueza que passa a não depender mais diretamente da propriedade da terra, embora dependa indiretamente do gasto excedente agrícola. É daí que em centros disseminados pelo mundo, desenvolve-se a burguesia: “Uma comunidade de habitantes de cidades que auferia uma renda das atividades comerciais e desfrutava de um grau de independência maior ou menor dos poderes feudais ou dos senhores da terra e da corte dos reis” (Albornoz¹¹, 2006, p.20).

Na Antiguidade e na Idade Média, o trabalho era visto como algo sem valor, que deveria ser delegado aos impuros (escravos, servos, classe trabalhadora), entretanto, a transição entre as Idades Média e Moderna parece ser o período em que o trabalhador possui total significado e identificação com seu trabalho, tendo em vista as mudanças nas formas de produção. Surge o desenvolvimento de atividades artesanais, possibilitando o crescimento de uma atividade mercantil organizada inicialmente sob formas de feiras e mercados de trocas (Saviani, 1994, *apud* Cerqueira¹², 2003).

Com isto desenvolve-se o comércio, surgem às navegações em busca de novos mercados, ampliam-se novos conhecimentos e acumula-se mais capital. Marca o início do

⁹ Albornoz, S.(2006). O que é trabalho. Coleção primeiros passos São Paulo: Brasiliense.

¹⁰ *idem*

¹¹ *ibidem*

¹² Cerqueira, L. M. L de. (2003). Competitividade, gente e qualidade de vida no trabalho. Infocus, ano 1 n° 03, maio.Faculdade Salesiana do Nordeste – FASNE.

sistema fabril de produção, desvincula-se a matéria prima dos trabalhadores, que passam a pertencer aos proprietários, ficando aqueles apenas com a “liberdade” de vender sua força de trabalho em troca de salário. Essa situação é caracterizada como divisão social do trabalho, com ritmos e horários pré-estabelecidos.

Através deste novo perfil que se configura, o homem passa a ter que redimensionar aspectos vitais de sua própria existência, como a forma de convivência familiar e suas aspirações pessoais. A maneira de buscar adaptação diante das expectativas do seu trabalho traz novos desafios para o homem moderno.

Zanelli (1996), citado por Souza¹³ (2002, p.9) comenta o seguinte:

Do ponto de vista social, o trabalho é o principal regulador da organização da vida humana. Horários, atividades, relacionamentos pessoais são determinados, conforme às exigências do trabalho. Como tem sido visto, dificulta às pessoas preocuparem-se consigo mesmas. Entretanto, ao perderem o emprego, muitas pessoas ficam desorientadas, desestruturam-se emocionalmente, sentem-se inúteis, sem nenhuma contribuição a dar. Passam a procurar em outras coisas substitutivos inadequados para aquilo que o emprego proporcionava.

O trabalho ocupa um espaço relevante na vida de todo indivíduo. Grande parte de sua vida é passada dentro das instituições. Sem dúvida, o trabalho possui importante valor para a sociedade, pois é a partir dele que o indivíduo define seus papéis sociais.

Segundo Moraes, citado por Rodrigues¹⁴ (2007), a ação humana diferencia-se do comportamento de outros animais porque o homem age com objetivo, com intenção e com possibilidades para modificar o ambiente em que vive. Ao modificar a natureza ele cria a cultura, a linguagem, a história e a si mesmo. Nesse sentido, o trabalho é realmente algo fundamental para o homem.

Falar hoje sobre Qualidade de Vida no Trabalho é extremamente oportuno, visto que, as organizações que buscam se tornar competitivas num mercado globalizado, deparam-se com a realidade de que, por mais investimentos que possam fazer em sua estrutura e tecnologia, sem dúvida são as pessoas que conduzem os resultados.

Como são as pessoas que inevitavelmente fazem a diferença nas organizações, de que forma estão investindo neste potencial? Como andam os programas de gestão de pessoas no que diz respeito à Qualidade de Vida no Trabalho?

¹³ Souza, R. M. B. de. (2002). Saúde Mental e Trabalho: impacto no cotidiano. Londrina: Ed. UEL.

¹⁴ Rodrigues, M.V. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Qualidade de vida no trabalho significa para o trabalhador, garantia de saúde física, mental e social, capacitação para realizar as atividades com segurança e bem-estar. Desta forma o trabalho estará contribuindo para a dignidade do ser humano enquanto pessoa.

França & Rodrigues (1991) *apud* Cerqueira¹⁵ (2003), apontam alguns benefícios que podem ser apresentados pelos trabalhadores quando em suas organizações há investimento em programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), como por exemplo: melhor qualidade e motivação no trabalho, redução do número de doenças e afastamentos, oportunidade de crescimento pessoal e profissional, otimização dos recursos financeiros e modelo de vida sadia para a comunidade e os familiares.

Para Walton (1973), citado por Rodrigues¹⁶ (2007, p. 81):

A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

A tecnologia chegou, mas não ofereceu contraditoriamente maior qualidade de vida para as pessoas. Segundo Moscovici (1988) citada por Rodrigues¹⁷ (2007, p.21): “nas organizações modernas é mantido um imenso descompasso entre progresso tecnológico e progresso social em termos de qualidade de vida”.

As pessoas foram obrigadas a imitarem o ritmo das máquinas e como consequência a saúde do trabalhador passou a apresentar sinais de desequilíbrio. O medo do desemprego passou a ser uma grande arma a favor das empresas e acabou por tornar o trabalhador submisso às exigências do mercado atual: salários deficitários, aumento na jornada de trabalho, flexibilização das leis trabalhistas, dentre outras.

Muitas pesquisas vêm sendo realizadas sobre os efeitos psicológicos do estresse ocupacional. Para Ganster *et al.*(1982), citado por Rossi *et al*¹⁸ (2005), a tensão psicológica e as manifestações de tensão relacionadas a ela (ansiedade, depressão, baixa auto-estima), ocorrem em resposta à sobrecarga ambiental que impõe ao indivíduo uma demanda que ele considera insuportável.

¹⁵ Cerqueira, L. M. L de. (2003). Competitividade, gente e qualidade de vida no trabalho. Infocus, ano 1 nº 03, maio.Faculdade Salesiana do Nordeste – FASNE.

¹⁶ Rodrigues, M.V. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes

¹⁷ *idem*

¹⁸ Rossi, A. M. et al. (2005). Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas.

A Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho passa a ser uma estratégia para assegurar a permanência do trabalhador em seu ambiente laboral. Um programa sério de QVT proporcionará vantagens para ambos os lados (instituições e pessoas), visto conceder o desenvolvimento de competências necessárias para o sucesso da organização como um todo.

Para França¹⁹ (2008), a compreensão desse processo de construção de uma nova forma de administrar o bem-estar, com competência e habilidades complexas, está respaldado em sinais e evidências das organizações, do mercado, dos tipos de trabalho e do estilo de vida das pessoas. O conjunto dessas evidências indica a construção de uma nova competência da gestão nas empresas atuais.

Desenvolver e manter o bem-estar no trabalho não envolve apenas salários mais altos ou aumento nos lucros da empresa, envolve sim, questões ligadas à qualidade de vida que corresponde a situações de dignidade, respeito, segurança, tempo com a família e reconhecimento pessoal.

A falta de humanização no local de trabalho tem comprometido o bem-estar do trabalhador. Esta inquietante constatação é fundamentada por vários teóricos que cuidam do tema de Qualidade de Vida no Trabalho e que nos interessa nesta pesquisa como campo de estudo.

Como salienta França & Rodrigues²⁰ (2007, p.171): “qualidade de vida é, antes de tudo, uma nova atitude diante da necessidade de trabalhar competitivamente com bem-estar”.

Segundo aborda Rossi *et al*²¹. (2005), as condições de trabalho podem chegar ao ponto dos trabalhadores sentirem-se exauridos de seus recursos físicos e emocionais.

Como sugere o antropólogo Studs Terkel (1972) *apud* Rossi *et al.*²², (2005, p. 8):

O trabalho trata da busca por um sentido diário, bem como pelo pão de cada dia, por reconhecimento, bem como por dinheiro, por surpresa ao invés de torpor, em suma, por um tipo de vida, e não por um tipo de morte de segunda a sexta-feira.

¹⁹ França, A.C. L. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas.

²⁰ França, A. C. L.; Rodrigues, A. L. (2007). Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática. 4 ed. São Paulo: Altas.

²¹ Rossi, A. M. et al. (2005). Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas.

²² *idem*

Criar condições dignas para o trabalhador constitui-se hoje, mais que nunca, um imperativo para que as organizações produzam melhor e com mais qualidade sem que para isso as pessoas sejam sacrificadas em seu bem-estar. Ao partir da hipótese de que o lucro e o desenvolvimento pessoal não estão crescendo na mesma proporção, encontra-se nas palavras de Moscovici²³ (2001) o seguinte respaldo, ao dizer que: acompanhar o avanço tecnológico é um esforço vão e frustrante, para se preparar para o futuro é necessário investir no ser humano.

As condições predatórias características das sociedades modernas, como, a luta pelo poder, a competitividade acirrada, a corrida pelo ter em detrimento do ser, autoritarismo, individualismo, têm acrescido fatores de risco à saúde do trabalhador. Na visão de Dejours *et al*²⁴. (2007), uma organização autoritária que não oferece saída apropriada para a energia pulsional, conduz a um aumento de tensão.

A intenção desta pesquisa é mostrar o trabalhador como pessoa que dispõe de sentimentos e vontades próprias, que ao ser respeitado responde com maior qualidade aos compromissos oriundos do seu local de trabalho.

Nas palavras de Gil²⁵ (2010), um programa de qualidade de vida no trabalho deve incluir a reconciliação dos objetivos dos indivíduos com os propostos pelas organizações, assim construindo um ambiente mais humanizado.

A questão de qualidade de vida no trabalho perpassa por uma opção ética. A organização que pensa em agir eticamente busca partir de ações que contribuam com o bem-estar das pessoas. Como aborda França²⁶ (2008), do ponto de vista das pessoas, deve-se prioritariamente dar condição básica de segurança e saúde no trabalho ao fator produtivo, denominado “capital humano”.

Prosseguindo seus argumentos, França²⁷ (2008), analisa que o grande desafio é reconstruir, com bem-estar, o ambiente competitivo e altamente tecnológico garantindo ritmos e situações ecologicamente corretas. O bem-estar consiste em manter-se íntegro como pessoa, cidadão e profissional.

²³ Moscovici, F. (2001). Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. 10 ed. Rio de Janeiro: José Olympio.

²⁴ Dejours, C. *et al*. (2007). Psicodinâmica do Trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas.

²⁵ Gil, A. C. (2010). Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.

²⁶ França, A.C. L. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas.

²⁷ *idem*

2.1.2 A Evolução do Mundo do Trabalho

A Grécia Antiga, segundo Gonçalves & Wyse²⁸ (2004), caracteriza-se como uma sociedade escravista, as relações de poder são polarizadas entre, de um lado, os senhores, e do outro, os escravos. Os senhores são responsáveis pelo pensar, pelo trabalho intelectual, por decidir o destino comum; já aos escravos, mulheres e crianças cabia o trabalho manual e a obediência.

A Idade Média se organiza segundo o modelo de produção feudal. As relações sociais são caracterizadas por rígida hierarquia entre os senhores (donos das terras), e os servos (os que cultivavam as terras).

Aos servos cabia em troca do seu trabalho, apenas uma parte da produção necessária à sua subsistência e da sua família. Os servos deviam obediência aos seus senhores, mas diferentemente dos escravos, possuíam direito à vida e proteção por parte de seus senhores, em caso de guerra. A igreja, como detentora do saber, regulava os princípios de obediência nessas relações.

A desintegração do sistema feudal deu origem à ordem econômica do capitalismo moderno. Essa nova concepção vai além da atividade agrícola marcada pelos ciclos da natureza. Na sociedade moderna, a produção dos servos organiza-se em torno das corporações e manufaturas. As manufaturas correspondem ao estágio em que a produção era feita à mão, sem o recurso das máquinas. Os trabalhadores organizavam-se em corporações de ofícios, onde as habilidades eram repassadas de um trabalhador a outro, a produção era realizada cooperativamente na defesa dos interesses comuns.

Nesses sistemas domésticos de produção, o trabalhador mantinha familiaridade com o produto de seu trabalho, era proprietário dos instrumentos de produção e participava de todas as etapas da execução, inclusive colocação do produto no mercado. Ao mesmo tempo em que se desenvolvia a produção manufatureira, os comerciantes promoviam o estímulo à navegação em busca de novos mercados. As viagens favoreciam o contato com importantes invenções, possibilitando a ampliação do conhecimento, o aperfeiçoamento das técnicas e a acumulação de capital. Isto permitiu a compra de matéria-prima e de máquinas que foram logo introduzidas no processo de produção, iniciando o sistema fabril de produção.

²⁸ Gonçalves, M. H.B.; Wyse, N.(2004). Ética e Trabalho. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional.

Com a introdução do maquinário, novas fábricas foram aparecendo, provocando mudanças profundas na ordem econômica e nos valores da sociedade. Inicialmente o tear mecânico, proporcionou agilização da produção, fazendo com que famílias dedicadas ao trabalho doméstico nas antigas corporações e manufaturas fossem agora obrigadas, para sobreviverem, dispor de seus instrumentos de trabalho e vender sua força de trabalho. Portanto, com a implantação do sistema fabril de produção, dá-se a organização do capitalismo propriamente dito, isto é, os trabalhadores não mais dispõem da matéria-prima nem dos instrumentos de trabalho.

Os donos do capital se apropriam dos meios de produção, o que significa que eles compram, com salários, a força de trabalho daqueles que passam a viver desse trabalho.

Fica instituída neste período a divisão social do trabalho. Entende-se por divisão social do trabalho a distribuição das tarefas próprias à produção de acordo com as diferenças de conhecimento, habilidade e força física necessária à sua execução.

Para Marx, *apud* Gorz²⁹ (2007), a divisão social do trabalho (e não mais natural do trabalho) em uma infinidade de trabalhos intercambiáveis, indiferentes, suprime a relação do homem com a natureza.

Com a divisão social do trabalho houve mudanças radicais nas relações de produção, alterando, a vinculação do trabalhador com o produto de seu trabalho. Por ter sua atividade limitada à execução de tarefas bem específicas, o trabalhador ficou excluído de qualquer participação nas decisões referentes ao processo de trabalho.

No início do século XVIII ocorreram novas modificações na ordem econômica, o que, mais uma vez, determinou a reorganização do processo produtivo. A Inglaterra detinha a hegemonia tecnológica. A utilização da máquina a vapor promove a mecanização da indústria têxtil e, por causa disso, ocorre um extraordinário crescimento da produção da indústria de tecidos. É a chamada Revolução Industrial.

Esse período de revolução seguiu-se de grandes progressos econômicos, no entanto, as condições de trabalho foram desastrosas para os trabalhadores. Rodrigues³⁰ (2007), citando Malthus (1946), comenta que o trabalhador vivia em condições desumanas, as jornadas de trabalho chegavam a 18 horas diárias. Ao processo de industrialização seguiu-se o fenômeno conhecido como revolução pós-industrial. Essa ampliação, iniciada em

²⁹ Gorz, A. (2007). *Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica*. 2 ed. São Paulo: Annablume.

³⁰ Rodrigues, M.V. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes

meados do século XIX, é uma decorrência direta tanto da evolução tecnológica como da própria complexidade das organizações industriais, cujas atividades passam a depender, cada vez mais, das técnicas de informação e comunicação.

Quando no início do século XX, Henry Ford introduziu na indústria automobilística o sistema de linha de montagem, iniciam-se novas mudanças no processo produtivo. Esse sistema passa a ser administrado cientificamente, com base em teoria elaborada por Frederick Taylor. Para Taylor, o trabalhador precisava usar adequadamente seus movimentos para evitar desperdício de tempo, comprometendo assim, a produtividade das empresas.

Segundo Rodrigues³¹ (2007), foi a partir dos métodos empíricos de Taylor (1987), que se estabeleceram técnicas para uma administração voltada para a produção individual como base para um maior e melhor desempenho global da indústria.

Conhecido como modelo taylorista-fordista, numa referência ao autor da teoria e ao empresário que primeiramente a adotou, recebe como crítica o fato de favorecer a desqualificação do trabalhador, reduzindo-o a um autômato, repetidor de gestos mecânicos e rotineiros. Retira-lhe a possibilidade de acesso ao conhecimento, (que fica restrito aos níveis de gerência), à criatividade, ao desejo, à perspectiva de realização pessoal. Essa mudança contribui para aumentar a descrença de valores éticos na relação trabalhista. A organização científica do trabalho corresponde a uma etapa do capitalismo em que a quantidade, a produção padronizada em série, era tida como fator de competitividade, de conquista de mercado, de acumulação de capital.

Para Heloani³² (2007), a organização científica do trabalho (nome pelo qual é conhecido o taylorismo), surge como resposta à necessidade de uma redefinição do trabalho, para que atendesse ao novo ritmo de produção das fábricas, onde se introduziam instrumentos novos. Taylor ao observar o ambiente das fábricas, teve a percepção de que o conhecimento poderia ser aplicado ao trabalho. Ou seja, para aumentar ou melhorar a produção, caberia ao “gerente científico” descobrir a “melhor maneira” para atingir o máximo de eficiência. O trabalhador participava dos resultados e não da formulação dos processos.

³¹ Rodrigues, M.V. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes

³² Heloani, J.R. (2007). Gestão e organização do capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas.

Para Gonçalves & Wyse³³ (2004), com o avanço científico-tecnológico, que se acentuou a partir da década de 70, as empresas mudam seu padrão de concorrência, permitindo que sejam repensadas as formas de organização da produção. A tecnologia de base eletrônica permite produzir menor quantidade de artigos para atendimento de demandas fracionadas ou individualizadas, conforme a exigência do consumidor. Ao invés da quantidade, o padrão de competitividade passa a ser, a partir de então, a qualidade, a despadronização, a personalização da produção.

As empresas se organizam em blocos para se tornarem mais competitivas, dando origem aos fenômenos conhecidos como oligopolização de mercados e globalização da economia. Assim mudam radicalmente as formas de gerenciamento da produção.

Caracteriza-se um oligopólio quando empresas produtoras de um mesmo bem se associam em operação única, visando à obtenção de melhor preço no mercado. Outro exemplo de oligopólio é o fenômeno conhecido como globalização da economia, onde países geralmente vizinhos se organizam em blocos, e, por meio de acordos especiais, estabelecem preços e outras vantagens que favorecem a colocação de seus produtos no mercado de modo mais competitivo.

A exigência de uma nova forma de gerenciamento, decorrentes das inovações tecnológicas e da globalização da economia, vem substituir o modelo taylorista-fordista de produção por uma administração baseada no uso da informação e na flexibilização dos processos de trabalho. Essa nova forma de administração da produção introduz dois aspectos fundamentais à reorganização do mundo do trabalho: a redução da divisão social do trabalho, que era extremamente rígida no modelo taylorista-fordista, e a exigência de elevação da qualificação do trabalhador. Esses dois aspectos do atual modelo de produção flexível dão margem a interpretações otimistas quanto às possibilidades de revalorização do trabalho e do trabalhador.

No âmbito dessas interpretações, afirma-se que uma economia baseada na informatização e orientada no sentido de alcançar a qualidade/despadronizada da produção passa a necessitar de uma mão-de-obra crítica e criativa, com aptidão para o trabalho em equipe e capacidade para executar tarefas variadas e de responsabilidade. Isso reduziria significativamente a separação entre o fazer e o pensar, como também, o controle e a burocracia do processo de produção.

³³ Gonçalves, M. H.B.; Wyse, N. (2004). Ética e Trabalho. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional.

O conhecimento científico e tecnológico, que no modelo de produção em série era dispensável para a grande maioria dos trabalhadores, torna-se fundamental numa economia baseada na informatização e no conhecimento. O trabalhador torna-se mais participativo no processo de produção, o que lhe permite recuperar sua autonomia, sua iniciativa e criatividade, valores indispensáveis à dignidade do trabalho e do trabalhador.

Além dessas perspectivas positivas a respeito do trabalho, outra interpretação que se abre a respeito da possibilidade desse contexto globalizado está permitindo surgir um conjunto de medidas que, longe de valorizar a atividade produtiva, configuram uma crise na sociedade do trabalho. Para reduzir custos e garantir competitividade e produtividade, as empresas são levadas à adaptação da jornada de trabalho a situações específicas como, a realização do trabalho em tempo parcial e a enxugarem sua estrutura terceirizando um conjunto de atividades que não constituem o objetivo específico do seu negócio.

A crise econômica tem contribuído para o aumento do desemprego e para tornar mais informais as relações contratuais de trabalho: vários postos de trabalho são eliminados, aumentando a massa de trabalhadores sem carteira assinada, subempregados, trabalhadores em tempo parcial e pessoas que desenvolvem atividades por conta própria. Conforme afirmam Gonçalves & Wyse³⁴ (2004) além da flexibilização dos processos de trabalho, já se discute a flexibilização dos direitos trabalhistas. Esse processo consistiria em reduzir a folha de pagamento das empresas mediante a exclusão do pagamento de direitos já adquiridos, como 13º salário, férias, repouso semanal remunerado.

As medidas que vêm sendo estudadas trazem como defesa a possibilidade de aumentar a oferta de emprego na sociedade. Os desafios que a atual economia capitalista tem de enfrentar, no mundo moderno, são muitos, exigindo ainda do trabalhador, sem dúvida, muitas manobras para manter-se empregado.

2.1.3 Crise do Emprego e do Trabalho– Visão Marxiana, Visão Liberal, Visão Neoliberal.

Após um longo período de acumulação de capitais, ocorrido durante o apogeu do fordismo e da fase keynesiana, o capitalismo, a partir do início dos anos 70, começou a apresentar uma fase crítica, onde alguns aspectos podem ser citados como principais

³⁴ Gonçalves, M. H.B.; Wyse, N. (2004). Ética e Trabalho. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional.

responsáveis, segundo Antunes ³⁵(2007): queda da taxa de lucro, causada dentre outros elementos, pelo aumento do preço da força de trabalho; esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção, dado pela incapacidade de responder à retração do consumo que se acentuava; a crise do Welfare State ou do Estado de bem-estar social; incremento das privatizações, tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho.

Nas palavras de Holloway, *apud* Antunes³⁶ (2007, p.31):

A crise capitalista não é outra coisa senão a ruptura de um padrão de dominação de classe relativamente estável. Aparece como uma crise econômica, que se expressa na queda da taxa de lucro. Seu núcleo, entretanto, é marcado pelo fracasso de um padrão de dominação estabelecido (. . .). Para o capital, a crise somente pode encontrar sua resolução através da luta, mediante o estabelecimento da autoridade e através de uma difícil busca de novos padrões de dominação.

A crise teve dimensões tão fortes que, depois de desestruturar grande parte do Terceiro Mundo, afetou também o centro do sistema global de produção de capital. Na década de 80, afetou especialmente os Estados Unidos, que perdiam a batalha da competitividade tecnológica para o Japão. A partir dos anos 90, a crise, dado seu caráter mundializado do capital, atinge o Japão e os países asiáticos.

Em meio a tanta destruição de forças produtivas, da natureza e do meio ambiente, há também, uma ação destrutiva contra a força humana de trabalho, com enormes contingentes à margem do processo produtivo.

Apesar do avanço tecnológico que poderia possibilitar a redução da jornada de trabalho, o que se presencia em vários países, como a Inglaterra e o Japão, é uma política de prolongamento da jornada de trabalho (Antunes³⁷, 2007).

Para o mundo moderno, o lucro vem em primazia sobre os outros aspectos da sociedade, caso algo possa ameaçar sua estabilidade, opta-se pelo lucro em detrimento da pessoa. Para as relações atuais do mercado financeiro, não existe lógica que não seja a do sucesso, mesmo que para alcançá-lo os valores humanos passem a ser desconsiderados.

Sob uma ordem econômica capitalista, regida pela lei do máximo lucro, os homens da modernidade cultivaram a tendência a acumular bens, gerando uma moral própria,

³⁵ Antunes, R. (2007). Os sentidos do trabalho. Ensaios sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial.

³⁶ *idem*

³⁷ Antunes, R. (2007). Os sentidos do trabalho. Ensaios sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial.

acima dos princípios estabelecidos. Esse tipo de economia favoreceu o desenvolvimento do espírito de posse, do egoísmo e do individualismo exacerbado.

Galbraith³⁸ (2007) procura ressaltar a importância da sociedade contemporânea estender o bem-estar para os pobres e indefesos. Para ele é fundamental estudar como a economia afeta a qualidade de vida das pessoas.

O homem ao longo da história foi criando teorias que pudessem justificar seus interesses, visando à consolidação de princípios norteadores que encantassem a todos, cujo objetivo principal, praticado implicitamente ou explicitamente, era o de manter o poderio da classe dominante, a concentração de renda, a exclusão do trabalhador.

2.1.3.1 Visão Marxiana

Para Marx, a base de cada sociedade humana é o processo de trabalho. Seres humanos cooperando entre si para fazer uso das forças da natureza e, portanto, para satisfazer suas necessidades. O produto do trabalho deve responder, antes de tudo, a algumas necessidades humanas. Em outras palavras, o produto deve ser útil. Marx chama-o, valor de uso. (Callinicos³⁹, 2004).

A idéia de que a liberdade só começa “além do reino da necessidade” e de que o homem só surge como sujeito capaz de conduta moral a partir do momento em que, cessando de exprimir as necessidades imperiosas do corpo e sua dependência do meio em que vive, age movido apenas por sua soberana determinação, é uma idéia de Platão em nossos dias. Marx também aborda esta questão na famosa passagem do Livro III de *O Capital*, onde situa o “reino da liberdade” em um espaço mais além da racionalidade econômica. Afirma que o “reino da liberdade” só começa quando cessa o trabalho determinado pela miséria ou por finalidades externas a ele; encontra-se, portanto, além da esfera da produção material. Para ele, o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas, cujo fim é alcançar o reino da liberdade, só começa além da esfera da produção material. (Gorz⁴⁰, 2007)

³⁸ Galbraith, J. K. (2007). Galbraith essencial: os principais ensaios de John Kenneth Galbraith. São Paulo: Futura.

³⁹ Callinicos, A. (2004). Introdução ao Capital de Karl Marx. Revista Espaço Acadêmico, nº 38, julho. Acedido em 22, fevereiro, 2010, em http://www.espacoacademico.com.br/038/38tc_callinicos.htm

⁴⁰ Gorz, A. (2007). Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica. 2 ed. São Paulo: Annablume

Marx e Engels, citados por Gorz⁴¹ (2007), afirmam que a racionalidade econômica própria ao capitalismo, só mantém entre os indivíduos relações monetárias, entre as classes, relações de força e entre o homem e a natureza, uma relação instrumental, fazendo nascer com isso uma classe de operário-proletários totalmente despossuídos, reduzidos a nada mais que força de trabalho, sem nenhum interesse particular a defender:

“O trabalho do proletariado perdeu qualquer atrativo (...). O trabalhador torna-se um simples acessório da máquina; dele se exige a operação mais simples, a mais rapidamente aprendida, a mais monótona” (Gorz,⁴²2007, p.28).

Na ótica marxiana, o trabalho, graças à racionalização capitalista, no momento que deixa de ser uma atividade privada submetida às necessidades naturais, para tornar-se potência universal, passa a desumanizar aqueles que o realizam. O trabalho industrial apresenta essa grande ambivalência. A racionalização econômica do trabalho derrubou as antigas idéias de liberdade e de autonomia existenciais. Fez nascer um indivíduo alienado em seu trabalho, em seu consumo e em suas necessidades. Como não há limite à quantidade de dinheiro suscetível de ser ganho e gasto, também não há limites às necessidades que o dinheiro cria.

Em seus Manuscritos de 1844, Marx referiu-se a tais desdobramentos da seguinte forma: “Ali, o *operário* e o *trabalho* são apresentados como *produtos do capital*, o trabalho como trabalho em geral, trabalho qualquer, indiferente a suas determinações, sempre *acidentais* e estranhas ao operário” (Gorz,⁴³2007,p. 31).

Antunes⁴⁴ (2004), citando Marx, aborda que o processo de trabalho, enquanto processo de consumo de força de trabalho pelo capitalista, mostra dois fenômenos peculiares: primeiro, o trabalhador trabalha sob o controle do capitalista a quem pertence seu trabalho; e segundo, o produto é propriedade do capitalista, e não do produtor direto, do trabalhador. O capitalismo paga, por exemplo, o valor de um dia da força de trabalho. A partir do momento em que o trabalhador entra na oficina do capitalista, o valor de uso de sua força de trabalho, portanto, sua utilização, o trabalho, pertence ao capitalista.

Para Marx, *apud* Galbraith⁴⁵ (2007, p.196), publicado em seu Manifesto Comunista:

⁴¹ idem

⁴² Ibidem.

⁴³ Gorz, A.(2007). Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica. 2 ed. São Paulo: Annablume.

⁴⁴ Antunes, R. (2004). A dialética do trabalho. São Paulo: Expressão Popular.

⁴⁵ Galbraith, J. K.(2007). Galbraith essencial: os principais ensaios de John Kenneth Galbraith. São Paulo: Futura.

A história de todas as sociedades existentes, até agora, é a história das lutas de classes. Homens livres e escravos, patrícios e plebeus, lordes e servos, mestres e artífices, numa palavra, opressores e oprimidos estavam em constante oposição uns aos outros, levavam adiante uma luta ininterrupta, ora oculta, ora aberta, uma luta que sempre terminava numa reconstituição revolucionária de toda a sociedade ou na ruína comum das classes contendoras.

Mesmo sendo mutilador, desumanizador, o trabalho industrial, para Marx, não deixa de ser um progresso objetivo, na medida em que ele substitui os produtores privados, os artesãos, pelos “trabalhadores universais”, os proletários, dando nascimento a uma classe para a qual o trabalho é imediatamente trabalho social, cujo interesse vital é dominar o processo social de produção. O produto que o indivíduo fabrica no mercado não adquire valor de troca senão quando encontra um lugar no processo social de produção no interior do qual pode ser permutado.

O homem passa a submeter-se ao processo social de produção para poder sobreviver com sua família, caso contrário, ficaria excluído do mercado de trabalho, visto não mais apresentar nenhuma atividade privada particular.

A concepção de uma revolução comunista necessária corresponde em suma a uma época onde as massas operárias reduzidas à extrema miséria sublevavam-se em nome do direito à vida. Entre as massas operárias, contudo, existia ainda uma proporção significativa de artesãos arruinados e de antigos trabalhadores em domicílio que guardavam a lembrança do sistema de ofícios da liberdade e da dignidade do trabalho. Era preciso que a utopia comunista garantisse aos operários, não apenas a “sua existência material”, mas também a autonomia e a dignidade das quais a racionalização capitalista despojaram o trabalho. A autonomia e a dignidade do trabalho não devem ser restauradas em nome de uma exigência ética, individual e subjetiva, oposta à racionalidade econômica. É preciso mostrar, ao contrário, que a racionalidade capitalista é uma racionalidade limitada, que inevitavelmente produz efeitos globais contrários a seus fins, que ela é incapaz de dominar (Gorz⁴⁶,2007).

A verdadeira racionalidade consiste em transformar o trabalho em “atividade pessoal”, mas em um nível superior, em que “a união voluntária” dos indivíduos substituirá a divisão capitalista do trabalho pela “colaboração voluntária” e submeterá o processo social de produção ao controle dos produtores associados. Cada indivíduo será, “na qualidade de indivíduo”, por meio da colaboração voluntária, mestre e senhor da totalidade

⁴⁶ Gorz, A.(2007). Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica. 2 ed. São Paulo: Annablume.

das forças produtivas; seu “trabalho” será a “atividade autônoma” do “indivíduo total” (Gorz⁴⁷, 2007 p.34).

A utopia marxiana, o comunismo, aparece como a forma acabada da racionalização: triunfo total da Razão e triunfo da razão total; dominação científica da Natureza e domínio científico reflexivo do processo dessa dominação. Não apenas a resultante coletiva da colaboração social será “submetida ao poder dos indivíduos reunidos”; também sua união na “colaboração voluntária” será ela própria fundada na vontade racional de cada um e assegurará a unidade entre a vontade de cada um e a vontade de todos, fará coincidir o trabalhador individual e o trabalhador coletivo (Gorz⁴⁸, 2007).

O modo de produção capitalista ilustra a tese geral de Marx de que a realidade é dialética, que ela contém contradições dentro de si. Pois, de um lado a mudança tecnológica, a introdução de novos métodos de produção, é parte da existência do capitalismo. A pressão da concorrência força os capitalistas a inovarem constantemente, e desse modo a ampliar as forças de produção. Por outro lado, o desenvolvimento das forças produtivas no capitalismo leva inevitavelmente a crises. Para Marx, não existe crise econômica tão profunda da qual o capitalismo não possa recuperar-se, uma vez garantido que a classe trabalhadora pague o preço do desemprego, deterioração dos padrões de vida e das condições de trabalho. Se uma crise irá levar a “um estágio mais elevado de produção social” dependerá da consciência e da ação da classe trabalhadora. (Callinicos⁴⁹, 2004).

2.1.3.2 Visão Liberal

Segundo os princípios da teoria liberal, a economia é regulada por leis próprias, leis naturais que garantem o equilíbrio das relações e dos mecanismos de mercado. Assim, as relações econômicas deveriam desenvolver-se livremente, sem controle ou intervenção do Estado ou de qualquer outra ordem, para a garantia do seu próprio desenvolvimento e do desenvolvimento da sociedade (Gonçalves & Wyse⁵⁰, 2004).

Para a teoria liberal, o Estado deve ser mínimo, tendo sua função limitada a recolherem impostos e dar diretrizes para a economia. Ao Estado liberal não cabe intervir

⁴⁷ idem

⁴⁸ ibidem

⁴⁹ Callinicos, A. (2004). Introdução ao Capital de Karl Marx. Revista Espaço Acadêmico, nº 38, julho. Acedido em 22, fevereiro, 2010, em http://www.espacoacademico.com.br/038/38tc_callinicos.htm

⁵⁰ Gonçalves, M. H.B.; Wyse, N.(2004). Ética e Trabalho. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional.

nos preços das mercadorias, nem nos aluguéis, nem nas mensalidades escolares ou em qualquer outro serviço que possa ser prestado pela iniciativa particular.

O Estado Moderno que se originou com base nos princípios da teoria liberal, lançou mão do conceito de liberdade para justificar a ordem econômica. Assim, a liberdade de que fala a modernidade é a liberdade de comprar e vender, de estabelecer contratos e preços de mercadorias e salários. Desse modo, quando manifestada na vida concreta dos homens, a liberdade passou a ser encarada como característica de cada um, do indivíduo em sua consciência autônoma, em defesa de sua segurança pessoal, de sua propriedade e dos seus direitos à livre negociação (Gonçalves & Wyse⁵¹, 2004).

O primeiro governo democrático a se inspirar em tais princípios foi o de Margaret Thatcher na Inglaterra, a partir de 1980; persuadindo o Parlamento Britânico da eficácia de tais ideais, fez aprovar leis que revogou muitos privilégios até então concedidos aos sindicatos, privatizou empresas estatais, além de estabilizar a moeda⁵².

Ao responsabilizar os impostos elevados e os tributos excessivos como culpados pela queda da produção e pelo aumento da inflação, propuseram como solução para a crise a redução gradativa do poder do Estado, com a diminuição generalizada de tributos, privatização das empresas e redução do poder do Estado de fixar ou autorizar preços.

Os princípios da teoria liberal servem, assim, para justificar, por exemplo, as relações de mercado, que seriam reguladas pela liberdade entre as partes interessadas, uma vez que cada uma teria, teoricamente, liberdade para comprar e vender. A questão do valor (preços) também seria equilibrada devido a esse princípio básico. O mesmo raciocínio é aplicado para justificar os contratos de trabalho: estes seriam justos, se firmados entre homens livres e iguais que podem, por isso, fazer escolhas, decidir sobre a ordem social e política, sobre salário, e outros.

Entretanto, a realidade aponta para outro caminho. Como os contratos de trabalho são estabelecidos em condições econômicas desiguais, a liberdade do candidato é relativa: ou aceita as condições propostas ou fica desempregado. A ética dentro deste contexto desviou-se daquilo que lhe é mais próprio: a dimensão pública, comum a todos, das regras que estabeleciam o interesse coletivo e humanitário. Dessa forma, o trabalhador mais uma vez paga o preço da ganância capitalista.

⁵¹ Idem

⁵² Wikipedia. (2010). Neoliberalismo. Acedido em 22, fevereiro, 2010, em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Neoliberalismo>

2.1.3.3 Visão Neoliberal

O neoliberalismo representa um movimento político e econômico do capitalismo no sentido de reafirmar o mercado e a propriedade privada dos meios de produção como fontes unilaterais de liberdade.

O avanço das idéias neoliberais sintetizadas pelo Consenso de Washington faz parte de uma etapa no processo de luta do capital por espaço e sobrevivência. O termo escolhido para explicar essa nova onda de internacionalização e ocupação de novos espaços do capital é globalização.

O Consenso de Washington baseia-se num princípio liberal que defende a complementaridade entre democracia representativa com economia de mercado, sendo a segunda sempre a escolhida em caso de conflitos; a democracia deve ser sacrificada em defesa da continuidade dos mercados. (Barbosa⁵³, 2003)

O pleno funcionamento das instituições democráticas parece até mesmo ser visto como um “excesso de democracia”, algo capaz de se converter em empecilho às reformas liberalizantes da economia, na medida em que enseje a emergência, tanto no Executivo quanto no Legislativo, de lideranças não comprometidas com as propostas neoliberais.

O neoliberalismo busca submeter à economia as exigências do “mercado globalizado”, com isso têm ocorrido restrições à democracia e em contra-partida, aos direitos humanos. Surge um aumento exacerbado do desemprego, da violência, dos excluídos.

Para o neoliberalismo, os salários devem ser reajustados pela livre negociação, submetendo o trabalhador ao jogo do mercado, ou ao jogo de poder entre poderosos e excluídos.

O processo de globalização da economia consiste na interpenetração econômica através das fronteiras, nos processos de produção e de comercialização, com a dominância do capital financeiro em nível mundial.

O Estado de Bem-Estar Social, que caracterizou a organização dos países mais desenvolvidos praticamente de 1945 a 1973, ao entrar em crise, as lideranças do capitalismo mundial se convenceram de que a única saída para a queda constante dos

⁵³ Barbosa, G.G. (2003). ALCA - Possíveis repercussões sobre a sociedade brasileira. *Infocus*, ano 1 nº 03, maio. Faculdade Salesiana do Nordeste – FASNE.

lucros dos capitalistas era seguir os princípios neoliberais, propostos em primeiro lugar por Hayek em 1944, mas não levados a sério até os anos 70.

Esta concepção parte do princípio de que o único regulador da economia deve ser o mercado, e o Estado deve deixar de intervir na economia (no sentido da distribuição de renda, da implementação de políticas sociais – saúde, educação, emprego e moradia). Segundo esta concepção, o que levou às dificuldades econômicas atuais foi o excesso de responsabilidade que o Estado assumiu, tornando-o deficitário. A correção desta situação, para os neo-liberais, consiste em retirar do Estado este peso, deixando as atividades econômicas para a iniciativa privada, à regulação das mesmas para o mercado, e as responsabilidades sociais para os indivíduos.

As consequências sociais desta política foram logo sentidas pela população menos favorecida. A desigualdade social acelerou, resultando no aumento da pobreza, do desemprego e das condições precárias de moradia.

Esta situação não é aleatória, estava prevista pelos idealizadores de tal concepção. Um de seus princípios é “desregulamentar” as relações trabalhistas, “flexibilizar” os contratos de trabalho, implicando numa diminuição das exigências legais relativas ao emprego de mão-de-obra, deixando que as relações trabalhistas sejam reguladas pelo mercado.

Com a “flexibilização” das organizações trabalhistas, houve um enfraquecimento dos sindicatos, para que o mercado exercesse seu papel pleno de regulador. Os direitos dos trabalhadores, consignados em lei, foram restritos com a mesma finalidade.

A política neoliberal ao desregulamentar e flexibilizar as relações trabalhistas, num momento em que as novas tecnologias poupadoras de mão-de-obra estão em pleno desenvolvimento, torna precário o trabalho, restringindo a uma pequena parte dos trabalhadores, especialmente os que apresentavam especialização.

Uma outra questão crítica para os trabalhadores é a terceirização dos serviços. Os contratos trabalhistas nestas empresas de terceirização são via de regra mais precários que nas empresas originais, trazendo instabilidade e submissão dos empregados ao sistema. Não é sem razão que, por todos os países onde foram adotadas as medidas neoliberais, aumentou o trabalho informal, com prejuízos severos para os direitos trabalhistas outrora conquistados.

A política neoliberal em suma, pretende tirar do Estado sua responsabilidade pelos direitos sociais do cidadão. A saúde, a educação, a moradia, fica por conta do indivíduo, visto que segundo tal concepção, tudo isto produz déficit público.

Como a história não é feita só de catástrofes, a hegemonia atual desse discurso está cada vez mais frágil devido à contribuição de grupos pensantes como as classes populares, as associações, as igrejas, os movimentos sociais e as ONGs.

2.1.4 Ética e Trabalho

O homem vive em grupo seguindo normas comuns que regulam seu relacionamento com o outro. Essas normas são importantes para o desenvolvimento da sociabilidade humana, visto que, sem ordem é impossível à convivência.

Segundo Leisinger & Schmitt⁵⁴ (2001), as normas só funcionam enquanto e na medida em que se apresentam evidentes para o indivíduo. Quando se exige alguma coisa que para o outro não é evidente, cai-se na situação de ter que justificar essa exigência. Na realidade, as controvérsias éticas se ressentem do fato de os parceiros nem sempre compartilharem os valores sobre os quais fundamentam suas normas morais. O que para um representa valor, para outro, pode representar desvalor.

No ambiente de trabalho muitos conflitos são vivenciados motivados por questões éticas. Deutsch (1973) citado por Cunha⁵⁵ (2001), observa de uma forma bem simples, que um conflito existe quando se dá qualquer tipo de atividade incompatível.

O conflito pode ser definido de um modo mais amplo, como “(. . .) uma percepção de incompatibilidade entre dois ou mais atores e a amplitude de comportamento associado com tais percepções” (Berço Vitch, 1984, p. 125, citado por Cunha⁵⁶, 2001, p. 24).

Leisinger & Schmitt⁵⁷ (2001) afirmam que a ética empresarial reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa, com isto, visa-se através de sua ação, restringir os efeitos conflituosos dos relacionamentos no grupo de trabalho.

⁵⁴ Leisinger, K. M ; Schmitt, K. (2001). *Ética Empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes.

⁵⁵ Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Lisboa, Portugal. Edições ASA.

⁵⁶ Idem

⁵⁷ Leisinger, K. M ; Schmitt, K. (2001). *Ética Empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes.

O trabalho, na modernidade, passa a ser reconhecido como fator social determinante da própria humanização do homem e elemento capaz de modificar as condições de existência da própria sociedade.

O trabalho é identificado como fator econômico, salário, poder aquisitivo, bem como, necessidade psicológica da humanidade, visto que determina o status de uma pessoa, fazendo-a pertencer a um grupo, levando a estabelecer laços comunitários e de solidariedade, permitindo-lhe realização e felicidade pessoal e social (Gonçalves & Wyse⁵⁸, 2004).

Com base no papel social atribuído à atividade humana, a sociedade moderna desenvolve uma ética do trabalho, que consiste em entender essa atividade, o trabalho, como fator fundamental à construção da identidade e da realização pessoal e ao estabelecimento de uma ordem social, onde prevaleçam relações fundadas na dignidade, na liberdade e na igualdade entre os homens.

Mas será que esta realidade vem sendo praticada pela maioria das organizações modernas? Com o crescente individualismo, fruto das sociedades pós-modernas, o trabalhador tem se afastado da sua vida social, da sua família, de seus amigos, em detrimento ao tempo no trabalho.

Selligmann-Silva (1994), citado por Souza⁵⁹ (2002), relacionou as consequências das condições de trabalho à vida familiar. Abordou que as condições inadequadas de trabalho comprometem a qualidade de vida do trabalhador impedindo-o a práticas de lazer ativo e significativo nas horas de folga, bem como, aumentam os conflitos familiares.

No entendimento de Karasek (1979) *apud* França & Rodrigues⁶⁰ (2007), a falta de controle do trabalhador sobre seu trabalho é vista como uma restrição ambiental sobre sua capacidade de resposta. Se o trabalhador possui controle sobre o seu trabalho, as exigências, os conflitos e outros aspectos estressores, não chegam a desencadear problemas de saúde.

No entender de Dejours (1988) *apud* Souza⁶¹ (2002), além das repercussões sobre a saúde, há um outro aspecto que sustenta as consequências nocivas do trabalho estressante: a contaminação “fora do trabalho” pelos fatores ansiogênicos da função.

⁵⁸ Gonçalves, M. H.B.; Wyse, N.(2004). Ética e Trabalho. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional.

⁵⁹ Souza, R. M. B. de. (2002). Saúde Mental e Trabalho: impacto no cotidiano. Londrina: Ed. UEL.

⁶⁰ França, A. C. L.; Rodrigues, A. L. (2007). Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática. 4 ed. São Paulo: Atlas.

⁶¹ Souza, R. M. B. de. (2002). Saúde Mental e Trabalho: impacto no cotidiano. Londrina: Ed. UEL.

Com a complexidade atual das organizações, é imprescindível que cada um que compõe a organização, crie democraticamente seu modo de agir eticamente, como uma forma de garantir um caminho mais seguro para uma convivência mais saudável.

Para Du Brin⁶² (2006, p. 69): “o comportamento ético dos membros da organização, quer sejam contribuintes individuais (não gerentes), quer sejam gerentes, exerce uma força importante na maneira pela qual uma empresa é vista pelos que estão fora e dentro dela.”

Toda organização reflete uma imagem seja positiva ou negativa para a sociedade e essa imagem sofre pressão dessa mesma sociedade, caso seu padrão ético fuja espantosamente do que é pretendido pelos indivíduos. Portanto, a ética passa a ser uma questão importante na construção da identidade organizacional, visto daí, desmembrar um conceito social da organização que poderá comprometer sua sustentabilidade.

As organizações precisam hoje, mais que nunca, abrir-se para o novo conceito de trabalho, e para os desafios inerentes a ele. Um destes desafios, e sem dúvida, o mais importante, consiste na compreensão de um ser humano multidisciplinar, que deve ser estudado em suas diversas dimensões: biológica, psicológica e social.

Rossi⁶³ (2005, p.11) acrescenta informando que:

É importante focar as atitudes e práticas dos trabalhadores que podem aumentar o stress relacionado ao trabalho e como os membros da organização percebem, de fato, seus estressores baseados na comunicação para entender o *stress ocupacional* e as possíveis diferenças com que ele afeta homens e mulheres.

Um ambiente organizacional onde prevaleça a ética em suas ações possibilitará ao indivíduo maior tranquilidade, diminuindo, assim, os fatores estressantes do dia-a-dia e garantia de maior saúde.

2.1.5 A modernidade e a emancipação do homem

A modernidade, no período iluminista, tem seu pressuposto fundamentado na razão. Com o uso da razão coloca-se diante do homem a possibilidade de criticar todas as influências que o ocultavam de sua própria realidade, deixando-o num estado de ignorância

⁶² Du Brin, A. (2006). Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

⁶³ Rossi, A. M. (2005). Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. In: Rossi, A. M.; Perrewé, P. L.; Sauter, S. L. (Org.). Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas.

tal que passou a ser caracterizada como a “Idade das Trevas”. A partir do momento em que o Iluminismo se liberta de forças externas, combatendo todos os fanatismos (deuses, mitos, etc) que julgavam provenientes de manipulações do clero e do Estado tirânico coloca em seu lugar o chamado processo de “desencantamento do mundo”, dissolvendo os mecanismos controladores do comportamento humano e do seu próprio saber.

“Desencantar o homem” significa despertar no homem seu compromisso por sua própria história através de um conhecimento racional liberto de princípios ou verdades pré-existentes, principalmente àquelas da Idade Média. A emancipação do homem torna-se possível porque o seu saber deve-se à razão, condutora de sua autonomia e autodeterminação. Saindo da “Idade das Trevas”, a razão guia os homens para a “Idade das Luzes”, como direção de um pensamento humano, racional, a razão se opõe ao pensamento irracional que conduz ao comportamento passivo e contemplativo.

Para Max Weber, sociólogo alemão, a Reforma Protestante representou um aspecto decisivo do ponto de vista do advento dos tempos modernos, ou seja, da sociedade capitalista.

A razão iluminista, impõe um movimento de emancipação da sociedade em relação à Igreja e as concepções medievais sobre a primazia do sobrenatural. Instaura o reino da crítica não só ao cristianismo, como também ao Estado Absolutista. Afastada a interferência religiosa, o Estado assume o papel da antiga igreja universal. A autonomia do Estado em relação à Igreja remonta desde o final da Idade Média. Oposta à concepção católica do Estado defendida na Idade Média, como realidade subordinada à Igreja, a nova política faz do Estado uma força autônoma, onde favorece ao desenvolvimento de uma doutrina de poder absoluto dos príncipes, que ao ocuparem o lugar da igreja, assumem a responsabilidade pelo cumprimento da ética paternalista cristã.

Os iluministas se mostraram sensíveis às injustiças sociais como: fome, doença, pobreza, desemprego. No entanto, a forma de combater esses males da sociedade não mais passava pelo espírito filantrópico religioso, como a caridade e entrega de esmolas, apelava-se para o sentimento humanitário onde o ser humano traria para si a responsabilidade pelas camadas mais pobres da sociedade.

A responsabilidade individual, e, sobretudo, da burguesia em relação aos pobres e necessitados, significava a preocupação com a pessoa humana. Buscava-se alcançar uma sociedade civilizada, que deveria preocupar-se não só com essa realidade social, mas também em favorecer educação aos indivíduos, superando assim as injustiças sociais.

As concepções iluministas encantam tanto os liberais burgueses quanto a Economia Política clássica, que nasce no século XVIII, como resultante das mudanças nas concepções relativas ao homem e ao seu mundo, em particular. Contra a tirania dos governos absolutistas e a favor da natureza humana, rompe-se com as concepções sobre a intervenção do Estado e sua capacidade de proporcionar riqueza e progresso à nação. A liberdade e a racionalidade da natureza humana se expressam agora nas relações de troca. A vida econômica prescinde do Estado e apóia-se em mecanismos naturais como condição necessária para a manutenção da ordem econômica.

A perspectiva de uma “ordem natural”, distinta de uma “ordem divina”, foi contemplada por Adam Smith (1723-1790), tendo com base a divisão social do trabalho. Numa posição liberal, sustenta que para alcançar riqueza, é preciso que seja garantida a liberdade, para que a ordem natural não seja cerceada.

A partir da contribuição de Smith de que a divisão do trabalho é o ponto de partida para o enriquecimento das nações e que essa divisão do trabalho se explica pela propensão natural dos indivíduos à troca, coloca-se o problema do valor de troca de bens. É nesse momento que se registra um progresso decisivo na construção de uma ciência da economia, evidenciando o trabalho como valor das riquezas. Como pensador econômico, Smith compartilha com os intelectuais do seu tempo, do otimismo em relação ao avanço da humanidade, no bojo das desigualdades sociais. Esse otimismo, materializado no progresso econômico, acreditava ser o capitalismo o seu “propulsor natural”.

Com o surgimento dos “Princípios de Economia Política e Tributação”, a concepção de progresso natural começa a tornar-se confusa diante da disputa pelos interesses da sociedade moderna. A questão que se abre neste momento é a de como determinar as leis que regulam a distribuição do lucro entre as três classes da sociedade: o proprietário da terra, o dono do capital necessário para o cultivo e os trabalhadores cujos esforços são empregados para o cultivo.

Em decorrência de reflexões sobre valor, trabalho e comportamento da taxa de lucro, outras concepções vão sendo formuladas em argumentos significativos contra a perspectiva da sociedade capitalista, no tocante ao seu progresso natural e a sua capacidade em se constituir como modelo para a realização da felicidade humana⁶⁴.

⁶⁴ Peres, M. T. M. (1994). A modernidade na marcha da emancipação do homem; destruindo e construindo mitos. Impulso. Revista de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Metodista de Piracicaba. SP, Volume 7, n.14.

Na percepção de Souza⁶⁵ (2002), o trabalho é ao mesmo tempo algo que torna o indivíduo alienado, escravo do tempo, causa angústias e irritação, mas necessário para a emancipação do homem. Pois para muitos pode representar o único lugar onde são valorizados.

2.2. O CENÁRIO ATUAL DO TRABALHO

2.2.1 A Matriz da Sociedade do Bem-Estar

Estado de Bem-Estar Social (Welfare State), também conhecido como Estado – Providência é um tipo de organização política e econômica que coloca o Estado (nação) como agente da promoção (protetor e defensor) social e organizador da economia. Nesta direção, o Estado é o agente regulamentador de toda a vida e saúde social, política e econômica do país em parceria com sindicatos e empresas privadas, em níveis diferentes, de acordo com a nação em questão.

Esta forma de organização político-social, que se originou da Grande Depressão, se desenvolveu ainda mais com a ampliação do conceito de cidadania, com o fim dos governos totalitários da Europa Ocidental (nazismo, fascismo) com a hegemonia dos governos sociais-democratas e, das correntes euro-comunistas, com base na concepção de que existem direitos sociais indissociáveis à existência de qualquer indivíduo.

Pelos princípios do Estado de Bem-Estar Social, todo o indivíduo teria o direito, desde o nascimento até a sua morte, a um conjunto de bens e serviços que deveriam ter seu fornecimento garantido seja diretamente através do Estado ou indiretamente, mediante seu poder de regulamentação sobre a sociedade civil. Esses direitos incluíam a educação, assistência médica gratuita, auxílio desemprego, garantia de renda mínima, recursos adicionais para a criação dos filhos, dentre outros.

Segundo Frigotto⁶⁶ (1995), inúmeras são as análises que, de diferentes formas, caracterizam a crise deflagrada, a partir de 70 e cujos fatos mais marcantes se deram no final da década de 80. Representa o fim das ideologias, do socialismo, das classes sociais, da sociedade do trabalho, da planificação, da história, e a prova da superioridade dos mecanismos “naturais” do mercado, e, portanto, da necessidade da volta aos mesmos.

⁶⁵ Souza, R. M. B. de. (2002). Saúde Mental e Trabalho: impacto no cotidiano. Londrina: Ed. UEL

⁶⁶ Frigotto, G. (1995). Educação e a Crise do Capitalismo Real. São Paulo: Cortez.

O que existe, na verdade, é uma crise mais geral do processo civilizatório, materializada de um lado pelo colapso do socialismo real e, de outro, pelo esgotamento do mais longo e bem-sucedido período de acumulação capitalista.

O resultado deste processo de intensa acumulação, particularmente nos países centrais, foi um profundo revolucionamento da base técnica do processo produtivo (Terceira Revolução Industrial), com impactos, positivos e negativos sobre o trabalho humano.

O trabalho, enquanto força de trabalho, passa a constituir-se numa preocupação visceral de tal proporção que, perversamente, como indica Francisco de Oliveira (1990), citado por Frigotto⁶⁷ (1995), o caráter excludente das relações sociais determina que, nestas circunstâncias, o trabalhador lute para manter-se ou para tornar-se mercadoria.

Num primeiro momento é importante demarcar que a crise dos anos 70/90 não é uma crise fortuita e meramente conjuntural, mas uma manifestação específica de uma crise estrutural. O que entrou em crise nos anos 70 constituiu-se em mecanismo de solução da crise dos anos 30: as políticas estatais, mediante o fundo público, financiando o padrão de acumulação capitalista nos últimos cinquenta anos.

A crise não é, portanto, como explica a ideologia neoliberal, resultado da demasiada interferência do Estado, da garantia de ganhos de produtividade e da estabilidade dos trabalhadores e das despesas sociais. Ao contrário, a crise é um elemento constituinte, estrutural, do movimento cíclico da acumulação capitalista.

Ao tratar da especificidade do modo de produção capitalista, Marx, em sua obra *O Capital*, mostra que se trata de um modo social de organização cujo tecido estrutural do conjunto de suas relações sociais tem como objetivo central e permanente a maximização da acumulação do capital. Possui como leis imanentes à acumulação, a concentração e a centralização. É uma sociedade que produz para produzir, isto é, somente se interessa por produzir bens úteis para o consumo, enquanto portadores da virtude do lucro, da mais-valia e, portanto, da acumulação ampliada do capital (Beluzzo, 1980, citado por Frigotto⁶⁸, 1995).

Os teóricos que analisam a gênese, o desenvolvimento histórico do capitalismo, dão conta, de que em tempos e tempos, o sistema, de forma global, enfrenta crises violentas e

⁶⁷ idem

⁶⁸ Frigotto, G. (1995). Educação e a Crise do Capitalismo Real. São Paulo: Cortez.

colapsos que não advêm de fatores exógenos, mas justamente do caráter contraditório do processo capitalista de produção.

As crises de 1914, 1929 e agora a crise que se apresenta nos anos 70/90, exemplificam esse fenômeno de crises cíclicas. Trata-se, pois, de crises que têm a mesma gênese estrutural, mas que cada vez traz uma materialidade específica. Na busca de suplantar a crise, o capitalismo vai estabelecendo uma sociabilidade onde cada novo elemento que entra para enfrentá-lo constitui no momento seguinte, um novo complicador.

A entrada do Estado como imposição necessária no enfrentamento da crise de 29 foi, ao mesmo tempo, um mecanismo de superação da violência da crise e um agravador da mesma nas décadas subsequentes.

Contraditoriamente, a crise dos anos 70 tem na sua gênese as estratégias de superação da crise dos anos 30. As políticas do Estado de Bem-Estar e os governos da social-democracia não tiveram a capacidade de estancar um modelo de desenvolvimento social fundado sobre a concentração crescente de capital e exclusão social.

O modelo de desenvolvimento, com base na teorização Keynesiana tem sido caracterizado como sendo o modelo fordista e neofordista de produção. Esse modelo dentre outros postulados buscou determinado modo de regulação social que compreende a base ideológico-política de produção de valores, normas, instituições que atuam no plano do controle das relações sociais gerais, dos conflitos intercapitalistas e nas relações capital-trabalho.

Por um período de aproximadamente 60 anos foi adotado esse modelo de desenvolvimento. Em sua primeira fase, que vai até 1930, constitui-se num processo de refinamento do sistema de maquinaria analisado por Marx. Grandes fábricas, decomposição de tarefas na perspectiva taylorista, mão-de-obra pouco qualificada, gerência científica do trabalho, separação crescente entre a concepção e a execução do trabalho.

O fordismo, propriamente dito, tem seu desenvolvimento efetivo a partir dos anos 30 e torna-se um modo social e cultural de vida após a Segunda Guerra Mundial.

A segunda fase do sistema fordista entra justamente no contexto das teses Keynesianas que postulam a intervenção do Estado na economia como forma de evitar o colapso total do sistema.

No plano supra-estrutural desenvolve-se a idéia de Estado-Nação (totalitário ou democrático) e, após a Segunda Guerra Mundial, ganha força a idéia de Estado de Bem-Estar Social.

Nesse contexto, como mostra Hobsbawm (1992), citado por Frigotto⁶⁹ (1995), o sistema capitalista incorpora idéias da planificação socialista e principia um quadro de recuperação e de estabilidade. O Estado de Bem-Estar, vai desenvolver políticas sociais que visem à estabilidade no emprego, políticas e rendas com ganhos de produtividade e de previdência social, incluindo seguro desemprego, bem como, direito à educação, subsídio no transporte, entre outros. O slogan de H. Ford – “nossos operários devem ser também nossos clientes” - caracteriza a estratégia econômica desta segunda fase do fordismo que busca viabilizar a combinação de produção em grande escala com consumo de massa.

Francisco de Oliveira (1988) e E. Hobsbawm (1992), referidos por Frigotto⁷⁰ (1995), compreendem o surgimento, desenvolvimento e crise do fordismo e do Estado de Bem-Estar Social, dentro de uma dialética em cujo pacto, contraditoriamente, se situou a possibilidade de sustentação do padrão de acumulação capitalista. Este pacto envolve o financiamento, pelo fundo público, do capital privado e, portanto, ao mesmo tempo, de forma crescente, da reprodução da força de trabalho, aumentando de forma generalizada à assistência da população não por caridade, mas com direito, mediante as políticas sociais de saúde, educação e emprego.

As despesas sociais se constituem num salário indireto e permitem a liberação do salário direto para o consumo de massa. Tais despesas são cruciais para o aumento dos mercados de bens de consumo duráveis.

Os limites deste modelo de desenvolvimento se fazem sentir ao final da década de 60 com a progressiva saturação dos mercados internos de bens de consumo duráveis, concorrência intercapitalista e crise fiscal e inflacionária que provocou a retração dos investimentos. Surge então a crise do Estado de Bem-Estar Social, dos próprios regimes sociais-democratas e principia-se a defesa à volta das “leis naturais do mercado” mediante as políticas neoliberais, que postulam o Estado Mínimo, fim da estabilidade no emprego e corte das despesas previdenciárias e dos gastos, em geral, com as políticas sociais. Este modelo teve nos governos de Thatcher, na Inglaterra, e Reagan, nos Estados Unidos, suas âncoras básicas.

⁶⁹ Frigotto, G. (1995). Educação e a Crise do Capitalismo Real. São Paulo: Cortez.

⁷⁰ idem

Várias análises buscam explicar a natureza, contradições e determinações da crise do Estado de Bem-Estar Social ou estado assistencial, cuja sintomática se explica pela crescente incapacidade de o fundo público financiar a acumulação privada e manter as políticas sociais de reprodução da força de trabalho.

Os sinais de esgotamento do modo de desenvolvimento fordista, enquanto regime de acumulação e regulação social coincide, paradoxalmente, com um verdadeiro revolucionamento da base técnica do processo produtivo, resultado do financiamento direto ao capital privado e indireto na reprodução da força de trabalho pelo fundo público.

A microeletrônica associada à informatização, a microbiologia e engenharia genética que permitem a criação de novos materiais e as novas fontes de energia é a base da substituição de uma tecnologia rígida por uma tecnologia flexível.

Esta mudança qualitativa da base técnica do processo produtivo, a literatura qualifica como sendo uma nova Revolução Industrial. O impacto sobre o conteúdo do trabalho, a divisão do trabalho, a quantidade de trabalho e a qualificação, é crucial.

Abre-se um novo horizonte nas relações entre homem e trabalho. A contradição capital-trabalho, neste contexto, assume uma dimensão nova que confere uma especificidade à crise que abala o sistema capitalista.

O ideário neoliberal e neoconservador protagonizado por Thatcher e Reagan, malgrado seu insucesso naquelas sociedades, tornou-se a palavra de ordem para o ajustamento (submissão às regras dos novos senhores do mundo e suas instituições: FMI, BIRD, BID, entre outros) nos países da América Latina e, de forma avassaladora, para o Leste Europeu.

A tese neoliberal postula a retirada do Estado de economia, que compreende a restrição dos ganhos de produtividade e garantia de emprego e estabilidade de emprego; a volta das leis de mercado sem restrições; o aumento das taxas de juros para aumentar a poupança e arrefecer o consumo; a diminuição dos impostos sobre o capital e diminuição dos gastos e receitas públicas e, conseqüentemente, dos investimentos em políticas sociais.

Essa estratégia está longe de ser uma alternativa para a crise, mas representa a busca da recomposição dos mecanismos de reprodução do capital pela exacerbação da exclusão social. O homem mais uma vez paga o preço da desconstrução social, isto é, da ganância dos líderes políticos.

A crise do Estado de Bem-Estar Social e o colapso do socialismo real parecem mostrar que o caminho de construção do socialismo implica na construção primeiramente

de novos sujeitos políticos, capazes de construir significado e dignidade para sua vida pessoal e profissional.

Como bem salienta Frigotto⁷¹ (1995), a compreensão da crise permite-nos perceber os custos sociais e humanos da alternativa neoliberal de volta aos mecanismos excludentes do mercado, e igualmente perceber que a crise do Estado de Bem-Estar Social carrega consigo uma positividade, cuja concretização política depende da capacidade dos sujeitos sociais concretos de manter e ampliar democraticamente a esfera pública na disputa dos bens, serviços e direitos conquistados.

Resta, portanto, apostar, com otimismo, numa sociedade mais justa e eticamente desenvolvida sob pena de se correr um risco cada vez maior de um colapso social.

2.2.2 Parâmetros da Qualidade de Vida no Trabalho

Em meio a toda essa crise social, como conseguir harmonia para a vida dentro e fora da empresa? Dá para deixar os problemas do lado de fora e entrar para trabalhar leve e despreocupado?

Hoje tanto as organizações, como os empregados reconhecem que, preocupações com os filhos, com a administração da família, com o relacionamento conjugal, dentre outras, transitam na mente do trabalhador podendo imobilizá-lo para uma melhor produtividade.

Atualmente, as organizações estão atravessando momentos de intensa concorrência e muitas exigências por parte dos consumidores. Essa competitividade impõe à organização um estado de alerta para todos os processos que indiquem crescimento e produtividade. Dessa forma, as organizações, diante deste contexto, precisam voltar suas ações também para as necessidades e problemas de seus colaboradores.

Acredita-se que o funcionário feliz produz mais e melhor. Conforme argumenta McGregor (1980) citado por Rodrigues⁷² (2007), não só é possível unir produtividade à satisfação, como também, o bom desempenho do trabalhador lhe proporciona satisfação e realização pessoal. O pesquisador afirma que é possível alinhar interesses corporativos a interesses pessoais.

⁷¹ Frigotto, G. (1995). Educação e a Crise do Capitalismo Real. São Paulo: Cortez.

⁷² Rodrigues, M. V. (2007). Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Portanto, investir em programas de apoio para o trabalhador, sem dúvida, é vantajoso para o mesmo, como também para o desenvolvimento organizacional. Uma organização só alcança seus objetivos, se toda a sua equipe estiver satisfeita e engajada em seu trabalho.

Segundo França⁷³ (2008), a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT), vem ganhando importância no âmbito das organizações e espaços nas discussões acadêmicas e empresariais. Embora, historicamente a QVT esteja mais associada a questões de saúde e segurança no trabalho, seu conceito vem sinalizar atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo agora, produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo a integração social.

Num mundo competitivo como o de hoje, que espaço tem oferecido as organizações para cuidar do seu trabalhador? De que forma a redução das oportunidades de emprego e as novas modalidades de trabalho refletem-se na qualidade de vida do trabalhador? Essas e tantas outras questões vêm inquietando os gestores empresariais, como também, os mais renomados teóricos deste assunto.

A Qualidade de Vida no Trabalho, baseia-se em uma visão integral da pessoa – enfoque biopsicossocial. Segundo este enfoque, saúde não é apenas ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social. Esta definição adotada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 1986, abre caminhos para compreender os fatores psicossociais na vida moderna, especialmente, no desempenho e na cultura organizacionais da saúde do trabalho (França⁷⁴, 2008).

Como investigação científica na esfera do trabalho, a QVT surgiu no início da década de 50, na Inglaterra, quando Trist e seus colaboradores estudavam um modelo para agrupar o trinômio INDIVÍDUO/TRABALHO/ORGANIZAÇÃO (Rodrigues⁷⁵, 2007).

Trist (1975) citado por Rodrigues⁷⁶ (2007), afirma que a QVT é de fundamental importância para as organizações, tanto dos países desenvolvidos, como dos países em desenvolvimento.

⁷³ França, A. C. L. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceito e práticas nas empresas das sociedades pós-industrial. 2.ed. São Paulo: Altas.

⁷⁴ França, A. C. L. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceito e práticas nas empresas das sociedades pós-industrial. 2.ed. São Paulo: Altas.

⁷⁵ Rodrigues, M. V. (2007). Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

⁷⁶ Idem

Nadler & Lawler (1983) citado também por Rodrigues⁷⁷ (2007), afirmam que QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do trabalhador.

Muitos são os fatores desencadeadores de ações de QVT. Elas pressupõem necessidades a serem atendidas no sentido da preservação pessoal e da sobrevivência da espécie. No entanto, só na última década do século passado é que se difundiu amplamente o conceito de qualidade de vida.

Segundo França⁷⁸ (2008), o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolvem diagnósticos e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano.

São muitos os benefícios da QVT: redução do absenteísmo, redução da rotatividade, atitude favorável ao trabalho, redução/eliminação da fadiga, promoção da saúde e segurança, integração social, desenvolvimento das capacidades humanas e aumento da produtividade (França⁷⁹, 2008).

O ser humano possui sentimentos e expectativas para si e para seu ambiente de trabalho, procurando buscar sempre o melhor. É sabido que ele não trabalha simplesmente pelo fato de receber seu salário ao final do mês, o trabalhador busca desta relação, dignidade, integridade e reconhecimento pessoal. Para isso um ambiente de trabalho agradável é fundamental para a sua qualidade de vida. Um ambiente de trabalho desumano, em tensão permanente, precipita complicações para a saúde do trabalhador.

Oferecer benefícios ao trabalhador é uma forma de reter os melhores funcionários dentro da organização, uma vez que é interesse das empresas terem profissionais de qualidade em seu quadro. No entender de Chiavenato⁸⁰ (1998, p.423), “Benefícios sociais são facilidades, serviços, conveniências e vantagens oferecidas pela organização aos seus participantes”.

⁷⁷ ibidem

⁷⁸ França, A. C. L. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceito e práticas nas empresas das sociedades pós-industrial. 2.ed. São Paulo: Atlas.

⁷⁹ França, A. C. L. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceito e práticas nas empresas das sociedades pós-industrial. 2.ed. São Paulo: Atlas.

⁸⁰ Chiavenato, I. (1988). Recursos Humanos. Edição Compacta. 5. ed. São Paulo:Atlas.

Para Chiavenato⁸¹ (1998), os benefícios procuram trazer vantagens tanto para a organização como ao empregado, com extensões à comunidade. Observa-se no esquema abaixo:

Vantagens dos Benefícios	
Para a organização	Para o empregado
Eleva o moral dos empregados	Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro
Reduz rotatividade e o absenteísmo	Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais
Eleva a lealdade do empregado para com a Empresa	Aumenta a satisfação no trabalho
Aumenta o bem-estar do empregado	Contribui para o desenvolvimento pessoal e o bem-estar individual
Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal	Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados
Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho	Reduz sentimentos de insegurança
Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados	Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social
Reduz distúrbios e queixas	Oferece compensação extra
Promove relações públicas com a comunidade	Melhora as relações com a empresa
	Reduz as causas de insatisfação

Fonte: Chiavenatto(1998)

A troca estabelecida entre as pessoas e a empresa é a base de uma relação de confiança, onde a empresa tem aquilo que necessita para atingir suas metas, e o profissional tem o merecimento e a disponibilidade de ser útil para a empresa (Moscovici⁸², 2001).

⁸¹ idem

⁸² Moscovici, F. (2001).Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. 10 ed. Rio de Janeiro: José Olympio.

Estudos indicam que o ambiente de trabalho, a estrutura corporativa e diversas outras interações entre emprego e empregado contribuem para as respostas individuais de *stress* e tensão. Consequentemente, a organização passa a ter problemas de desempenho ruim, baixo moral, alta rotatividade, absenteísmo e violência no local de trabalho (Quick *et al.*, 1997, citado por Rossi *et al.*⁸³, 2005).

De acordo com Dejours *et al.*⁸⁴, (2007), a subjetividade da relação HOMEM-TRABALHO tem muitos efeitos concretos, mesmo se eles são descontínuos, encontra-se a marca no absenteísmo, nas greves ou naquilo que alguns chamam de “presenteísmo”, isto é, um engajamento excessivo a uma tarefa por certos trabalhadores.

Para França & Rodrigues⁸⁵ (2007, p.171), “Qualidade de Vida é, antes de tudo, uma nova atitude diante da necessidade de trabalhar competitivamente com bem-estar.”

Ainda para os referidos autores⁸⁶, (2007, p.171) “sem uma qualidade de vida construída de forma enriquecedora, não se perpetua o progresso. A qualidade de vida no trabalho, combinada com programas de qualidade, compromissos com a inovação, resgatando talentos, limites e necessidades humanas, consolida a cultura da competitividade”.

A busca pela produtividade e qualidade tem constituído no fator principal para que as empresas invistam em qualidade de vida, visto que ao promover a saúde e o bem-estar de seus funcionários observando tarefas, desempenhos, desenvolvimento, elementos que a Qualidade de Vida no Trabalho gerencia, obtêm-se, em contrapartida, aumento da motivação, da satisfação e do desempenho dos trabalhadores.

A associação entre QVT e produtividade é aceita pela grande maioria dos administradores. Acredita-se que os programas de QVT gerem resultados mensuráveis nas organizações, mesmo que as empresas precisem ainda de maiores informações a esse respeito. É importante para o administrador o conceito de que QVT é, acima de tudo, um investimento da empresa e não somente uma ação filantrópica, mercadológica ou mesmo uma obrigação legal (França⁸⁷, 2008).

⁸³ Rossi, A. M. *et. al.* (2005). Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas.

⁸⁴ Dejours, C. *et. al.* (2007). Psicodinâmica do Trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas.

⁸⁵ França, A. C. L.; Rodrigues, A. L. (2007). Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática. 4 ed. São Paulo: Atlas.

⁸⁶ *idem*

⁸⁷ França, A. C. L. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Assim como é necessário que os processos e produtos estejam sob controle, que a matéria-prima, insumos e peças em processos sejam produzidos e entregues nos padrões de qualidade requeridos pelo cliente, é necessário da mesma forma a capacitação e envolvimento das pessoas que vão realizar todas essas atividades.

Caso o trabalhador não tenha condições de trabalho adequadas, se estiver desmotivado, com sua saúde comprometida, as possibilidades de erros tornam-se maiores. Não é possível dissociar a condição humana do processo, como se um não interferisse no outro.

Assim, a qualidade do produto depende da qualidade de vida das pessoas que estão envolvidas no processo de trabalho, tornando o Gerenciando da Qualidade de Vida no Trabalho um instrumento fundamental para alcançar os objetivos da qualidade pessoal e da empresa como um todo.

Para Laszlo (1987) citado por França⁸⁸ (2008), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho, tem sido usada para descrever certos valores relacionados com experiências humanas no ambiente de trabalho. Afirma que as estratégias de melhoria da qualidade de vida do trabalhador contribuem para a melhoria na produtividade.

Os programas de qualidade de vida no trabalho, segundo Gil⁸⁹ (2010), costumam apresentar dificuldades para sua implantação. Como envolve custos para a empresa e o alvo principal é o trabalhador e não a organização, a alta gerência nem sempre adere, visto duvidar que os programas lhe trarão retorno. No entanto, os programas orientam-se também em direção das melhorias da eficácia organizacional, já que esta tem como pré-requisito a satisfação do indivíduo.

Ainda citando Gil⁹⁰ (2010), os programas de qualidade de vida têm como objetivo criar uma organização mais humana, mediante maior grau de responsabilidade e autonomia no trabalho. Envolve um recebimento mais constante de *feedback* sobre o desempenho do trabalhador, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. O gestor de pessoas deve desenvolver programas de qualidade de vida no trabalho que envolvem: resolução participativa dos problemas, reestruturação do trabalho, inovações no sistema de recompensas, melhoria do meio ambiente do trabalho, dentre outros.

⁸⁸ França, A. C. L. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas.

⁸⁹ Gil, A. C. (2010). Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.

⁹⁰ idem

As ações de QVT precisam ser consistentes e bem planejadas, visto envolver aspectos multidisciplinares e em constante interação. O planejamento criterioso destas ações contribuirá para a estruturação de políticas avançadas em Recursos Humanos.

As mais difundidas abordagens sobre Qualidade de Vida no Trabalho são as realizadas por Walton (1973), Westley (1979), Davis e Werther (1983), Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985) *apud* Rodrigues⁹¹, 2007. Neste estudo optamos pelo modelo de Richard Walton, por considerar a amplitude dos seus oito critérios para o estudo da QVT, entre os quais estão inclusos os aspectos básicos da situação de trabalho. Esses critérios deram possibilidade para a pesquisa de campo ser investigada sob vários aspectos de fundamental importância para o trabalhador.

2.2.2.1 O Modelo de Walton

Walton (1973) citado por Rodrigues⁹² (2007), entende ser a qualidade de vida uma expressão que tem sido usada com frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, que tem sido negligenciado pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Segundo França (2008, p.34), no campo conceitual, Walton (1975) forneceu um modelo de análise de experimentos importantes sobre Qualidade de Vida no Trabalho com oito categorias conceituais como critérios de QVT, que inclui: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e relevância social do trabalho.

Os critérios são apresentados por Walton da seguinte forma (França, 2007, p. 171):

1. Compensação justa e adequada: corresponde à adequação e à honestidade da remuneração recebida: Renda adequada: relativa à remuneração de um trabalho de horário integral com padrões organizacionais predeterminados com base na cultura da empresa e em modelos ideológicos.

⁹¹ Rodrigues, M.C. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

⁹² Rodrigues, M.C. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

2. Condições de trabalho seguras e saudáveis: horários razoáveis com um período normal de trabalho padronizado. Condições físicas que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos. Critérios para a idade, estrutura física e maternidade.

3. Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas: oportunidade de crescimento pessoal adequado às potencialidades e ao desafio pessoal-profissional.

4. Oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia do emprego: é o grau de atenção na oportunidade de carreira. A educação formal, o uso do conhecimento e das habilidades. Evolução e segurança no desenvolvimento pessoal-profissional. O quanto se cresceu como pessoa no exercício de determinada função.

5. Integração social na organização: ausência de preconceitos de raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física.

6. Constitucionalismo na organização: atendimento pela empresa e pelos funcionários dos direitos e deveres legais de cidadãos, incluindo desde privacidade, direito de posicionamento pessoal, por meio do diálogo livre, e tratamento justo de todos os assuntos.

7. Trabalho e espaço total na vida do indivíduo: os efeitos positivos sobre as outras esferas da vida de cada pessoa, tais como suas relações familiares, de lazer, de interesses específicos comunitários ou religiosos. Reflete-se no equilíbrio entre os esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção.

8. Relevância social do trabalho: refere-se à responsabilidade social da organização junto à comunidade. São as ações referentes à preservação ambiental, oportunidade de emprego, atendimento das necessidades sociais de saúde, transporte, comunicação, educação, higiene.

Referindo-se a questão da produtividade, Walton (1973) *apud* Rodrigues (2007, p.85), afirma que “a produtividade também parece ter uma relação curvilínea para a maioria das dimensões de vida no trabalho”. Continua afirmando que:

Considerando os níveis potenciais da produtividade para qualquer classe determinada de trabalho e grupo de empregados, é provável que há algum nível muito bom de oportunidade para se utilizar e desenvolver capacidades. Este nível de oportunidade é criado pela autonomia, multiplicidade das habilidades exigidas, informações de trabalho e planejamento da responsabilidade existente na situação de trabalho.

Walton (1973) *apud* Rodrigues (2007, p.85) denuncia a forma irresponsável com a qual algumas organizações agem, fazendo com que um “número crescente de empregados

deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando, assim, a auto-estima do trabalhador”.

2.2.2.2 As Normas ISO

O modelo de certificar empresas através da realização de auditorias por renomadas entidades independentes está sendo reconhecido pelo mercado como eficaz. Mais de 230.000 empresas em todo o mundo tiveram seus sistemas de qualidade auditados e reconhecidos, provando para seus clientes que essas empresas dão prioridade ao aspecto da qualidade. Milhares de empresas estão em busca também da certificação de acordo com a norma ISO 14000, para demonstrar sua preocupação com o meio ambiente (GIL, 2010).

A International Organization for Standardization (ISO), foi criada em 1947, é uma organização não governamental sediada em Genebra, responsável pela elaboração e aplicação dos *standards* internacionais de qualidade. Em resultado da integração das normas de qualidade de 111 países, nasceram as ISO 9000, um conjunto de normas para a gestão e certificação de qualidade. A ISO 9001 refere-se ao design, produção, instalações e sistemas de serviço; a ISO 9002 engloba a produção e instalações; e a ISO 9003 cobre apenas o produto (inspeção e teste). Enquanto essas três modalidades podem ser utilizadas no relacionamento contratual entre clientes e fornecedores, a ISO 9004 é um guia para uso interno com o objetivo do desenvolvimento de um sistema de qualidade. O tipo de certificação a escolher depende do caso individual de cada empresa.

Recentemente foram criadas as ISO 14000, um guia para a gestão ecológica. Trata-se de uma série de normas concebida para facilitar a integração de um sistema empresarial de gestão ambiental coerente e eficaz.

A vantagem de se ter uma norma padrão internacional é que há uma padronização dos termos, uma consistência nos processos de auditorias, um mecanismo para melhoria contínua através da participação dos órgãos e entidades, além de um envolvimento de todas as partes interessadas.

Meira & Ceron⁹³ (2004) dizem que a política relacionada a ISO deve ser documentada, tendo objetivo primordial desse quesito tornar a Organização consciente dos requisitos do cliente, da norma e dos valores no que tange à qualidade. O discurso da

⁹³ Meira, A.; Ceron, G.(2004). *Guia digital ISO 9000: abordagem completa, inovadora e didática*. Curitiba. Domo.

Organização deve ser coerente com o comportamento para não gerar resistências por parte dos funcionários.

As organizações interessadas em comprovar o atendimento aos requisitos da norma são submetidas a auditorias por técnicos especializados de renomadas entidades independentes. O certificado só é concedido àquelas organizações que cumprem totalmente os requisitos da norma.

Os requisitos da norma envolvem os seguintes aspectos:

- trabalho infantil
- trabalho forçado
- segurança e saúde no trabalho
- liberdade de associação e direitos coletivos
- discriminação (sexual, raça, política, nacionalidade, etc)
- práticas disciplinares
- carga horária de trabalho

Para a implantação da norma é necessário o envolvimento da alta administração, a indicação de um representante da administração para coordenar o programa, a análise crítica periódica, o planejamento e implementação, o controle de fornecedores de materiais e serviços, o processo de ação corretiva, a comunicação com as partes interessadas e a existência de registros (Gil⁹⁴2010).

2.2.2.3 Visão Sociológica

Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem às condições de vida que lhe são impostas.

A visão sociológica revela os valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e outras formas de organização social, no trabalho e fora dele, a comunidade a que cada pessoa pertence e da qual participa, o meio ambiente e a localização geográfica (França⁹⁵,2008).

⁹⁴ Gil, A. C. (2010). Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.

⁹⁵ França, A.C. L.(2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Na atualidade, como aborda França⁹⁶ (2008), a contribuição que tem se tornado mais reveladora no campo da organização sociopolítica das nações é denominada “terceira via”. Giddens (1998), seu principal idealizador, situa os dilemas da sociedade nos últimos 15 anos: a globalização, o individualismo e as posições políticas de esquerda e direita. Cresce a consciência sobre o desenvolvimento sustentável e o futuro das novas gerações. Para o autor, o objetivo da política da terceira via deve ser o de ajudar os cidadãos a abrirem os seus caminhos por meio das mais importantes revoluções de nosso tempo: globalização, transformação na vida pessoal e relacionamento com a natureza.

Giddens (1998) *apud* França⁹⁷ (2008), continua abordando que os valores difundidos pela “terceira via” estão assentados no princípio da igualdade social, na proteção aos vulneráveis, na liberdade com autonomia, nos direitos com responsabilidade, na autoridade com democracia, no pluralismo cosmopolita, entre outros.

A visão de um ser social que é constituído em grupo, remete ao desenvolvimento do trabalhador com papéis definidos e valorados pelo grupo onde se encontra inserido. Daí a importância de se pensar na dignidade do trabalhador, com elementos pessoais constituídos dessa relação com o trabalho.

Toda a organização é um ambiente social. Compõe-se de seres humanos integrais, com vida própria, valores, crenças, objetivos, e como tal, sofrem influência um do outro. O reconhecimento desta realidade impõe às organizações a tarefa de visualizar o seu trabalhador como pessoa que precisa de um ambiente adequado de trabalho onde exista um programa de qualidade de vida para o desenvolvimento de suas potencialidades e garantia de seu bem-estar.

Segundo França⁹⁸ (2008), as dimensões socioeconômicas, organizacionais e de condições humanas no trabalho devem viabilizar definição de critérios, procedimentos metodológicos e metas de gerenciamento e definição da natureza dos resultados.

O desenvolvimento pessoal e profissional só acontece em terreno fértil, onde haja investimento nas necessidades humanas de competência e bem-estar.

Para Antunes⁹⁹ (2007), o trabalho, entendido em seu sentido mais genérico e abstrato, como produtor de valores de uso, é a expressão de uma relação metabólica entre o

⁹⁶ *idem*

⁹⁷ França, A.C. L.(2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas.

⁹⁸ *Idem*

⁹⁹ Antunes, R. (2007). Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial.

ser social e a natureza. No seu sentido limitado, é entendido como ato laborativo, onde objetos naturais são transformados em coisas úteis. Mais tarde, nas formas mais desenvolvidas da práxis social, paralelamente a essa relação homem-natureza desenvolvem-se inter-relações com outros seres sociais.

A relação Homem-Trabalho sofre profundas alterações. Gil¹⁰⁰ (2010) levanta o seguinte questionamento ao refletir sobre essas mudanças: Considerando que em duas de cada três famílias/casais ambos trabalham, de que forma isto poderá afetar o equilíbrio entre casa e trabalho? Os patrões cada vez mais buscam recrutar pessoas flexíveis para atenderem as exigências do mercado.

Em termos gerais, a sociedade precisa repensar o caminho que vem trilhando nos locais de trabalho, bem como, nos valores humanos que deseja conquistar.

Um gestor comprometido com seu grupo precisa desenvolver programas que atendam as demandas de um ser social, em vistas, ao desenvolvimento organizacional como um todo, e de cada trabalhador em particular.

É preciso entender, hoje, mais do que nunca, nas palavras do sociólogo Gilberto Freire (1983), citado por França¹⁰¹ (2007), que o homem é um todo biológico, ecológico e socialmente determinado e seu bem-estar depende das situações que o envolvem.

2.2.2.4 Visão Existencial

O homem, enquanto pessoa precisa de se desenvolver em condições dignas de trabalho, de modo que possa sentir-se ajustado consigo mesmo e com os outros ao seu redor.

Para Belluzzo¹⁰² (2004), as altas taxas de desemprego, a crescente insegurança, a queda dos salários reais, a exclusão social, são aspectos que rodam não só a Europa, mas também outras partes do mundo, no final do século XX. Com este cenário, os governos, os sindicatos e os cidadãos parecem estar cada vez mais preocupados diante das tendências da economia capitalista contemporânea.

¹⁰⁰ Gil, A. C. (2010). Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.

¹⁰¹ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

¹⁰² Belluzzo, L. G. de M. (2004). Ensaio sobre Capitalismo no século XX. São Paulo: Editora UNESP.

Na concepção de Giddens (1998) *apud* França¹⁰³ (2008), a globalização tem impulsionado novas relações de trabalho e tendências, que estão refletindo na segurança, na saúde e nas expectativas do trabalhador. O trabalhador ao reivindicar diminuição de carga horária no trabalho, quando atendido, esse tempo livre para descansar ou fazer outras atividades, tem sido direcionado para o turismo e o consumo.

O homem contemporâneo tem sido impulsionado a substituir seus valores por questões mais passageiras. As contradições da era moderna indicam a existência de um novo paradigma de qualidade de vida limitado ao consumo de bens e ao prazer imediato.

Para conviver com situações de tanta insegurança e precariedade, o homem precisa de recursos interiores de uma proporção tal para que não chegue a adoecer. As exigências são tantas, por qualidade e especificidade no trabalho, que o homem acaba trocando valores de sua vida que lhes são importantes para se ver na possibilidade de competir por um lugar no mercado de trabalho.

O cenário econômico atual tem imposto ao homem desafios constantes de adaptação. Para França¹⁰⁴ (2008), as novas metodologias e tecnologias têm exigido mais do profissional. Em consequência do ritmo atual mais intenso de trabalho, o estresse surge como uma resposta do corpo à pressão. Ele ocorre quando o organismo responde com o corpo, com a mente e com o coração às condições inadequadas de vida de forma contínua e muito intensa.

O trabalho é fator de equilíbrio e bem-estar para o homem, ao mesmo tempo em que tem se constituído fator de instabilidade emocional e física. Cabe às sociedades atuais o grande desafio de encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional como aspecto de sobrevivência e continuidade da espécie humana. É de extrema importância para o homem, seu local de trabalho, seu endereço profissional, pois lhe confere um sentido de vida, um bem-estar, que os muitos desempregados têm deixado de gozar.

Grün¹⁰⁵ (2007) acredita que a espiritualidade é um bom caminho para lidar com os problemas do dia-a-dia no trabalho, é importante criar possibilidades do trabalho ganhar mais vida. O fato é que ao lado do trabalho é preciso haver espaço para que o ser humano, simplesmente, viva e sinta-se feliz.

¹⁰³ França, A. C. L. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas.

¹⁰⁴ França, A. C. L. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas.

¹⁰⁵ Grün, A. (2007). Vida pessoal e profissional: um desafio espiritual. Petrópolis, RJ: Vozes.

Segundo Antunes¹⁰⁶ (2004), é a partir do trabalho, em sua realização cotidiana que o ser social se desenvolve. O trabalho na vida humana é condição para sua existência social.

Dessa maneira, o homem é constituído enquanto sujeito pensante e produtivo dentro da sociedade em que está inserido, por isso, é de extrema importância o tipo de leitura que é feita para o comportamento humano dentro deste contexto profissional atual.

Sparrow & Cooper (2003), citados por Rossi *et al*¹⁰⁷. (2005, p.7) identificaram quatro áreas que são afetadas por mudanças nos relacionamentos de emprego no trabalho:

1. o que queremos do trabalho e como mantemos a individualidade em um mundo em que enfrentamos uma escolha entre emprego mais absorvente e nenhum emprego;
2. nossas relações com os outros indivíduos em um processo de trabalho que pode ser alterado em termos de interações sociais, padrões de tempo e localização geográfica;
3. as ligações cooperativas e competitivas entre os diferentes elementos constituintes internos e externos da organização em suas novas formas mais flexíveis;
4. as relações entre as principais partes envolvidas e instituições como governos, sindicatos e gerentes.

O trabalhador atual precisa enfrentar grandes desafios para lidar com as mudanças sociais nas relações no trabalho. Uma pergunta que cabe aqui pode ser: Será que os seres humanos conseguem lidar com uma permanente insegurança do emprego?

As tensões psicológicas e as manifestações de tensão relacionadas a ela (ansiedade, depressão, baixa-estima), ocorrem em resposta à sobrecarga ambiental que impõe sobre o indivíduo uma demanda que este percebe como insuportável (Ganster *et al.*, 1982, citado por Rossi *et al.*¹⁰⁸, 2005).

O trabalhador contemporâneo tem sofrido dificuldades cada vez maiores, resultando no aumento de doenças psicossomáticas como a depressão, em que a cada ano vem crescendo o número de pessoas que desenvolvem este problema.

Sem dúvida, o tempo é propício para refletir e tomar decisões em prol de ações que tragam maior bem-estar no ambiente de trabalho.

¹⁰⁶ Antunes, R. (2004). A dialética do trabalho. São Paulo: Expressão Popular.

¹⁰⁷ Rossi, A. M. et al. (2005). Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas.

¹⁰⁸ *idem*

2.3 A GESTÃO DE PESSOAS E A QUALIDADE DE VIDA

Os conflitos são algo inerente ao ser humano. As relações interpessoais no trabalho passam por profundas transformações principalmente após a chegada da globalização.

A partir dos anos 80 a sociedade foi transformada em seus aspectos mais substanciais como: a ética, os valores, os costumes, a motivação, a satisfação e o bem-estar.

Tem crescido com a complexidade das mudanças sociais, o desafio de encontrar o equilíbrio pessoal em meio a tantas transformações. A realidade atual impõe sobre o indivíduo um estado de conflito que exigirá dele manobras psicológicas para adequar-se melhor e com maior rapidez.

Segundo Du Brin¹⁰⁹ (2006, p.170), “o conflito refere-se à oposição de pessoas ou forças que leva à elevação de alguma tensão”. O autor continua afirmando que o conflito se instala quando duas ou mais partes envolvidas observam metas, valores ou eventos mutuamente exclusivos. Um exemplo típico das sociedades modernas é o conflito entre a possibilidade de promoção no local de trabalho e a opção de abdicar da promoção devido a questões familiares. O indivíduo que atravessa tal conflito pode vir a desestabilizar-se a ponto de chegar ao stress, desorganizando aspectos da sua vida pessoal e profissional.

O conflito quando se instala no indivíduo carrega dentro de si antecedentes pessoais, que a depender da estrutura de cada um pode vir a tornar a situação mais difícil ou não. As características pessoais são responsáveis pelas respostas que os indivíduos dão às suas situações de frustração no dia a dia.

Segundo Tanure, Evans & Pucik¹¹⁰ (2007), em princípio não é o conflito em si que perturba a equipe, mas a tentativa de evitá-lo ou a dificuldade de administrá-lo. Assim, a capacidade de explicitar os conflitos, sejam eles cognitivos ou emocionais, e de trabalhá-los está entre as habilidades mais importantes do indivíduo.

No ambiente de trabalho o conflito é algo universal. Não existe relação humana sem situações conflitantes; principalmente quando nos reportamos para as características das sociedades modernas, onde impera o individualismo, o prazer em detrimento ao esforço e a frustração, o ter sobrepondo ao ser. O homem moderno não aceita as regras

¹⁰⁹ Du Brin, A. (2006). Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

¹¹⁰ Tanure, B.; Evans, P.; Pucik, V. (2007). Virtudes e Pecados capitais: A Gestão de Pessoas no Brasil. Rio de Janeiro. Elsevier.

sociais de forma imposta, sem, contudo, questioná-las. Cada um pensa por si mesmo, de forma egocêntrica e individualista.

As organizações têm buscado ardentemente soluções para as situações acima apresentadas, visto começarem a perceber o risco que correm quando seus colaboradores, não são liderados levando-se em conta as relações de conflito intrínsecas ao local de trabalho. Acredita-se que o conflito velado é como um estopim podendo deixar consequências sérias para a estabilidade da organização.

Hoje em dia uma empresa que não se dirige por princípios éticos sólidos está fadada ao fracasso. A empresa como um grande veículo de intercâmbios sociais precisa conscientizar-se de sua responsabilidade social, promovendo efetiva colaboração quanto às questões básicas da sociedade, em busca do bem-estar comum, visto que, toda ação da organização afeta as pessoas com as quais ela se relaciona.

Segundo Louis Von Planta (1997) *apud* Leisinger & Schmitt¹¹¹ (2001), na maioria das empresas multinacionais a vontade de se comportarem de uma maneira capaz de ser eticamente legitimada é hoje considerada como parte essencial de sua política de negócios. Os esforços gastos não fizeram grandes progressos, pois não se trata de valores morais básicos em que todos possam estar de acordo em maior ou menor medida, mas de transportá-los para a vida diária.

Essa transposição não é tarefa fácil, na maioria das vezes é exigida dos colaboradores uma conduta ética exemplar, mas quando se refere aos diretores a realidade muda.

Conviver com o conflito entre o êxito comercial e os princípios morais, é algo que requer investimento de uma gestão capacitada, envolvida com seus liderados, compartilhada, próxima de sua equipe, onde possa a partir da reflexão ética construir fundamentos morais que partam da contribuição grupal (Louis Von Planta, 1997, citado por Leisinger & Schmitt¹¹², 2001).

O papel do gestor nos dias atuais transpõe a figura do professor tradicional que faz uso de sua autoridade para exigir de seus alunos condutas que não foram refletidas ou mesmo discutidas em grupo.

O gestor que considera a administração de conflitos como algo inerente a sua função, precisará construir bases sólidas para que norteiem positivamente suas ações

¹¹¹ Leisinger, K. M.; Schmitt, K.(2001). Ética empresarial; responsabilidade global e gerenciamento moderno. Petrópolis. Rio de Janeiro. Vozes.

¹¹² idem

dentro e fora da organização a ponto de serem validadas pelos seus clientes internos e externos.

Amorim¹¹³ (2005, p.07) citando Bergamini (2000), diz que o líder desempenha um papel de facilitador dos resultados do grupo, entendendo a liderança como “a capacidade de administrar o sentido que as pessoas dão às coisas que estão fazendo”.

Entende-se que a tarefa de “administrar o sentido que as pessoas dão às coisas que estão fazendo”, requer do líder prontidão para o autoconhecimento, de modo a poder em seguida facilitar o crescimento do grupo. Para Amorim (2005), a gestão com liderança envolve mais que competência técnica e a autoridade formal, na realidade, exige um compartilhamento de valores, espírito, ética e alma, entre o líder e sua equipe.

Segundo Du Brin¹¹⁴ (2006, p.264): “A liderança envolve influenciar outros a alcançar objetivos que são importantes para eles e para a organização”.

Em sua liderança, o gestor precisa através de suas ações e por meio de programas de aprendizagem continuada, preparar seus colaboradores para assumirem uma postura ética diante de suas atribuições na empresa. Assumir uma postura ética implica em tomada de decisão, em escolher entre uma coisa ou outra de forma consciente.

O líder precisa ser um bom exemplo para os seus liderados, sendo tanto obediente às normas da instituição em que trabalha como possuir equilíbrio e maturidade para decidir sobre questões mais subjetivas da natureza humana.

Uma grande questão ética que se instala principalmente nos tempos modernos é quanto ao respeito à vida. A sociedade do conhecimento, da informação, da tecnologia, tem desafiado o homem a manter e até melhorar sua qualidade de vida. E aí pergunta-se de que forma o ser humano está sendo tratado nas organizações onde trabalha?; Como o ser humano está se vendo enquanto cidadão produtivo?

As respostas a essas questões podem ser o grande desafio do gestor moderno que vê em seus colaboradores o seu campo de pesquisa qualitativa, em vistas a operacionalização de mudanças reais de bem-estar pessoal e profissional.

Sem dúvida, a liderança que é coerente em suas ações contribuirá com resultados significativamente melhores para a organização. No entanto, o sucesso implica em um conjunto interligado de ações como, inteligência, aptidão, habilidade, competência, dos

¹¹³ Amorim, T. N. G. F. (2005). Eu, líder: construindo o sucesso corporativo. Rio de Janeiro: Qualitymark.

¹¹⁴ Du Brin, A. (2006). Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

que fazem a organização; ficando a ética como base de sustentação para todas as ações norteadoras.

Entende-se que numa sociedade extremamente competitiva, a perseguição pela perfeição é imperativo da época. Mas como encontrar o ideal em homens imperfeitos? O desenvolvimento tecnológico, a busca pela excelência, não pode obscurecer a realidade de que os envolvidos neste processo são pessoas e não máquinas. As pessoas possuem sentimentos, limites, vontade, motivação, iniciativa, criatividade, tolerância, amor, bondade. Para que a tecnologia funcione é preciso contar com as pessoas, este é um fato que precisa ser vivido nas sociedades modernas.

Charles Chaplin lembra, em seu último discurso, essa inquietação em relação à humanização dos homens, quando diz: “. . . pensamos em demasia e sentimos pouco. Mais do que máquina precisamos de humanidade. Mais do que inteligência precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes a vida será de violência e tudo será perdido.”

Carl Rogers¹¹⁵ (1991), grande psicólogo americano, acredita que ao dar-se ao homem a liberdade dele ser o que desejar no mais profundo do seu ser, caminhará em direção a sua integração e seu bem-estar.

As deformações no curso do desenvolvimento do indivíduo têm origem na família, e se estende para outras relações ao longo da vida. Uma educação castradora, severa, não oferecerá boa terra para o crescimento de uma semente de qualidade. O indivíduo sofrerá prejuízos de ordem emocional que comprometerá sua vida como um todo.

Mais tarde enquanto profissional esse indivíduo comprometido emocionalmente, ao liderar um grupo, por exemplo, influenciará negativamente seus colaboradores. Acredita-se que não seria demais desejar no ambiente de trabalho, chefias providas de qualidades de caráter, de senso de responsabilidade com o outro, de perspectiva otimista da vida, de humildade, de solidariedade.

Portanto, a escolha de líderes competentes que tratem com seriedade os conflitos do seu grupo, reconhecendo o valor do indivíduo enquanto pessoa singular constitui-se a questão extremamente importante nos dias atuais. As pessoas permanecem em seus cargos muito mais pelo fato dos seus trabalhos lhes trazerem sentido do que simplesmente pelo sustento financeiro que lhes oferecem.

¹¹⁵ Rogers, C. (1991). Tornar-se Pessoa. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes.

Querer mudar, querer construir um novo modelo de administrar, pode ser a perseguição atual de qualquer organização competitiva, no entanto, o mais importante é não esquecer as pessoas, visto ser o grande diferencial competitivo.

A Qualidade de Vida se desenvolve nas pessoas para as pessoas. A gestão moderna implica na atenção especial nos programas de qualidade.

O enfoque da qualidade tem se mostrado um dos maiores imperativos para os administradores do século XXI. Pensar em gerenciar hoje, é pensar, sobretudo, nas pessoas que desenvolvem os processos dentro da empresa.

A valorização das pessoas é uma questão estratégica para o sucesso das empresas modernas. Uma gestão participativa, dinâmica, agregadora e motivadora, são suas maiores premissas (Gil¹¹⁶, 2010).

Para França¹¹⁷ (2008), a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho é uma competência para o administrador e é uma competência estratégica para a organização. É uma atividade permanente, com forte efeito catalizador nas esferas psicossocial e organizacional.

Portanto, o gestor de pessoas precisa combinar competência técnica com competência interpessoal a fim de respaldar suas ações em um firme compromisso com o desenvolvimento do indivíduo, proporcionando ao trabalhador melhores condições sociais e qualidade de vida. Segundo Araújo¹¹⁸ (2006, p. 372), “o gestor de pessoas tem de utilizar estratégias que perpassem toda a organização, pois é um gestor das pessoas, todas da organização.”

2.4 SAÚDE MENTAL E TRABALHO

A temática saúde mental e trabalho é uma questão contemporânea, iniciada a partir da década de 80. A melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores é uma premissa básica para todas as organizações comprometidas em avançarem no lucro sem perder de vista o homem.

¹¹⁶ Gil, A. C. (2010). Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.

¹¹⁷ França, A. C. L. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas das sociedades pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas.

¹¹⁸ Araújo, L. C. G. (2006). Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas.

De acordo com Seligman-Silva (1994) citado por Souza¹¹⁹ (2002), as relações entre saúde mental e trabalho tende a estruturar um novo campo de estudo que, talvez pela complexidade da interdisciplinaridade que envolve, não recebeu uma denominação definitiva.

As denominações mais frequentes segundo Souza¹²⁰ (2002, p.2), são: Stress laboral, neurose do trabalho, síndrome neurótica do trabalho, fadiga mental e fadiga patológica, tensão laboral e sofrimento mental decorrente da vida laboral, nos quais busca-se compreender os efeitos do trabalho sobre o psiquismo do trabalhador.

Existem três abordagens principais de investigação do tema da inter-relação entre saúde e trabalho: Ergonomia (Alan Wisner), Psicopatologia do Trabalho (Le Guillant e Dejour) e os estudos de Laurell e Marque sobre o processo de trabalho e padrão de desgaste (Seligman-silva, 1994, apud Souza¹²¹, 2002).

Para Dejours (1998), citado por Souza¹²² (2002, p.3), “dependendo do modo como a organização do trabalho for articulada, os trabalhadores viverão situações que são verdadeiras torturas psicológicas.”

Desta forma, este autor coloca que o maior desafio para a Psicopatologia do Trabalho é definir as ações suscetíveis de modificar o destino do sofrimento e favorecer sua transformação (e não sua eliminação). Pois, quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade, ele traz uma contribuição que beneficia a identidade, e aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática. O trabalho funciona, então, como mediador para a saúde, ou como fragilização da mesma, quando o sofrimento é empregado no sentido patogênico.

Seligman-Silva (1992) citado por Souza¹²³ (2002, p.10), refere à inter-relação saúde mental e trabalho, ao dizer que:

O trabalho é essa atividade tão específica do homem que funciona como fonte de construção, realização, satisfação, riqueza, bens materiais e serviços úteis à sociedade humana. Entretanto, o trabalho também pode significar escravidão, exploração, sofrimento, doença e morte.

A preocupação com a saúde do trabalhador já vem desde algum tempo. Nos anos 50, a Psicopatologia do Trabalho se dedicava ao estudo das perturbações psíquicas

¹¹⁹ Souza, R. M. B. de.(2002). Saúde Mental e Trabalho: impacto no cotidiano. Londrina: Ed. UEL.

¹²⁰ Idem

¹²¹ Souza, R. M. B. de.(2002). Saúde Mental e Trabalho: impacto no cotidiano. Londrina: Ed. UEL.

¹²² idem

¹²³ ibidem

ocasionadas pelo trabalho, tendo como o modelo teórico da psicofisiologia pavloviana. Essa abordagem por não ser propriamente psicopatológica, não deu conta dos mecanismos psíquicos, ou seja, da subjetividade entre trabalho e saúde mental.

Mas foi a partir dos anos 80 que a Psicopatologia do Trabalho passou a se preocupar em fundamentar a clínica deste sofrimento na relação psíquica com o trabalho, conforme aponta Dejours¹²⁴ (1992). Evidenciou-se que as pressões do trabalho, que abalam o equilíbrio psíquico e a saúde mental, são consequências da organização e das condições de trabalho.

Dejours *et al*¹²⁵. (2007, p.24) refere-se à questão da relação do homem com o trabalho da seguinte forma:

O trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais.

Hoje mais que nunca cresce a necessidade de pesquisas a respeito deste tema, visto que o trabalhador está vivendo em um estado crítico de desestabilidade emocional e física em decorrência de sua exposição a condições precárias de trabalho. Algumas condutas precisam ser postas em prática nas organizações para que o trabalhador possa ser reconduzido ao seu eixo de bem-estar físico e emocional, como por exemplo, a construção de um ambiente de respeito que favorecerá a relação de confiança entre os funcionários.

É sabido que a angústia e emoção são afetos psíquicos que possuem traduções somáticas, como palpitações, hipertensão arterial, tremores, suores, parestesias, câimbras, e outros, esse fato mostra que há uma relação próxima entre os setores psíquico e somático (Dejours *et al*¹²⁶.,2007).

Para Souza¹²⁷ (2002), o espaço da fala pode se constituir como uma possibilidade de superação do sofrimento no ambiente de trabalho, pois o espaço da fala modifica as formas de condutas individuais e as relações nos locais de trabalho.

¹²⁴ Dejours, C. (1992). A loucura do Trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez-Oboré.

¹²⁵ Dejours, C. *et al*(2007). Psicodinâmica do Trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas.

¹²⁶ Idem

¹²⁷ Souza, R. M.B de. (2002). Saúde Mental e Trabalho: impacto no cotidiano. Londrina: Ed. UEL.

Desta forma, o maior desafio da Psicopatologia do Trabalho é investigar os diagnósticos resultantes das complicações emocionais que o trabalhador vem sendo acometido para garantir-lhe melhor qualidade de vida, através do seu tratamento.

2.5 O TRABALHO DO HOMEM NA PSEUDO-PÓS-MODERNIDADE

Segundo o professor de Filosofia Sébastien Charles¹²⁸, modernidade é apresentada como um período da História onde havia um sentido garantido para as coisas, o futuro só podia ser percebido como radioso, havendo um poder regulador estável. As pessoas viviam relacionamentos duradouros, com poucas contradições, onde prevalecia a homogeneidade. Após as catástrofes do século XX essa realidade foi abalada, os fundamentos estáveis de conduta caíram por terra seguindo-se a descrença, a instabilidade, a contradição exacerbada.

A pós-modernidade é referida por Sébastien Charles¹²⁹ como “simplesmente a modernidade livre dos freios institucionais que impediam os grandes princípios estruturais que a constituem (o individualismo, a tecnociência, o mercado, a democracia) de se manifestar plenamente”. Instalando-se dos anos 60 aos anos 80, deve-se compreendê-la não como uma ruptura, mas como um parêntese, e característica da queda dos grandes discursos tradicionais contra os quais a modernidade em parte se construiu, a fim de libertar o indivíduo de toda a sujeição.

No contexto pós-moderno, tudo é uma questão de escolha: no plano familiar, assiste-se ao aumento de divórcios e de uniões civis, o que, por sua vez explica o surgimento de famílias recompostas; no plano profissional, cada um assume a carreira que quer e nenhum lugar no espaço público é antecipadamente reservado a um indivíduo em detrimento de outro; no plano religioso, o dogma não se impõe mais com a facilidade de outrora e cabe a cada um dá à sua vida o seu sentido particular; no plano político, o discurso pelo discurso, não tem mais espaço entre os eleitores; no plano intelectual cada um escolhe seus mestres da forma como lhe convém. Em resumo, tudo passa a ser uma questão particular, a tradição perde espaço para a autonomização do indivíduo.

¹²⁸ Professor de filosofia da universidade de Skerbrooke (Canadá)

¹²⁸ Charles, S. (2004). Os tempos hipermodernos. Da Pós-modernidade à Hipermodernidade. Trad. Mário Vilela. São Paulo: Barcarola.

¹²⁹ Charles, S. (2004). Os tempos hipermodernos. Da Pós-modernidade à Hipermodernidade. Trad. Mário Vilela. São Paulo: Barcarola.

A pós-modernidade é apresentada por Lipovetsky, citado por Charles¹³⁰ (2004), como uma época marcada pelo culto do presente, um presente cujo acesso foi aberto à grande maioria graças à revolução da comunicação e ao consumo de massa. Triunfam os valores hedonistas do bem-estar e da auto-realização, promoção dos prazeres da existência que vão fazer do individualismo hedonista um dos valores proeminentes das sociedades democráticas.

Com a perda do poder normatizador das regras estéticas, de um lado, no ato de produzir, assistiu-se a uma verdadeira libertação do artista, passando a ser o único senhor da sua obra. É o momento de júbilo da arte que corresponde a grosso modo, ao culto da inovação permanente e da liberdade absoluta de criar, de que o dadaísmo e o surrealismo são dois representantes exemplares.

Pode-se caracterizar a saída da pós-modernidade por três elementos fundamentais: a hipermodernidade, o hiperconsumo e o hiperindividualismo. Por hipermodernidade é preciso entender uma sociedade liberal caracterizada por uma lógica paradoxal, que existia já na modernidade, mas que no momento, levada ao extremo, em que coexiste, de um lado, a crispação, a reação, o conservadorismo, a questão identitária, o retorno à tradição, mas uma tradição reciclada por uma lógica da modernidade; de outro lado, o movimento, a fluidez, a flexibilidade, a indiferença em relação aos grandes princípios estruturadores da modernidade (a Nação, o Estado, a religião, a família, os partidos políticos, os sindicatos), que tiveram de se adaptar ao ritmo hipermoderno para não desaparecer.

Por hiperconsumo, é preciso entender um aprofundamento da lógica do mercado que se manifesta através de dois fenômenos: um consumo de bens materiais que absorve e integra partes cada vez maiores da vida social, e um consumo que funciona numa lógica emotiva e hedonista, que faz com que cada um consuma antes de mais nada para seu bel-prazer do que para rivalizar o outro. Por hiperindividualismo, é preciso compreender um indivíduo cada vez mais autônomo nas suas escolhas e cada vez menos determinado por uma lógica de classe. O hiperconsumo explica este hiperindividualismo porque, propondo produtos cada vez menos uniformizados e cada vez mais personalizados, ampliou a gama de escolhas pessoais ao extremo e livrou as condutas pessoais dos enquadramentos coletivos.

Sobretudo, o que mudou entre o parêntese pós-moderno e os tempos hipermodernos foi o clima social e a relação com o presente. A partir dos anos 80, o hipermodernismo

¹³⁰ Idem.

transformou o modo de vida e o comportamento dos indivíduos, tornando-os mais informados, no entanto, mais desestruturados e mais instáveis.

O mundo do trabalho é afetado diretamente pelos efeitos da hipermodernidade. Com uma sociedade voltada ao culto do individual, cresce a competitividade, o egoísmo, a satisfação pelo descartável. O indivíduo vive momentos de instabilidade em seu trabalho diante das expectativas deste novo modelo social. As relações trabalhistas passam a se tornar frágeis e descartáveis. O desemprego aumenta e o indivíduo passa a ter que se adaptar a esse esquema da hipermodernidade, mesmo que para isso abandone a si mesmo e a seus semelhantes. O mundo do trabalho tornou-se mais difícil, mais complexo, e os que atualmente se comportam de acordo com os padrões antigos estão fora do mercado.

A hipermodernidade aumentou tudo, além do individualismo, do desemprego, a exclusão social passa dos limites toleráveis. A tecnologia e a autonomia são funções que o homem atual precisa saber lidar para manter-se competitivo num mundo sem emprego. A máquina passou a executar o que o homem estava acostumado a fazer, e com isso ocupou o lugar sagrado do trabalhador. Sem emprego, sem dignidade, sem recursos para se atualizar, o trabalhador vive um caos existencial.

Dentro deste contexto pode-se perguntar: Como o indivíduo pode atravessar a história sem destruir a si mesmo? Que competências faltam para o homem aprender a conquistar uma vida mais justa?

Esta não é uma pergunta simples de responder, no entanto, uma herança boa deste momento, e ao mesmo tempo, difícil de conquistar, é a possibilidade de escolher. Cada um tem que fazer a sua própria escolha diante da crise que se instala, ou seguir a favor da correnteza, que significa submeter a qualquer proposta de trabalho mesmo que lhe roube a vida, ou seguir contrário a correnteza, o que impõe ao homem uma atitude de optar por valores de dignidade e respeito, podendo lhe garantir mais saúde física e emocional.

2.6 A GESTÃO DE PESSOAS NO MUNDO DO TRABALHO

Após a chegada espetacular da tecnologia da informação, o mundo do trabalho mudou drasticamente a ponto de afetar profundamente a vida do homem. Sem mais os referenciais outrora conquistados, este passa a experimentar momentos de tensão que desequilibrará de modo irreversível sua história tanto no Brasil como no mundo.

Dentro deste contexto, a Gestão de Recursos Humanos procura mobilizar instrumentos necessários que possam oferecer estratégias para a solução do caos instalado. A princípio, o passado tornou-se, do dia para a noite, obsoleto, sendo urgente o vislumbrar rápido de novas tecnologias de gestão de pessoas que pudessem acompanhar o ritmo imposto pelo avanço tecnológico.

Abrem-se discussões sobre uma perspectiva mais progressista de gerenciamento onde o cerne da questão está no contexto de práticas revolucionárias que venham transformar criativamente o processo em construção de gerenciar pessoas, em vez de engessá-las em práticas burocráticas e improdutivas. Chega, portanto, a hora de desconstruir o passado para avançar num futuro que já chegou. O grande desafio não é simplesmente criar novas idéias, mas provar que de fato possam agregar valor tanto ao mercado competitivo, e, sobretudo, na qualidade de vida das pessoas.

A gestão de pessoas nas organizações tem enfrentado desafios cada vez maiores no mundo atual de crise econômica e social. Com a chegada dos mercados globalizados, cresce ainda mais a preocupação com a competitividade e, em contra partida, surgem riscos outrora não vislumbrados, ampliando-se discussões como: estratégias mais eficientes de administrar pessoas, maneiras de pessoas mais satisfeitas darem maiores lucros, formas de reduzir custos e aumentar produtividade, qualidade de vida, responsabilidade social, cidadania, entre outros.

O grande desafio parece ser o de conciliar as necessidades das empresas com as necessidades dos indivíduos. O cenário atual está longe de revelar plenamente tamanha façanha: de um lado tem-se o dono do negócio esperando lucro, e do outro, o trabalhador vendo-se obrigado a corresponder com as expectativas do patrão.

Segundo França¹³¹ (2007, p.3):

Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável.

Diante do grande desafio de valorizar o homem/trabalhador em todas as suas dimensões sejam elas físicas, psíquicas ou sociais, cresce o interesse de algumas empresas em manterem o foco nesta realidade, tendo em vista os estudos que já têm sido feitos neste campo em desenvolvimento, no entanto, outras empresas ainda não chegaram neste nível.

¹³¹ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH : conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

A história da Gerência de Recursos Humanos aponta para o avanço nesta área de gestão de pessoas, lembrando o que comenta França¹³² (2007, p.3):

O cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o registro em carteira, ampliaram-se para: qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Essas mudanças derivam da nova economia: da era digital, dos novos paradigmas na gestão organizacional.”

A nova concepção de gestão de pessoas passa por mudanças que acompanha o movimento político do país. As mudanças não são desconectadas do contexto social em que se está vivendo, trata-se de uma relação de causa e efeito. Alguns elementos que compõem a nova concepção são: a valorização do homem, sua qualidade de vida, e sua satisfação com o trabalho. Isto porque se acredita hoje que o homem é um ser integrado não sendo possível funcionar metade humano e metade trabalhador.

Segundo França¹³³ (2007), os principais indícios de uma gestão intencional no Brasil, pode ser identificada nos documentos da gestão pública, nas diretrizes políticas, militares e educacionais, há aproximadamente dois séculos, especialmente com a vinda da Corte Portuguesa para o Brasil, quando surgem os primeiros sistemas artesanais de produção de artefatos.

Conforme a autora é possível compreender a Administração de Recursos Humanos a partir do pensamento de Wood Jr (1995), que propõe seis períodos na Administração de Recursos Humanos no Brasil, que serão descritos a seguir (França¹³⁴, 2007, p. 8) :

1-Período Pré-Jurídico-Trabalhista (1930)

Caracteriza-se pela ausência de legislação trabalhista, do departamento pessoal ou área correlata que se responsabilize formalmente pela gestão de pessoas, pela descentralização de funções e provavelmente as demandas de pessoas estavam relacionadas à solicitação de tarefas simples, com qualificação instrumental primária.

¹³² idem

¹³³ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

¹³⁴ idem

Mulheres e crianças eram mão-de-obra frequente, mas com características de subemprego, altamente precárias.

2-Período Burocrático (1930-1950)

Nesse período surge a legislação trabalhista, com leis e normas que vigoram até hoje. Surgem os primeiros departamentos de pessoal centrados na rotina de “apontamentos” de frequência, pontualidade, absenteísmo, registro de ponto, pagamento de salários. Essas atividades nas empresas vêm sendo informatizadas, mas há as que continuam realizando essas atividades como há 50 anos atrás.

3-Período Tecnicista (1950-1960)

Ocorre neste período a implantação de numerosas plantas de fábrica, especialmente da indústria alemã. Surgem os pólos industriais, o que gerou o grande centro metalúrgico do ABC. Após uma década, os movimentos organizados das forças produtivas e em 1986, ocorre o movimento grevista histórico liderado por Luiz Inácio (Lula) da Silva, atual presidente da República. Nesse período, a Administração de Recursos Humanos no Brasil já adota o conceito de Sistemas de Recursos Humanos, compostos por: recrutamento e seleção, treinamento, (especialmente formação de aprendizes e operários semiqualeificados), avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social.

4-Período da Abordagem Sistêmica (1960-1980)

Nesse período começam a surgir os primeiros cargos de gerência de recursos humanos, em sua maioria com responsabilidade de coordenação dos sistemas de recursos humanos. Com forte ênfase no treinamento e desenvolvimento do trabalhador ancorado nas políticas governamentais de modernização tecnológica e de incentivos fiscais, como a lei nº 6.297/1976, de Incentivo Fiscal aos Programas de Treinamento, e o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), homologado no mesmo período, e as normas de Segurança e Saúde do Trabalho, com as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipas). Nas indústrias surgiam as primeiras práticas brasileiras de gestão participativa e

qualidade por meio dos Círculos de Controle de Qualidade - CCQ. Os primeiros instrumentos diagnósticos começam a ser utilizados, embora com sérios problemas de qualificação dos avaliadores.

5-Período das Relações Industriais Integradas (1980-1990)

Esse período caracteriza-se pela integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental, o que significa alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual. Há redução do ritmo de modernização da administração como um todo e também da Administração de Recursos Humanos; existem autores que a denominam de a década perdida. Ocorrem muitas mudanças nos padrões empresariais no que se refere a níveis hierárquicos, com a utilização da metodologia de *downsizing*¹³⁵ e *rightsizing*¹³⁶, com demissões em massa, entrada de novas tecnologias tanto de produção como nos sistemas gerenciais administrativos. São criados e estimulados estudos sobre saúde mental no Brasil.

6-Período das Reformas Estruturais Profundas (1990 . . .)

Fase quando se buscam novas identidades de denominação para a área de Recursos Humanos: gestão de pessoas, gestor de talentos, departamento de gente, entre outras. Os desafios de obter qualidade e competitividade são o sinal de vida ou morte das áreas, dos empregos e da própria unidade de negócios. A Administração de Recursos Humanos, que no século XX foi norteadas por valores mecanicistas e legalistas, vive novos cenários. Os vetores são alta velocidade, qualidade e produtividade, qualificação contínua, empregos com vínculos de fidelidade transitória, entre tantos outros.

Esses períodos definem muito bem os principais avanços metodológicos e filosóficos na área de gestão de pessoas e apontam para um futuro que trará mudanças ainda não concretizadas.

A nova concepção da administração da empresa alinhada à gestão estratégica de recursos humanos, inserida no contexto externo, é proposta por Albuquerque (1992), citado

¹³⁵ *downsizing* é uma expressão, emprestada da língua inglesa, que significa reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos, para reduzir custos e aumentar a flexibilidade e adaptabilidade da organização.

¹³⁶ *Rightsizing*, o nome do conceito em português é "estratégia do tamanho certo. Redução do quadro de funcionários.

por França¹³⁷ (2007). Os elementos que compõem esta nova concepção são: valorização do talento humano, atração e manutenção das pessoas, motivação e mobilidade, crescimento funcional, incentivos de base grupal, políticas integradas.

Quanto à cultura organizacional, o diagnóstico, a análise e as reflexões críticas sobre as possibilidades de aprender, inovar, desaprender, gerir informação, criar competências e fazer gestão do conhecimento com escopo estratégico empresarial, são uma realidade nos fóruns de excelência da Administração de empresas, como, por exemplo: Instituto Ethos-de responsabilidade social, Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração e Encontro Nacional das Escolas de Administração (França¹³⁸, 2007).

Tanure, Evans & Pucik¹³⁹ (2007), apresentam quatro faces da gestão de recursos humanos no que consiste a sua contribuição para o desempenho organizacional, descritas a seguir:

A primeira denomina-se de execução, que consiste em realizar as tarefas de recursos humanos. Podem-se dividir os processos de execução em dois segmentos: um representado pelo departamento de pessoal, responsável pelas tarefas legais e burocráticas, típico das pequenas empresas; o outro, consiste na utilização de ferramentas de última geração, predominante nas grandes empresas.

A segunda face, construção investe em formas de atrair, motivar e manter pessoas. As pessoas têm de ser recrutadas para atender as necessidades de trabalho ou para preencher vagas, sem necessariamente, necessitar de habilidade exigida para a função, podendo adquiri-las em treinamentos.

A terceira face desta gestão é o realinhamento que tem seu enfoque nas mudanças necessárias para que as empresas atinjam seus objetivos estratégicos e ao mesmo tempo, implemente estratégias que facilitem as mudanças. Sua estrutura teórica sustenta-se no processo de adequação, onde o enfoque recai na consistência que deve haver entre as exigências do ambiente externo com a realidade interna da empresa.

¹³⁷ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

¹³⁸ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

¹³⁹ Tanure, B.; Evans, P.; Pucik, V.(2007). Virtudes e Pecados Capitais: a Gestão de Pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier.

A quarta e última face é a direção, que busca focalizar as dualidades entre a realidade do presente, antecipando os desafios do futuro. A velocidade das mudanças é muito grande e é preciso saber construir o futuro no presente.

O mundo capitalista, globalizado, tem imposto novos paradigmas para o trabalhador. Uma questão positiva dentro deste contexto é a tendência à autonomia do trabalhador. Hoje o chefe que decide, controla, e o funcionário que se limita a obedecer, são figuras ultrapassadas. As empresas esperam alguém que pense e resolva, sem mais a total dependência em um ser superior. Isso implica em manter pessoas nas organizações com iniciativa, ousadas e que possam arriscar em mudanças.

A Gestão de Recursos Humanos constitui-se um veículo de contribuição para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos. Devido às mudanças no mundo do trabalho, a teoria da administração de recursos humanos passa por reenquadramentos para adaptar-se à realidade atual, saindo de uma categoria tradicional para não tradicional. Essa mudança tem contribuído para o avanço na área de recursos humanos, tornando fator preponderante para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Tanure, Evans & Pucik ¹⁴⁰ (2007), abrem uma questão muito interessante a respeito da influência da cultura dos países na gestão de recursos humanos. Para os autores, hoje não se tem mais como desconsiderar a interferência da cultura local na estratégia de negócio e na estratégia de gestão. O assunto é discutido iniciando pelo estudo de três diferentes abordagens da relação gestão versus cultura: convergente/ universalista, divergente/ relativista e a denominada de divergência convergente, fruto da investigação de um dos autores. Essas abordagens fundamentam a questão sobre a aplicabilidade universal das práticas de gestão de RH.

A abordagem convergente (universalista) argumenta que há uma única maneira melhor de administrar e organizar pessoas. Esta corrente de pensamento foi muito propagada até os anos 70 e retomada devido ao impacto da globalização nas empresas, especialmente nas multinacionais. O fato é que a generalização de um comportamento padrão de uma organização para as demais filiais sem as devidas adaptações pode levar a resultados opostos ao esperado. No que se refere à contribuição da Gestão de Recursos Humanos para o desempenho da empresa, o ponto de vista dos autores é que a abordagem convergente pode não permitir a conexão das práticas aos objetivos estratégicos da

¹⁴⁰ Tanure, B.; Evans, P.; Pucik, V.(2007). Virtudes e Pecados Capitais: a Gestão de Pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier.

empresa. Dentro deste contexto a área de RH permanece em seu estágio mais primário, o de execução. Tendo em vista a falta de adequação das estratégias ao contexto local.

A abordagem divergente (relativista) reconhece o contexto como importante para o sucesso do negócio. Muito enfatizada nos anos 70, sofreu um novo impulso na década de 80 e 90 com a importância dada ao estilo japonês de gestão. Sendo levada ao extremo, de que tudo depende do contexto específico, alguns críticos consideram essa abordagem tão ingênua como a primeira, universalista. Para eles, o fato de alguma estratégia oferecer resultados positivos em determinado contexto não inviabiliza a possibilidade de sucesso em outro.

A terceira abordagem, a divergência convergente, admite existir as duas dimensões de gestão, a convergente e a divergente. Seu argumento básico é de que as maiores diferenças entre os países são refletidas nas organizações, sobretudo, quanto aos aspectos de valores, enquanto outros aspectos não sofreriam impactos tão significativos do ambiente cultural em que está inserida a empresa. Esta abordagem por ser mais integradora oferece uma possibilidade mais elástica de opções para a administração de pessoas ressaltando o contexto cultural.

Tanure, Evans & Pucik¹⁴¹ (2007), resumem esta questão, pensando ser a lógica inclusiva a mais sábia. O mundo contemporâneo apresenta um paradoxo que é o de buscar harmonizar o global com o que é local. Mesmo sendo hoje um grande desafio, não se tem como escapar dele, visto que, a onda da globalização veio para ficar e suas consequências são sentidas em diversas situações, principalmente as que têm afetado o homem em seu bem estar.

O impacto das mudanças no mundo do trabalho, com o enxugamento das empresas, a terceirização dos serviços, acarretou insegurança e indisposição psicológica do trabalhador para enfrentar os grandes desafios que estão a sua frente.

De acordo com Araújo¹⁴² (2006), quando se trata de organizações, pensa-se em pessoas dotadas de habilidades e conhecimentos, considerados os maiores fatores competitivos de uma empresa. Desde a abordagem comportamental pela qual se começou a verificar tal importância, o ser humano passou a ocupar um espaço importantíssimo nos estudos organizacionais. A GRH precisa atualmente desenvolver atividades que estejam

¹⁴¹ Tanure, B.; Evans, P.; Pucik, V.(2007). Virtudes e Pecados Capitais: a Gestão de Pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier.

¹⁴² Araújo, L. C. G. (2006). Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas.

adequadas às mudanças do contexto das organizações, como, concorrência, globalização e instabilidade.

O RH desenvolve o seu papel na administração de pessoas, dentro das organizações modernas podendo seguir tais atividades, segundo França¹⁴³ (2007, p.30):

1.Recrutamento e Seleção: o recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto, nos procedimentos de admissão de pessoal. Essa procura se faz com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores e no mercado de trabalho, competindo de um lado aos empregadores, e do outro, ao próprio trabalhador. O recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Em momentos de crise econômica, o mercado de trabalho disponibiliza maior oferta de mão-de-obra do que os postos de trabalho. É mediante o processo de recrutamento que a empresa revela seu grau de profissionalismo com que trata seus colaboradores. Um processo mal conduzido expõe negativamente a imagem da empresa.

2.Seleção de Pessoal: A seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de avaliação e análise. Implica em escolher os candidatos que mais se afinem com as expectativas e necessidades previstas ao cargo disponível na organização. O processo de seleção é complexo podendo desmotivar o candidato quando seu potencial é maior do que o exigido em sua nova função. Da mesma forma que selecionar um candidato sem qualificação exigida para a função, gerará ansiedade e tensão podendo prejudicar sua vida profissional caso não seja devidamente treinado.

3.Cargos, Salários e Benefícios: Antigamente o ser humano era considerado mais uma peça na grande engrenagem da organização, atualmente ele é tratado como fonte de vantagem competitiva. Hoje não se tem mais dúvidas que é o funcionário o principal agente no desempenho organizacional, é ele quem faz o diferencial, portanto, é justa e obrigatória a valorização por parte da empresa que se traduz por remuneração. Existe uma importante diferença entre os termos: recompensa,

¹⁴³ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

remuneração e salário. O salário é a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular. A remuneração envolve além do salário, a participação nos lucros e resultados e por fim, os benefícios, que corresponde à assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo, entre outros.

4. Aprendizagem, Treinamento e Desenvolvimento: Há diferença entre treinamento e desenvolvimento. Treinamento é um processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais; e desenvolvimento um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos para a organização.

5.Avaliação de Performance e Competências: Avaliação de resultados da gestão de pessoas consiste no julgamento e apreciação a partir dos objetivos da organização na gestão de pessoas, para identificar se os mesmos foram alcançados. A avaliação dentro da empresa tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários para promover crescimento pessoal e profissional, redundando num melhor desempenho.

6.Qualidade de Vida, Saúde e Ergonomia : no ambiente de trabalho se discute muito, atualmente, as condições de qualidade de vida, saúde e ergonomia vinculadas à ética da condição humana. A atitude ética compreende desde identificação, eliminação, neutralização ou controle dos riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho, carga física e mental requerida por cada atividade, dentre outros.

Referindo-se à questão da gestão, Araújo¹⁴⁴ (2006), considera que o gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais dificuldades no relacionamento entre as pessoas, visando estabelecer um melhor clima organizacional possível. O melhor clima não significa ausência de conflitos, mas a possibilidade de administrar os conflitos possíveis. A figura do gestor deve estabelecer bem estes limites a partir de suas

¹⁴⁴ Araújo, L. C. G. (2006). Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas.

competências individuais: seu currículo oculto, sua formação, leituras e a melhor apreensão do mundo das organizações. O gestor de pessoas deve estar atento ao processo de comunicação na organização, visto que os canais hoje em dia se multiplicaram.

Segundo Amorim¹⁴⁵(2005), os líderes estão sempre se comunicando, influenciando, estimulando, criticando e ouvindo seus liderados. O líder é o responsável pela atmosfera com que os outros trabalham, ou clima organizacional, como é mais conhecido.

As atitudes de um grupo de trabalho são filtradas pelo conjunto de crenças que ali se estabelece. Para Motta & Caldas¹⁴⁶ (1997, p.26), "os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores".

É importante perceber que os traços culturais influenciam os modelos de gestão de pessoas em cada país e precisam ser levados em consideração quando se tem que avaliá-los para a escolha do mais adequado para cada contexto específico.

Em relação à Administração de Recursos Humanos, a lógica e o modelo de funcionamento nunca mais será o mesmo após a abertura dos mercados internacionais. As empresas precisam acompanhar as mudanças decorrentes da revolução do emprego no mundo, caso contrário, estão fadadas ao fracasso. Para Tanure, Evans & Pucik¹⁴⁷ (2007), o processo de internacionalização tem significativas implicações para a agenda da GRH. A busca por uma integração global é necessária para permitir uma atuação mais competitiva frente às exigências do mercado globalizado.

Administrar pessoas implica em conhecimento específico, não aleatório. É preciso um gestor que lidere com humildade, otimismo, de forma democrática, para que o processo do grupo flua em direção ao sucesso do todo organizacional. Um gestor centralizador que não possua competência para administrar conflitos, não deve exercer a função de liderança.

A área de recursos humanos precisa manter-se atuante, com seu espaço bem delimitado dentro das organizações para que os que a fazem confiem em seu trabalho e sejam colaboradores fiéis. Um grupo de RH que investe no progresso organizacional buscará pautar seu trabalho de forma consistente e com qualidade através de projetos que visem: difundir o conhecimento tecnológico; elevar a qualidade dos serviços prestados; reduzir preços, sem diminuir qualidade; garantir a empregabilidade dos funcionários

¹⁴⁵ Amorim, T. N. G. F.(2005). Eu, líder: construindo o sucesso corporativo. Rio de Janeiro: Qualitymark.

¹⁴⁶ Motta, F. C. P.; Caldas, M. P.(1997). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas.

¹⁴⁷ Tanure, B.; Evans, P.; Pucik, V.(2007). Virtudes e Pecados Capitais: a Gestão de Pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier.

através de benefícios atraentes; treinamento; programa de capacitação continuada; dentre outros.

Gil¹⁴⁸ (2010) comenta que para o gestor atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como apenas recursos que estão disponíveis à organização. Precisam também, tratá-los como elementos que impulsionam a organização e como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano, tendo legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Por fim, entende-se que para compor uma equipe de gestão que funcione adequadamente, é necessário muito investimento por parte de toda a equipe, tanto nos aspectos técnicos, como nas questões sócio-emocionais. Compartilhar expectativas da empresa e do empregado é tarefa complexa e que exige conhecimento e abertura a mudanças. É uma conquista possível de acontecer, no entanto, complexa e de grande investimento.

2.7 AÇÃO COMUNICATIVA EM BENEFÍCIO DO TRABALHO DO HOMEM

A comunicação é essencial nas relações humanas, é a partir dela que as pessoas estabelecem vínculos umas com as outras. O ser humano é fruto das relações estabelecidas na sociedade em que está inserido, não existe isolado, é por meio das relações de interdependência que ele cresce e se desenvolve junto com seus semelhantes.

Comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não é comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas, determinada informação (Chiavenato¹⁴⁹, 1998). É, portanto, a comunicação, que promove o fortalecimento de laços existenciais que permeiam todas as relações que o homem estabelece no meio social em que vive.

Comunicar é ser reconhecido, é sentir-se pertencente a um grupo, pelo qual haverá trocas de significados importantes através dos papéis sociais que cada um estabelece.

¹⁴⁸ Gil, A. C. (2010). Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.

¹⁴⁹ Chiavenato, I. (1998). Recursos Humanos. Edição Compacta. 5 ed. São Paulo: Atlas.

As organizações não existem sem o processo de comunicação, ele é a rede que integra e coordena todos os seus setores. É através de uma comunicação eficiente e transparente, que as transações dentro das organizações se estabelecem de maneira produtiva.

No cenário atual de maior preocupação com o social e a ética, que envolve mudanças de postura, atitudes e valores por parte das organizações, é fundamental destacar a importância da atuação dos profissionais de comunicação.

É necessário que o processo de comunicação das organizações contemple as mudanças ocorridas na sociedade moderna, visto precisar de postura corajosa para enfrentar os grandes desafios do mercado competitivo.

Uma questão séria que vem contribuindo para o desgaste físico e mental do funcionário, diz respeito ao nível de exigência da empresa. Muitas vezes o funcionário é cobrado severamente por aquilo que não lhe foi comunicado claramente. Construir um ambiente transparente na comunicação, é tarefa do gestor, trata-se de uma filosofia de vida que se integra em sua forma de liderar.

As empresas que pretendem sobreviver no mercado globalizado terão que adotar uma postura transparente junto aos seus clientes internos e externos. Cada vez mais se torna fundamental a apresentação para os públicos envolvidos, a clarificação da filosofia da empresa, de seus objetivos, sua missão e até de seus projetos sociais, caso possuam.

Agindo assim, as empresas comprometidas com as pessoas, terão maiores possibilidades de contribuírem para a saúde do trabalhador, na medida em que, de posse das informações claras e seguras de seu ambiente de trabalho, o funcionário produzirá com um nível de motivação elevado, podendo atuar de maneira mais eficiente diante das expectativas reais da organização.

A comunicação transparente facilita para os funcionários uma maior liberdade de expor suas idéias, de contribuir para o desenvolvimento geral da organização, de sentirem-se valorizados.

No sentido pessoal, a comunicação é a ponte para a realidade do indivíduo consigo mesmo e com o grupo a que pertence, é a possibilidade de entrar em contato efetivo com o mundo objetivo, o que contribuirá para sua saúde emocional.

2.7.1 Barreiras da Comunicação

A existência de ruídos na comunicação representa uma distorção no significado de uma informação que pode vir a comprometer a mensagem transmitida, e daí prejudicar o desempenho organizacional como um todo.

Para França¹⁵⁰ (2007), as barreiras para a comunicação eficaz referem-se aos fatores que dificultam a comunicação por meio da distorção das mensagens e dos ruídos e obstáculos no processo de comunicação. Dentre essas barreiras ela destaca: a filtragem, a seletiva, a defensiva e a linguagem.

Veja-se em que consiste cada uma dessas barreiras (França¹⁵¹, 2007):

A filtragem consiste na manipulação de informações de um emissor para que as mesmas sejam vistas de modo mais favorável pelo receptor. Essa barreira tem mais oportunidade para se desenvolver em uma estrutura organizacional que possui muitos níveis hierárquicos distribuídos de forma vertical.

A seletividade representa a condição equivocada do receptor no processo de comunicação ver e ouvir baseando-se em suas necessidades e motivações pessoais, sem deixar a realidade ser interpretada tal como se apresenta.

A atitude defensiva acontece quando os agentes do processo de comunicação se sentem ameaçados, reduzindo, nesse caso, a capacidade de atingir a compreensão mútua. A mensagem é interpretada como ameaçadora, distorcendo e atrapalhando a comunicação eficaz.

No caso da linguagem, diz respeito à própria complexidade da língua no que se refere aos diferentes significados que as palavras têm para as pessoas. As variáveis mais comuns de influência são a idade, a educação e a formação cultural, as quais geram a definição das palavras.

As barreiras acima descritas pela autora, somadas às muitas variações de humor que o ser humano apresenta em seu dia a dia, contribuem para muitas vezes a comunicação apresentar-se ilegível dentro das organizações, impossibilitando o sucesso dos acordos planejados em grupo.

Para Chiavenato¹⁵² (1998), nem todo sinal emitido pela fonte de informação percorre o processo de modo a chegar incólume ao destino. O sinal pode sofrer distorções, ruídos,

¹⁵⁰ França, A. C. L. (2007). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.

¹⁵¹ Idem.

interferências, de modo a prejudicar seu entendimento. O boato é um exemplo típico de comunicação distorcida, bem como, informações ambíguas.

Os transtornos causados pelos ruídos na comunicação podem muitas vezes chegar a destruir projetos excelentes da empresa. Levar a sério a comunicação interna é uma questão de responsabilidade ética e profissional.

2.7.2 Comunicação e a sobrevivência organizacional

A comunicação empresarial assume cada vez mais uma amplitude global, impulsionando a empresa a repassar informações para diversos públicos concomitantemente. A rede é extensa e inclui a comunidade, clientes, fornecedores, e a própria organização (clientes internos).

Uma comunicação que seja integrada dentro da empresa é uma questão de sobrevivência, não existe mais tempo para constantes maus entendidos; ou se busca a excelência no processo de comunicação ou se está perdido.

Muitas vezes os agentes do processo de comunicação, os emissores e os receptores, presumem que sua comunicação está transparente, que a linguagem usada está sendo entendida pelas partes envolvidas no processo e na realidade se surpreendem com sua ineficácia, daí a importância de se estabelecer o *feedback* para que o tom da sinfonia seja sempre avaliado.

Avaliar a qualidade da comunicação é um exercício de coragem e humildade, principalmente em organizações de hierarquias fechadas e centralizadoras, onde o risco de ruídos aumenta. O poder muitas vezes impede que sejam revistas posturas na comunicação interpessoal que prejudica o andamento harmonioso da organização.

A comunicação hierárquica que ocorre do executivo para o empregado precisa ser administrada com sabedoria e conhecimento de técnicas eficazes para que se torne um instrumento de crescimento grupal e não de tortura e pressão. Para que a comunicação flua de modo a contribuir com um desempenho eficaz, é necessário que parta principalmente do mais “poderoso”, o executivo, o interesse em construir um ambiente aberto para que a comunicação possa ocorrer com o mínimo de ruídos possíveis.

O líder que consegue ser bem entendido pelos seus liderados, sem dúvida terá maiores possibilidades de sucesso dentro da empresa. É a partir de uma atitude de

¹⁵² Chiavenato, I. (1998). Recursos Humanos. Edição Compacta. 5 ed. São Paulo: Atlas.

relacionamento positivo, estimulador e solidário com seus liderados, que o executivo será reconhecido sem que precise anunciar sobre o tamanho que tem sua autoridade dentro da organização.

A verdadeira liderança não é imposta, mas construída no decorrer da convivência em grupo. O modelo de gestão autoritário, do tipo que não ouve o grupo em seus interesses e ideais dentro da organização está com os dias contados. Ou se investe em mudança de postura na liderança organizacional, ou as organizações que permanecem paradas num modelo de liderança ultrapassado, estarão fadadas ao fracasso.

Para uma melhor gestão, o executivo precisa estar atento às mudanças de comportamento de seus liderados que são resultado de um mundo global, intensamente voltado para as funções lógicas e práticas da vida moderna. Não existe mais liderado do tipo subserviente que baixa a cabeça ao primeiro sinal de questionamento do seu chefe. Lidar com essas transformações é uma arte que precisa ser aprendida com esforço e dedicação.

Segundo Amorim¹⁵³ (2005), a comunicação organizacional pressupõe a figura de um líder que se comunica, influencia, critica e ouve os seus liderados. Tem consciência de que a comunicação é um processo bilateral, no qual ouvem seus liderados e esperam deles novas idéias.

A necessidade de o trabalhador melhorar sua *performance* é um imperativo nos dias atuais , não tem como aguardar por melhores momentos, o tempo para mudar é hoje, pois os desafios não esperam . As novas exigências do mercado globalizado alteram o estado da zona de conforto das empresas e exigem ousadia e determinação para as ações de mudança em direção a sua sustentabilidade.

2.7.3 Comunicação e Tecnologia

O século XXI chega prometendo uma economia de produção muito mais automatizada, impondo aos profissionais o desafio de adaptar-se aos benefícios do aparato tecnológico.

As empresas diante da competitividade globalizada, demandam por maneiras de coordenar e gerir atividades que exijam rapidez na ação.

¹⁵³ Amorim, T. N. G. F.(2005). Eu, líder: construindo o sucesso corporativo. Rio de Janeiro: Qualitymark.

A comunicação liga-se aos avanços grandiosos da tecnologia da informação. É através da comunicação eficaz que os processos dentro das empresas acontecem de modo satisfatório. O papel da informação é de extrema importância para as tomadas de decisão, visto ser o veículo norteador.

As organizações para aumentarem sua produtividade têm investido cada vez mais em tecnologia. É a partir da chegada dos computadores que o mundo dos negócios tem mudado sua configuração, tem enfrentado desafios outrora não vistos.

Diante do avanço tecnológico, somado ao processo gradual de mudanças nas relações econômicas de um mercado globalizado, as empresas cada vez mais têm necessitado investir em melhorias no processo de comunicação interna e externa como meio de sobrevivência.

A velocidade das informações provoca nas empresas o desafio constante de adaptações e novas aprendizagens para que o foco do crescimento e produtividade não seja perdido. Construir uma organização que administre com competência seu negócio e que se mantenha viva, é hoje em dia o maior desafio das organizações do século XXI.

Uma questão central que vem tomando cada vez mais amplitude dentro das organizações é a propaganda. Quem não já ouviu a frase: a propaganda é alma do negócio? Mas que tipo de propaganda? Eis a questão.

As organizações podem se utilizar de vários recursos tecnológicos descritos a seguir (França¹⁵⁴, 2007):

1. Internet

É a rede global de computadores que liga supercomputadores de grandes unidades de processamento contidas em organizações, governos e universidades aos computadores pessoais em escritórios e lares.

2. Intranet

É praticamente uma Internet privativa da organização que possui um dispositivo de segurança que impede o acesso externo às informações internas da empresa.

3. Extranet

É uma intranet ampliada que liga a organização com fornecedores, clientes e parceiros estratégicos.

¹⁵⁴ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

4. Correio eletrônico

Utiliza a Internet e a Intranet para enviar documentos e arquivos gerados por computador para as pessoas da organização e seus *stakeholders*¹⁵⁵. Por meio deles é possível informar a um grande número de pessoas ao mesmo tempo.

5. Vídeoconferência

Permite que duas ou mais pessoas se vejam, se ouçam e conversem, por meio de vídeo e áudio, em conjunto com computadores, mesmo estando em lugares diferentes.

6. Computação cooperativa

Utilizam-se *software*¹⁵⁶ e *hardware*¹⁵⁷ para facilitar o trabalho em grupo. Permite que as pessoas compartilhem informações sem restrições de tempo e de espaço.

7. Telecomunicação

Modalidade de trabalho que utiliza novas tecnologias de informação e comunicação em local distante dos escritórios. Os funcionários recebem trabalho e o enviam de volta via fax, Intranet, Internet e e-mail.

A comunicação com todos esses recursos pode cruzar o planeta em frações de segundos, no entanto, o que fazer com ela, como utilizá-la ou potencializá-la para desenvolvimento do negócio da empresa?

A utilização inteligente da tecnologia disponível no mercado é essencial para potencializar os recursos dentro das organizações. Uma empresa informatizada construirá relações de mercado mais eficientes e num menor espaço de tempo. O acesso à tecnologia da informação torna-se uma chave de entrada para as conquistas traçadas pelas empresas, é uma possibilidade de inclusão num mercado financeiro atual tão competitivo e hostil.

No entanto, as transformações que caracterizam o novo mundo do trabalho não oferecem possibilidades iguais para todos, muitos ficam à margem da estrada. A inclusão digital é uma questão de políticas públicas, pois através dessa desigualdade surge uma

¹⁵⁵ “Termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. Há uma tendência cada vez maior em se considerar stakeholder quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos stakeholders envolvidos”. (Instituto Ethos). Acedido em 13 de maio de 2010 em http://www.ethos.org.br/CI/apresentacoes/apresetacoes_10-06/BeatGruninger-GestaoDeDialogos.pdf

¹⁵⁶ a parte lógica, ou seja, o conjunto de instruções e dados processado pelos circuitos eletrônicos do *hardware*. Acedido em 28 de abril de 2008 em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Hardware>

¹⁵⁷ é a parte física do [computador](#), ou seja, é o conjunto de [componentes eletrônicos](#), [circuitos integrados](#) e [placas](#), que se comunicam através de [barramentos](#). Acedido em 28 de abril de 2008 em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Hardware>>. Acesso em 28 de abril de 2008

nova classe de analfabetos – os digitais, isto é, os que não têm acesso à tecnologia da informação.

O conhecimento virou poder da noite para o dia. Como consequência inevitável de todo este processo, a natureza das transformações tecnológicas atinge em cheio a organização do trabalho provocando aumento progressivo de desempregados.

O lado bom dessas mudanças concentra-se na condição do fazer bem, com menos tempo, no entanto, o lado mal, consiste em quem é selecionado para fazer. Hoje em dia cada vez menos pessoas estão dentro do mercado formal de trabalho.

A Revolução Tecnológica, assim como qualquer processo de transformação requer adaptabilidade , tanto pelos gestores, como pelos próprios colaboradores. Este é muitas vezes um processo solitário que depende do investimento árduo de cada parte envolvida.

2.7.4 Marketing e Competitividade

Vive-se um momento empresarial muito competitivo pelo fato de a cada momento surgirem novos lançamentos de produtos que são expostos no mercado com o objetivo de fazer a diferença em relação aos demais. Diante desse agitado momento, a palavra marketing passou a ser mencionada de forma muitas vezes aleatória, sem de fato anunciar seu verdadeiro sentido.

Segundo a definição do America Marketing Association (AMA): Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais (Boone & Kurtz, 1998 citado por Borges¹⁵⁸, 2001). É o responsável pela análise ambiental e a possível adaptação dos 4 Ps (Product, Price, Place, Promotion). Essa é a fórmula mais conhecida e empregada pelos administradores de marketing.

Peter Drucker, citado por Holanda, Coelho & Capella¹⁵⁹(2003, p.62), firma que “o objetivo do marketing é conhecer e compreender o consumidor tão bem que o produto ou serviço o atenda completamente e, em consequência , venda-se sozinho”.

¹⁵⁸ Borges, G. (2001). Breve Revisão dos Conceitos de Marketing: a competitividade como fator de aplicação. *I Jornada Científica do Centro-Oeste de Economia e Administração*. 27 e 28 de setembro de 2001. Campo Grande – MS. Acedido em 13, maio, 2010 em <http://www.ufms.br/dea/oficial/JORNADA%20PDF/2001/artigos/31.pdf>

¹⁵⁹ Holanda, J.; Coelho, C. U. F.; Capella, M. (2003). *Introdução às Práticas Administrativas: o administrador no terceiro milênio*. Rio de Janeiro. Ed. Senac Nacional.

Uma questão importante, mas pouco considerada por alguns administradores, é o fato da necessidade de se analisar minuciosamente o macroambiente, que corresponde aos fatores externos à organização.

O macroambiente diz respeito à cultura de um povo, seus costumes, suas necessidades, o nível de escolaridade, o acesso à informática e outros. Sem a análise detalhada desses aspectos, a empresa se comporta como dando um tiro no escuro. Sem acertar o alvo, outra concorrente passa por cima.

Com a análise dos fatores externos (macroambiente), surge por tabela a necessidade do estudo dos fatores internos (microambiente), que são os que a empresa consegue controlar, como exemplo, os seus fornecedores, sua logística, o perfil dos seus funcionários, entre outros.

De posse dessas informações, a empresa conseguirá estruturar um planejamento de marketing com maiores possibilidades de sucesso. No que se refere aos funcionários, todos precisam se envolver no projeto de marketing da empresa, não é um projeto destinado a um setor específico, mas a todos que compõe a empresa.

Kotler e Keller¹⁶⁰ (2006, p.701), afirmam que o papel do marketing na organização está mudando. Antes, os profissionais de marketing exerciam o papel de intermediários, encarregados de entender as necessidades dos clientes e transmitir a voz deles às várias áreas funcionais da organização. Atualmente a tendência é a de que cada área possa interagir diretamente com os clientes; o marketing não tendo mais posse exclusiva desta interação. O que ele deve fazer é manter a integração de todos os processos que lidam com os clientes, de modo que todos vejam uma única face refletida.

Os autores continuam dizendo que ao longo dos anos, o marketing evoluiu de um trabalho executado apenas pelo departamento de vendas, para um grupo complexo de atividades, espalhadas em toda a organização. Como não era capaz de absorver todas as atividades do marketing como: pesquisas, desenvolvimento de novos produtos, propaganda, promoção de vendas e atendimento ao cliente, as empresas criaram departamentos de marketing.

Todo o esforço das empresas é para que os departamentos possam estar orientados especialmente para os clientes. Buscar clientes implica em despertar neles desejos e necessidades pelos produtos apresentados. Um marketing eficiente consiste numa relação de troca entre aquele que tem com aquele que precisa, que necessita ou que deseja.

¹⁶⁰ Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). Administração de Marketing. 12ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.

2.7.5 Endomarketing

Vários estudos na área de administração têm apontado para a importância da motivação dos empregados no sucesso dos negócios da organização. Uma das maiores preocupações do administrador, portanto, nos dias atuais é de manter um clima dentro das empresas que possa favorecer uma relação positiva com o mercado externo.

Uma estratégia que vem sendo aplicada pelas empresas para alcançar essa finalidade é a utilização do marketing interno, o chamado endomarketing.

Segundo França¹⁶¹ (2007), enquanto o marketing visa à satisfação dos clientes através do bom relacionamento da empresa estabelecido com eles, o endomarketing cuida do relacionamento entre a empresa e seus empregados. Significa dizer que os empregados passam a ser tratados como clientes internos, cujas necessidades e desejos precisam ser satisfeitos.

Uma grande contribuição para a questão da motivação do indivíduo vem sendo dada pelas teorias motivacionais, das quais a de Maslow vem sendo amplamente aplicada na área da administração.

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, o estado de equilíbrio do organismo é rompido, causando tensão, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo em direção a um comportamento capaz de descarregar a tensão, caso consiga, encontrará a satisfação da necessidade e o organismo voltará ao estado de equilíbrio anterior (Chiavenato¹⁶², 1998).

A teoria das necessidades humanas de Maslow parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo. Sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele.

Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades primárias, enquanto no topo, as necessidades secundárias, distribuídas da seguinte forma: na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, abrigo, e desejo sexual), as de segurança (necessidade de proteção contra ameaça real ou imaginária) e as sociais (relacionadas com a vida associativa do indivíduo

¹⁶¹ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

¹⁶² Chiavenato, I. (1998). Recursos Humanos. Edição Compacta. 5 ed. São Paulo: Atlas.

junto com outras pessoas). No topo da pirâmide encontram-se as necessidades de estima (relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e a auto-estima) e as de auto-realização (necessidades que procuram levar o indivíduo ao encontro do seu próprio potencial em direção a sua auto-realização pessoal e profissional).

A teoria de Maslow apresenta os seguintes aspectos: de início o comportamento do indivíduo é exclusivamente voltado para as necessidades fisiológicas, que uma vez satisfeitas, o indivíduo vai ingressando em novos padrões de necessidades, surgindo as necessidades de segurança. À medida que o indivíduo passa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem gradativamente as necessidades mais elevadas: as sociais, de estima e de auto-realização. Os níveis mais elevados de necessidade surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e alcançados pelo indivíduo. Nem todos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto-realização, ou mesmo ao nível de estima, trata-se de uma conquista individual (Chiavenato¹⁶³, 1998).

A abordagem de Maslow, embora genérica, traz valiosa contribuição para o estudo do comportamento humano na administração de pessoas. A compreensão do surgimento das necessidades a partir dessa teoria poderá oferecer direcionamentos importantes para elaboração de um programa de marketing empresarial. O pressuposto principal do marketing é conhecer as necessidades das pessoas e criar desejos até então desconhecidos por elas mesmas.

O grande desafio do endomarketing é proporcionar aos trabalhadores a possibilidade da convivência saudável consigo mesmo e com os outros, a partir do exercício de valores éticos como: a transparência de ações, a empatia, a verdade, a honestidade.

A empresa que apresenta um programa de endomarketing tem em vista manter um bom relacionamento com seus colaboradores, por entender que agindo assim os mesmos passarão a ter um compromisso maior com seu trabalho.

Para Bekim (1995), citado por França¹⁶⁴ (2007), o endomarketing leva ao comprometimento dos funcionários com os objetivos e valores organizacionais, tendo como resultado o aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes.

¹⁶³ idem

¹⁶⁴ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes. Ele integra os conceitos de várias disciplinas e torna o seu uso mais orientado ao marketing (França¹⁶⁵, 2007).

O endomarketing tem a ver com a maneira mais segura de atrair os clientes internos da organização. Promove o crescimento do grupo no que se refere ao seu relacionamento interpessoal, bem como, busca corrigir as possíveis distorções do profissional com o cargo que desempenha dentro da empresa.

A questão das empresas cuidarem bem dos seus clientes internos é um aspecto irreversível, não existe mais a possibilidade de encontrar pessoas prontas, habilitadas para trabalharem em cargos fixos e imutáveis, visto que o perfil do trabalhador mudou no contexto atual. Hoje devido às mudanças repentinas do mercado financeiro é imprescindível pessoas abertas para o inusitado e empresas flexíveis para trabalharem com as transformações. Pensando nisto é que tem crescido cada vez mais o investimento das empresas nas pessoas, através de programas de endomarketing. Demorou para as empresas perceberem que o investimento nas pessoas é lucro seguro e não simplesmente custo, no entanto, muito ainda precisa ser feito pelas organizações atuais.

De acordo com Kotler e Keller¹⁶⁶ (2006), o marketing interno requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na prestação e na comunicação do valor para o cliente. Para eles, somente quando todos os funcionários perceberem que seu trabalho é servir e satisfazer os clientes é que a empresa se tornará uma vendedora eficaz.

Segundo França¹⁶⁷ (2007), um dos principais objetivos do endomarketing consiste em atrair e manter talentos para a empresa, o que coincide com os objetivos de RH. O endomarketing, na sua função de atrair, desenvolver, motivar e comunicar-se com os empregados, faz uso dos processos de RH como: o recrutamento e seleção, treinamento de desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e planejamento de carreira.

¹⁶⁵ idem

¹⁶⁶ Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). Administração de Marketing. 12ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.

¹⁶⁷ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

Estimular a participação e o desenvolvimento de todos os elementos da organização é um dos objetivos do endomarketing e que tem estreita relação com a função do RH. O interesse pelas pessoas, seu bem estar, seu desempenho, é fruto de uma política humanitária que percebe o homem de forma holística.

De acordo com Chiavenato¹⁶⁸ (1998), a administração de recursos humanos não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que estas alcancem seus objetivos pessoais.

Ainda segundo Chiavenato¹⁶⁹ (1998), a Administração de Recursos Humanos (ARH) produz profundos impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, de fazê-las trabalhar, de desenvolvê-las, de recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional.

Tanto o endomarketing como a ARH são processos dentro da empresa que estão voltados à investigação de métodos que melhor se adequem ao gerenciamento de pessoas.

Segundo Bekin (1995) citado por França¹⁷⁰ (2007), o endomarketing compreende as seguintes atividades: **1. Comunicação interna:** é o principal meio utilizado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os empregados. Deve ocorrer nos dois sentidos (diálogo), pois enriquece a informação. A disposição de ouvir com atenção é o maior sinal de valorização do indivíduo. **2. Recrutamento e seleção:** a importância deste processo está na possibilidade de escolher as pessoas certas para a empresa. Além de evitar a alta rotatividade, esse processo aumenta o compromisso com os objetivos e valores organizacionais. Para que isso ocorra é preciso conhecer o perfil do pessoal adequado a cada posição, de modo que sejam selecionados os melhores candidatos. **3. Treinamento:** o treinamento além de passar conceitos e técnicas, deve transmitir valores necessários ao desempenho de cada função. O treinamento deve ser usado como meio de valorização do empregado. **4. Planos de carreira :** constituem a perspectiva de crescimento profissional, servindo de estímulo para os funcionários. Os planos não devem ser rígidos demais, devem estar abertos a mudanças e atualizações. É recomendável que haja um espaço em branco

¹⁶⁸ Chiavenato, I. (1998). Recursos Humanos. Edição Compacta. 5 ed. São Paulo: Atlas.

¹⁶⁹ idem

¹⁷⁰ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

que possa ser preenchido por aspectos contingenciais e pela criatividade. **5. Motivação, valorização, comprometimento e recompensa:** o endomarketing busca apoiar cada uma das etapas do processo motivacional, uma vez que este resulta no comprometimento do empregado com a empresa. Algumas medidas são importantes: motivação e recompensa do grupo; envolvimento dos empregados no planejamento e na tomada de decisões; estímulo à iniciativa e à criatividade; delegação de poderes; remuneração adequada. **6. Pesquisa de mercado de clientes internos:** pode ser utilizada tanto para a identificação de necessidades e desejos dos empregados quanto para avaliação da qualidade da supervisão, das condições de trabalho, da remuneração e benefícios, das políticas da empresa e de outras questões relacionadas à situação de trabalho. Ela identifica falhas organizacionais que necessitam de correção. **7. Segmentação do mercado de clientes internos:** a técnica de segmentação pode ser aplicada internamente, de modo a criar segmentos homogêneos de empregados segundo suas necessidades, desejos, expectativas, atitudes e comportamentos. Busca-se adequar os produtos aos segmentos, comunicar-se adequadamente com eles, para satisfazê-los de modo eficiente. **8. Demissão:** trata-se de um momento mais delicado na gestão de recursos humanos. Podem ocorrer muitas consequências desagradáveis, como clima de crescente desconfiança, revolta, tensão, ansiedade, medo (as pessoas passam a não correr mais riscos), redução da produtividade e da qualidade, desmobilização e evasão para outras empresas mais confiáveis. Algumas medidas podem ser recomendadas: adoção de programa de demissão voluntária, serviços de recolocação, comunicação interna dos reais rumos da organização, apresentação clara dos motivos da dispensa, comunicação ao pessoal remanescente sobre os motivos da demissão do ex-colega. Nesses momentos é que se verifica se a empresa de fato valoriza seus empregados.

Considerando o momento de grandes mudanças no mercado financeiro, o perfil do trabalhador mudou e precisa ser reconhecido pelos gestores como um aspecto desafiador em sua tarefa singular de gerenciar.

Para França¹⁷¹ (2007), o programa de endomarketing pode ser coordenado pela área de RH, pela área de marketing, pela parceria entre as duas áreas ou por um setor independente, diretamente subordinado à direção da empresa. Mesmo podendo ser

¹⁷¹ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

coordenado por uma área específica, o marketing para Kotler e Keller¹⁷² (2006), deve ser holístico e menos comportamental. Sua contribuição precisa ser integrada, focando o gerenciamento de idéias novas para atingir o cliente.

Pensar nas pessoas como o grande diferencial competitivo é um imperativo para todas as empresas que desejam manterem-se competitivas no mercado atual. O endomarketing dentro deste processo constitui a chave de possibilidade para a realização deste ideal.

2.7.6 Endomarketing e o programa de Qualidade de Vida do Trabalhador

Nessas últimas décadas tem sido intenso o esforço empreendido pelas organizações para sobreviverem, bem como, o esforço empreendido pelos funcionários pela sua própria sobrevivência. Estudos mostram que a qualidade de vida do trabalhador, dentro deste contexto econômico, tem diminuído, o que vem acarretando um aumento no nível de absenteísmo, de licenças médicas, de atrasos constantes. O trabalhador tem sido vítima da sua excessiva carga de trabalho.

Enquanto a ciência no campo da administração tem investido fortunas para desenvolver novos métodos e técnicas que sejam eficazes para a superação da crise econômica nas organizações, o mesmo não tem sido feito pela garantia de uma condição melhor de saúde do trabalhador, onde o mesmo possa sentir-se satisfeito, motivado pelo que faz. Cresce em todo o mundo as dificuldades e obstáculos enfrentados pelas pessoas em manterem-se produtivas no mercado de trabalho competitivo e ao mesmo tempo ajustadas em suas condições pessoais de bem-estar físico e emocional. O que se tem assistido com mais frequência é o aumento de doenças provenientes da relação do homem com seu trabalho.

O trabalho deve ser fonte de realização e prazer, mas pode causar sofrimento e enfermidades. Pesquisa NOVA ESCOLA e IBOPE feita em 2007 com 500 professores de redes públicas das capitais do Brasil revelou que mais da metade dos entrevistados sofre de estresse. Nos casos mais sérios, os sintomas acabam afastando os profissionais da sala de aula¹⁷³.

¹⁷² Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). Administração de Marketing. 12ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.

¹⁷³ Polato, A. (2008). Remédios para o professor e a Educação. Revista Nova Escola. N. 211, abril/2008. São Paulo: Abril.

A saúde do profissional vai mal. E o ambiente profissional é o principal detonador das enfermidades. Um estudo da Organização Internacional do Trabalho (OIT) revela que em todo mundo 160 milhões de pessoas sofrem de males associados ao trabalho. Entre as enfermidades estão, transtornos mentais, distúrbios osteomusculares (Lesão por Esforço Repetitivo- LER) , cardiopatias, dores crônicas e problemas circulatórios. As categorias mais afetadas são as dos bancários, professores, profissionais de telemarketing e do comércio, motoristas de ônibus, controladores de vôos e trabalhadores da saúde¹⁷⁴.

Na opinião de especialistas, vários fatores contribuem para esse adoecimento coletivo tais como as péssimas condições de trabalho, falta de segurança e autonomia, e a exposição frequente a situações de extremo desgaste físico e mental, provocados pela necessidade de cumprir metas¹⁷⁵.

A partir dos anos 90, com as discussões sobre qualidade e competitividade, foi dado um passo importante, quanto à questão da saúde do trabalhador. Não se pode falar de qualidade e produtividade de produtos e serviços sem reconhecer a necessidade de fornecer qualidade de vida no trabalho.

O *frenesi* de qualificações, especializações, reciclagens, tem posto o homem frente a frente com o estresse físico e mental. O medo de perder o emprego tem motivado o trabalhador a estudar em turno extra para lhe garantir maior segurança no trabalho.

Sem dúvida o preparo profissional é condição essencial para o fortalecimento do trabalhador no mercado de trabalho, no entanto, deve ser encarado com respeito a seus próprios limites. A condição do conhecimento do quanto se pode chegar lá poderá lhe salvar a vida.

O mundo precisa voltar-se ao estudo objetivo de estratégias de ação para que o descompasso entre vida pessoal e profissional possa ser recuperado.

A posição que ocupa o processo de endomarketing e da administração de recursos humanos na organização, sem dúvida, corresponde ao lugar de concentração deste grande desafio de gerenciar as pessoas. O endomarketing deve causar mudanças nas pessoas, pois são elas que efetivamente promovem o crescimento da empresa. Um programa cuidadoso de acompanhamento do funcionário despertará maiores motivações e estabelecerá vínculos

¹⁷⁴ Diálogos. (2007). Quando o trabalho adocece. Revista de Psicologia. Diálogos, ano 4, nº 5, Dezembro de 2007. Brasília.

¹⁷⁵ Diálogos. (2007). Quando o trabalho adocece. Revista de Psicologia. Diálogos, ano 4, nº 5, Dezembro de 2007. Brasília.

com a empresa que promoverá a cooperação e integração do funcionário ao seu ambiente de trabalho, diminuindo o estresse e favorecendo maior qualidade de vida.

Para Kotler e Keller¹⁷⁶ (2006), o marketing interno eficaz deve ser combinado com um forte senso de responsabilidade social. Empresas que cuidam da natureza, preservando-a e oferecendo recursos para a reorganização do que já foi destruído, saem na frente, na opinião dos clientes. Os clientes desse novo milênio têm buscado investir seus recursos em empresas comprometidas com a sociedade em que vive. O endomarketing procura causar mudanças no clima organizacional, pois é o clima que define o bom desempenho da empresa no mercado.

Para França¹⁷⁷ (2007), o clima organizacional deve estar voltado para a motivação e valorização do empregado. As principais mudanças causadas no clima através do processo de endomarketing são: 1. A liderança torna-se mais aberta e democrática, passando-se a dividir responsabilidades e a delegar poderes, buscando sempre o bom desempenho da equipe; 2. A comunicação interna melhora, permitindo a troca enriquecedora de experiências, conhecimentos e pontos de vista; 3. A estrutura organizacional torna-se mais descentralizada e flexível; 4. Cria-se um clima de respeito, confiança, cooperação e harmonia entre as pessoas.

Entende-se que quem ganha é a qualidade de vida do trabalhador. Pois todas essas mudanças são realizadas com o objetivo de promover o bem-estar do funcionário (colaborador) , seja ele patrão ou empregado, acreditando que todo o sucesso da organização parte da constatação de que gente é gente, máquina é máquina, bicho é bicho, eu sou eu e você é você. O respeito pelas diferenças redundará em equilíbrio, harmonia e felicidade para todos os que fazem a organização.

¹⁷⁶ Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). Administração de Marketing. 12ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall

¹⁷⁷ França, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

III - PERSPECTIVAS COMPORTAMENTAIS DA ORGANIZAÇÃO PARA O SÉCULO XXI

Como se portar humanamente no dia-a-dia do trabalho? Qual o papel das organizações nesta tarefa?

Um programa de qualidade eficaz deve procurar valorizar o funcionário em seu ambiente de trabalho partindo do pressuposto que ele é humano, tem vida própria e vida além dos muros da empresa. Pensar assim é aceitar a possibilidade do funcionário trazer sua vida pessoal para a empresa e levar a vida profissional ao sair do trabalho, visto que ele é um ser único e não dividido em partes.

A célebre frase: “ao entrar no trabalho deixo meus problemas do lado de fora”, é algo irreal, impossível de acontecer. Talvez por muitos anos alguns se enganaram quanto a esta realidade, mas hoje em dia não se concebe mais a possibilidade desta antiga crença. A questão mais importante na vida do trabalhador é ter a condição de ser respeitado, poder ser ouvido, e poder ser atendido em suas necessidades.

Para Levering (1986), citado por Anselmo Ferreira Vasconcelos¹⁷⁸ em seu texto: “Qualidade de Vida no Trabalho”, um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como a família, os amigos e os *hobbies* pessoais.

Para o autor, na perspectiva de um empregado, isto é uma questão fundamental de justiça. Na sua visão, não é justo que o local de trabalho seja a única coisa nas vidas das pessoas, o que tem acontecido na grande maioria dos casos. Um contexto com essas características, não permite que as pessoas se desenvolvam ou se tornem mais completamente humanas.

Para Eda Conte Fernandes (1996), citada por França¹⁷⁹ (2007), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento a reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios.

¹⁷⁸ Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 08, nº 1, Janeiro/Março.

¹⁷⁹ França, A.C.L.(2007). Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

As relações humanas dentro das empresas é algo fundamental, é o oxigênio necessário para cada um. Para desenvolver a criatividade, construir conhecimentos, fazer diferença num mercado tão competitivo, só a partir de experiências em grupo.

Experiências significativas se constroem por meio de mentes saudáveis, no convívio com pessoas saudáveis. Nesse sentido, De Masi (2000, p. 330), citado por Anselmo Ferreira Vasconcelos¹⁸⁰, conjectura o seguinte: “O novo desafio que marcará o século XXI é inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida no trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade”.

Citado por França¹⁸¹ (2008), Prestes Rosa afirma que:

Qualidade de vida é a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe. No contexto empresarial ela se insere na qualidade organizacional, no repensar contínuo da empresa.

Mobilizar pessoas, formar com elas um time de trabalho, requer disposição para troca por parte de todos da organização, disposição para sair da inércia em direção ao outro; e coragem para assumir riscos de ser rejeitado e continuar acreditando no indivíduo como um ser criativo que se constrói melhor em grupo.

Lucca Neto (1999), citado por França¹⁸² (2008), afirma que: “Os programas de qualidade de vida no trabalho são exigências dos tempos. Expressam um compromisso com os avanços da ciência, da civilização, da cidadania. E ainda, por isso, um desafio para muitos”.

O século passado termina com uma grande dívida para a humanidade: o ser humano está mais infeliz com sua condição desumana de vida. Tantos investimentos em tecnologia, em conhecimentos sofisticados não trouxeram na mesma medida a estabilidade e o bem-estar como referência para a qualidade de vida.

Segundo Cortella¹⁸³ (2008), a virtualização do local de trabalho, bem como, a possibilidade de trabalhar em qualquer canto, não significa necessariamente que se facilitou a nossa existência. Poder trabalhar em qualquer lugar hoje significa que se pode trabalhar o tempo todo.

¹⁸⁰ Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 08, nº 1, Janeiro/Março.

¹⁸¹ França, A. C. L. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas.

¹⁸² idem

¹⁸³ Cortella, M. S. (2008). Qual é a tua obra? : inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 4 ed. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes.

O século XXI inicia-se com um grande compromisso social (ou dívida social, como achar melhor), o de investir nas relações humanas, de modo que possa ser construída uma nova história no mundo do trabalho, onde o trabalhador seja valorizado enquanto pessoa, com desejos e limites reais.

É esse modo de vida que precisa ser redimensionado pelas organizações deste século, sob pena da humanidade sofrer uma degradação ainda maior em seus relacionamentos e consequentemente em seu bem-estar pessoal e profissional.

A questão que se deve pensar neste novo século é a seguinte: “De que forma as organizações podem manter-se competitivas, produtivas e lucrativas sem escravizar o trabalhador?”.

Segundo Leisinger e Schmitt¹⁸⁴ (2001), não é o lucro como tal, nem o seu valor, o que importa para a análise ética, mas sim a maneira de obtê-lo, bem como a justa aplicação situacional do princípio do lucro. Dentro desta perspectiva, entende-se que as empresas do século XXI, precisam fazer uma grande mudança em direção à ética, onde possam prevalecer como critérios de qualidade a razão, a justiça, adequação, a dignidade humana e a lisura, como bem apontam os autores já citados.

Construir empresas economicamente saudáveis para o século XXI, é acreditar que são as pessoas saudáveis que constroem empresas saudáveis. A ética empresarial precisa ser o principal regulador do comportamento organizacional, em vista a reestruturação de relacionamentos mais humanizantes nas organizações atuais.

¹⁸⁴ Leisinger, K. M.; Schmitt, K. (2001). Ética empresarial; responsabilidade global e gerenciamento moderno. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes.

IV – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA PESQUISADA

4.1 Histórico

A empresa estudada é de atividade de **Terceirização em Serviços** foi fundada no Recife, em 1978. No início, a empresa era especializada em limpeza, conservação e manutenção predial. Mais tarde, porém, foram agregados outros serviços terceirizados como tratamento de piso, manutenção, mecânica, apoio administrativo, informatização e telecomunicações.

Hoje, com 31anos no mercado, a empresa é a mais premiada do Norte e Nordeste, a única com 03 (três) prêmios internacionais e a maior do mercado em número de funcionários. São 14000 profissionais das diversas áreas. Só em Pernambuco, são mais de quatro mil pessoas empregadas. Durante esse período já atendeu a quase 700 empresas no segmento de indústrias, lojas, supermercados, escolas, hospitais, postos de saúde e áreas de informática.

Encontra-se, atualmente, em fase final para obtenção do Certificado OSHAS 18001, já certificada na ISO 9001 e 14001 em Natal - RN. A sua imagem está consolidada entre as empresas nacionais e internacionais de grande e médio porte. Possui atuação nos estados de Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Bahia e São Paulo.

A experiência, seriedade e qualidade na prestação de serviços são atributos que permitiram a **empresa de terceirização** conquistar e manter os clientes sempre satisfeitos e, proporcionando, ao longo dos anos, o reconhecimento de destaque que lhe garante um know-how invejável nos serviços de terceirização.

A empresa tem como objetivo oferecer ao cliente serviços terceirizados de qualidade, personalizados, eficientes e com tecnologia de ponta, aumentando a produtividade da empresa contratante e contribuindo para o resultado final das suas atividades.

Sua missão atualmente é encantar e conservar clientes com dinamismo e qualidade, atendendo às suas necessidades nas diversas áreas de atuação por meio da terceirização de serviços a preços justos, porém, a empresa está atualizando uma nova versão.

Tem como visão atualmente, buscar a excelência na prestação de serviços, através de um profissional capacitado e feliz, que também está sendo atualizado para uma nova visão.

Organograma da empresa de Terceirização



Figura 1

A empresa recebeu os seguintes prêmios: o prêmio Mérito em Serviços no ano de 2002, concedido pela FEBRAC, Federação Brasileira das Empresas de Asseio e Conservação, às empresas com mais de 20 anos no segmento. O prêmio Destaque Brasil Excelência da Qualidade da Melhor Empresa no Segmento de Terceirização de Serviços nos anos de 1994 e 2001. Em 2004 foi certificada com as normas ISO 9001 em Recife-PE e no ano de 2007 em Natal-RN, e com a certificação ISO 14001 no ano de 2008 em Natal-RN.

Demais prêmios recebidos pela empresa: III Master International Trophy Prestige and Tradition no ano de 1988; II Troféu Latino Americano em 1989; Prêmio à Qualidade Pernambuco em 1999; Troféu Medalha de Ouro à Qualidade do Brasil em 2000; Prêmio de Melhor Empresa Fornecedora de Materiais e Serviços Concedidos pela Petrobrás nos Anos 2000 e 2001; Prêmio Mérito em Serviços Concedido pela FEBRAC – Federação Brasileira das Empresas de Asseio e Conservação, às empresas com mais de 20 anos no segmento nos anos 2002 e 2004; Prêmio Destaque Brasil Excelência da Qualidade da Melhor Empresa no Segmento de Terceirização de Serviços nos anos de 1994, 2001, 2003 e 2004.

V – METODOLOGIA DA PESQUISA

5.1 Descrição do universo da pesquisa

Neste capítulo, são analisados e interpretados dados relativos às entrevistas realizadas em abril de 2010. Para efeito da pesquisa foram levantados dados do tipo primário. Entrevistas informais com os Gestores e funcionários administrativos da empresa de Terceirização em Serviços. Algumas informações da empresa pesquisada são sigilosas, houve um termo de compromisso por escrito que constava informação sobre os dados referentes ao nome da empresa que não seria divulgado. Não são fictícias as informações conforme apresentado na caracterização da Organização. A empresa desenvolve atividades de terceirização em Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Bahia e São Paulo. Pode ser identificado como um estudo de caso já que analisa um contexto da via real, como conceitua Guedes¹⁸⁵ (1998) apud Godoy (1995) quando diz que o estudo de caso é importante quando há pouca possibilidade de controle sobre os fatos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais.

Segundo Haguette¹⁸⁶ (1997, p.86) a entrevista é definida como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. A entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo.

Para avaliar o grau de satisfação de qualidade de vida no trabalho, foi utilizada a escala de Walton¹⁸⁷ (1973), com base em oito critérios que o autor propõe que são: condições de saúde e segurança no trabalho, compensação justa e adequada, oportunidade de uso imediato e desenvolvimento de capacidades, chances de crescimento contínuo e segurança no emprego, integração social na empresa, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social na vida no trabalho. Para tal, foi elaborado um questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas. Que de acordo com Boni &

¹⁸⁵ Guedes, V. A. (1998). *Fatores Determinantes da Adesão de Funcionários ao Primeiro Programa de Desligamento Voluntário do Banco do Brasil, em Pernambuco*. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Pernambuco – Recife.

¹⁸⁶ Haguette, T. M. F. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. 5^a edição. Petrópolis: Vozes.

¹⁸⁷ Walton, R. (1973) *Quality of working life: What is it?* Sloan Management Review, v.15, n.1 p.11-21, dec.

Quaresma¹⁸⁸ (2005), o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, é bastante utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados, tendo algumas vantagens, uma melhor amostra da população de interesse e sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos.

A amostra utilizada foi de 10 (dez) Gestores e 20 (vinte) funcionários administrativos. Os cargos ocupados pelos profissionais que participaram da pesquisa estão disponíveis no quadro abaixo.

Quadro 01 – Cargos ocupados pelos entrevistados da Organização pesquisa-abril/2010

CARGO/FUNÇÃO	TOTAL	%
Auxiliar de Serviços Gerais	4	13%
Assistente Operacional	1	3%
Técnico de Segurança do Trabalho	2	7%
Departamento de Pessoal	8	27%
Instrutora de Treinamento	2	7%
Coordenador de Área	9	30%
Marketing e Qualidade	2	7%
Engenheira Química	1	3%
Auditor	1	3%

Fonte: Pesquisa direta.

5.2 - Análise da Amostra

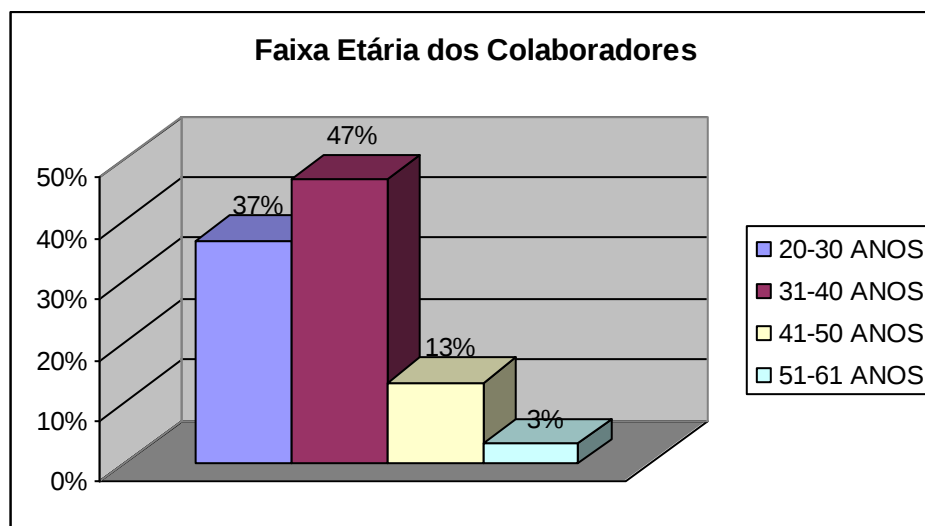
Este tópico refere-se a percepção dos entrevistados quanto a sua qualidade de vida na Organização que trabalha, em que serão apresentados todos os colaboradores (gestores e funcionários) os quais foram selecionados por sorteio.

¹⁸⁸ Boni, V. & Quaresma, S.J. (2005) *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em < http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf >.

5.2.1 – Características da Pesquisa

Este tópico aborda as características dos colaboradores entrevistados na Organização.

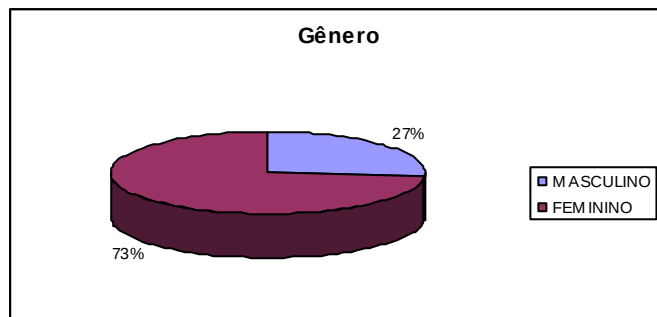
Gráfico 1 – Faixa Etária dos colaboradores da Organização pesquisada – abril/2010.



Fonte: Pesquisa direta.

No gráfico acima, a maioria dos respondentes, ou seja, 47% estão na faixa entre 31 a 40 anos, 37% estão na faixa de 20 a 30 anos, 13% estão na faixa entre 41 a 50 anos e de 3% estão na faixa de 51 a 61 anos.

Gráfico 2 – Gênero dos Colaboradores da Organização pesquisada – abril/2010.



Fonte: Pesquisa direta.

Observa-se no gráfico acima, que 73% dos pesquisados são do sexo feminino e 27% são do sexo masculino. Neste item predominou o gênero feminino.

Quadro 2 - Grau de escolaridade dos colaboradores da Organização pesquisada – abril/2010.

ESCOLARIDADE	TOTAL	%
ENSINO MÉDIO	4	13%
ENSINO TÉCNICO	3	10%
CURSANDO OU INCOMPLETO (SUPERIOR)	4	13%
SUPERIOR	13	43%
ESPECIALIZAÇÃO OU PÓS-GRADUAÇÃO	6	20%
TOTAL	30	100%

Fonte: Pesquisa direta

Quanto ao nível de escolaridade, a tabela acima demonstra que 43% dos pesquisados têm curso Superior, 20% têm Pós-Graduação, 13 % tem ensino médio e com mesmo percentual de 13% os que estão cursando curso Superior e 10 % tem ensino técnico. Observa-se um percentual muito bom de profissionais com curso superior e com especialização, corresponde a 63% dos entrevistados.

Quadro 3 - Tempo de Serviço dos Colaboradores da Organização pesquisada – abril/2010.

TEMPO DE SERVIÇO	TOTAL	%
MENOS DE 1 ANO	1	3%
1-7 ANOS	14	47%
8-13 ANOS	10	33%
14-19 ANOS	5	17%
TOTAL	30	100%

Fonte: Pesquisa direta.

No que se refere ao tempo de serviço, 47 % corresponde à faixa de 1 a 7 anos na Organização, 33% correspondem à faixa de 8 a 13 anos, 17% de 14 a 19 anos, e apenas 3%

menos de 1 ano de serviço. Mas pode-se observar uma força de novos talentos contratados pela Organização.

Quadro 4 - Cargo/função dos colaboradores da Instituição pesquisada – abril/2010.

CARGO/FUNÇÃO	TOTAL	%
Auxiliar de Serviços Gerais	4	13%
Assistente Operacional	1	3%
Técnico de Segurança do Trabalho	2	7%
Departamento de Pessoal	8	27%
Instrutora de Treinamento	2	7%
Coordenador de Área	9	30%
Marketing e Qualidade	2	7%
Engenheira Química	1	3%
Auditor	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Pesquisa direta.

Dos respondentes 30 % ocupavam o cargo/função de Coordenador de Área, 27% na função de Departamento de Pessoal, 13% na função de Auxiliar de Serviços Gerais, 7% na função de Técnico de Segurança do Trabalho e nessa mesma proporção, ou seja, 7%, nas funções de Instrutora de Treinamento e Marketing e Qualidade, 3% dos entrevistados na função de Assistente Operacional, e na mesma proporção nas funções de Engenharia Química e Auditor.

5.3 – Avaliação das Entrevistas

Este tópico refere-se às perguntas relativas à percepção dos entrevistados quanto a sua qualidade de vida na Organização que trabalha.

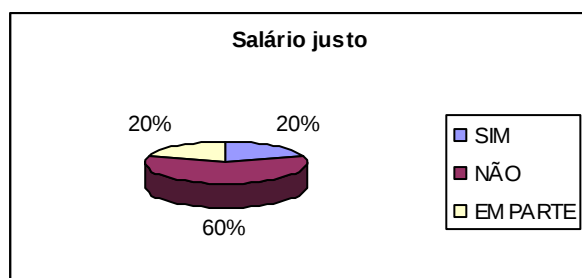
5.3.1 – Entrevistados: Gestores

Tabela 1 - Compensação Justa e Adequada – quanto ao salário que recebe (resposta dos Gestores)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	2	20%
NÃO	6	60%
EM PARTE	2	20%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 3 – Compensação Justa e Adequada – quanto ao salário que recebe (resposta dos Gestores)



Fonte: Pesquisa direta

O gráfico apresenta que 60% dos gestores informam que a compensação não é justa e adequada ao cargo. Já 20% informam que sim em relação a compensação justa e adequada e na mesma proporção, ou seja, 20% informam que em parte o salário é justo na sua visão. Este item envolve as relações entre o pagamento e fatores do trabalho, que são os treinamentos e condições de trabalho. Neste sentido, os 60% dos gestores destacam aqui que o salário não é adequado e que a compensação não é justa em relação a outras empresas em termos de pagamento, ocorrendo divergências no pagamento de um mesmo cargo em relação ao mercado. Como bem lembra Gonçalves e Wyse (2004) na literatura estudada, o trabalho é identificado como fator econômico, salário, poder aquisitivo, visto que determina o status de uma pessoa, permitindo-lhe realização e felicidade pessoal e

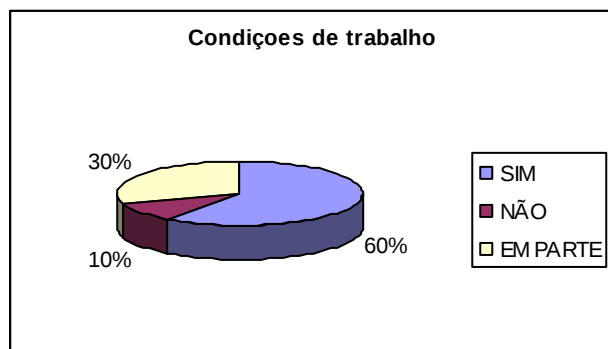
social. Ainda é um fator determinante para os gestores a questão relacionada a compensação justa e adequada.

Tabela 2 - Condições de trabalho – quanto ao ambiente adequado, redução de riscos de acidentes (resposta dos Gestores)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	6	60%
NÃO	1	10%
EM PARTE	3	30%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 4 – Condições de trabalho - quanto ao ambiente adequado, redução de riscos de acidentes (resposta dos Gestores)



Fonte: Pesquisa direta

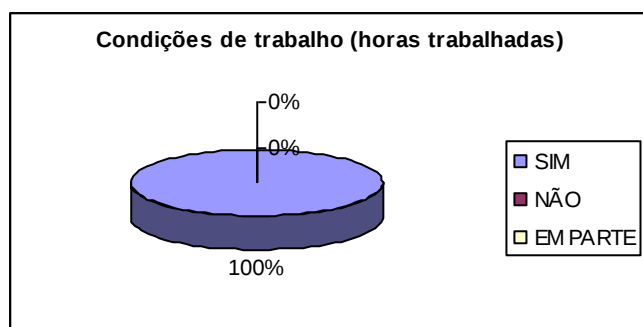
Quando questionados em relação a condições de trabalho em relação ao ambiente adequado e a redução de risco de acidentes, 60% dos gestores informaram que é adequada e 30% informaram que é adequada em parte e apenas 10% informou que não é adequada. Aqui os Gestores informaram que na maioria das vezes as condições de trabalho são adequadas e que os fatores de risco podem ser minimizados. Foi visto durante a pesquisa que o trabalhador precisa de um ambiente adequado de trabalho onde exista um programa de qualidade de vida para o desenvolvimento de suas potencialidades e garantia de seu bem-estar.

Tabela 2.1 – Condições de trabalho - quanto às horas trabalhadas (resposta dos Gestores)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	10	100%
NÃO		0%
EM PARTE		0%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 5 – Condições de trabalho -quanto às horas trabalhadas (resposta dos Gestores)



Fonte: Pesquisa direta

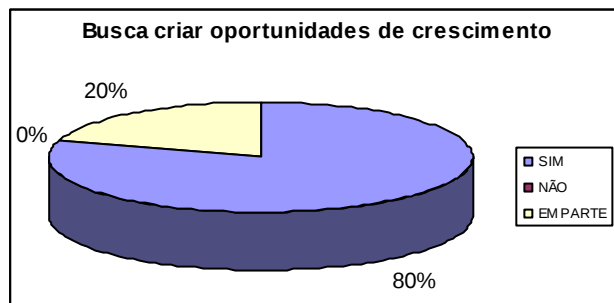
Neste item relacionado a condições de trabalho em relação às horas trabalhadas 100% informaram que é adequada. Este fator está relacionado ao pagamento de horas extras e as condições físicas e a jornada do trabalho às quais os funcionários são submetidos.

Tabela 3 – Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais - o trabalho busca criar oportunidades de crescimento (resposta dos Gestores)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	8	80%
NÃO	0	0%
EM PARTE	2	20%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 6 – Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais - o trabalho busca criar oportunidades de crescimento (resposta dos Gestores)



Fonte: Pesquisa direta

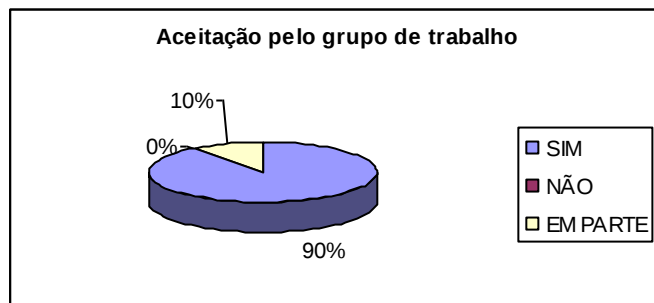
Ao perguntar aos gestores sobre o uso e o desenvolvimento das capacidades pessoais em relação à busca da criação de oportunidades de crescimento dentro da organização, 80% responderam que sim e 20% responderam que em parte a organização busca criar oportunidades de crescimento. Para a maioria dos Gestores a empresa permite a utilização de diferentes habilidades.

Tabela 3.1 – Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais – aceitação pelo grupo de trabalho (resposta dos Gestores)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	9	90%
NÃO		0%
EM PARTE	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 7 – Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais – aceitação pelo grupo de trabalho (resposta dos Gestores)



Fonte: Pesquisa direta

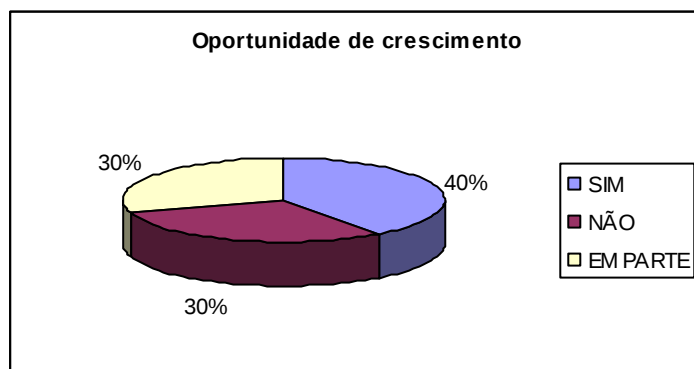
No gráfico 7 acima, quando questionados sobre o uso e desenvolvimento das capacidades pessoais em relação à aceitação pelo grupo de trabalho, 90% responderam que sim e apenas 10% responderam em parte.

Tabela 4 – Oportunidade de crescimento e segurança - quanto às oportunidades de cursos e capacitações (resposta dos Gestores)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	4	40%
NÃO	3	30%
EM PARTE	3	30%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 8 – Oportunidade de crescimento e segurança – quanto às oportunidades de cursos e capacitações (resposta dos Gestores)



Fonte: Pesquisa direta

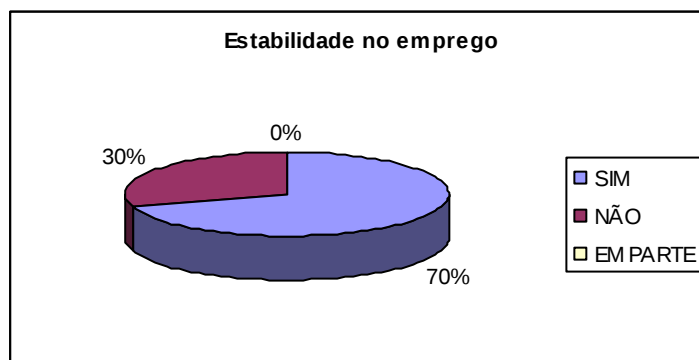
Já no item relacionado a oportunidades de crescimento e segurança em relação às oportunidades de cursos e capacitações, 40% responderam que sim, entretanto 30% responderam que não e na mesma proporção, ou seja, 30% responderam que em parte há oportunidades de cursos e capacitações. Aborda aqui itens relacionados ao desenvolvimento do funcionário, expectativa da utilização de novos conhecimentos e habilidades e oportunidades de crescimento na Organização. Item que precisa ser melhor trabalhado na visão dos Gestores, os quais chamam a atenção para a questão do treinamento, para aquisição de novos conhecimentos e habilidades. Bekin (1995) citado por França (2007), afirma que treinamento deve ser usado como meio de valorização do empregado.

Tabela 4.1 – Oportunidade de crescimento e segurança – quanto à estabilidade no emprego (resposta dos Gestores)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	7	70%
NÃO	3	30%
EM PARTE	0	0%
Total	10	100%

Fonte :Pesquisa direta

Gráfico 9 – Oportunidade de crescimento e segurança – quanto à estabilidade no emprego (resposta dos Gestores)



Fonte: Pesquisa direta

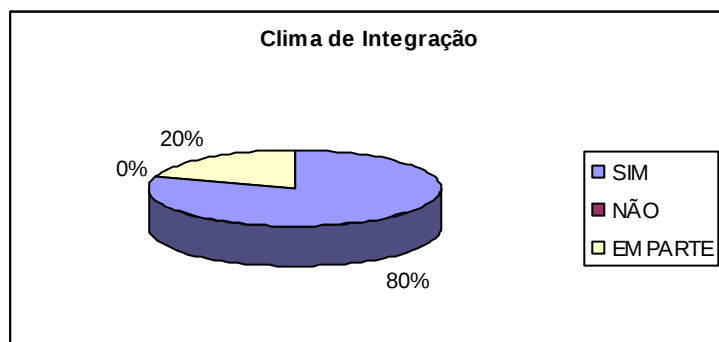
Em relação à estabilidade no emprego os gestores responderam que sim em 70% e 30 % responderam que não há estabilidade dentro da Organização. A maioria se sente estável na Organização.

Tabela 5 – Integração Social na Organização – quanto à prática de valores comunitários (resposta dos Gestores)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	8	80%
NÃO	0	0%
EM PARTE	2	20%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 10 – Integração Social na Organização – quanto à prática de valores comunitários (resposta dos Gestores)



Fonte: Pesquisa direta

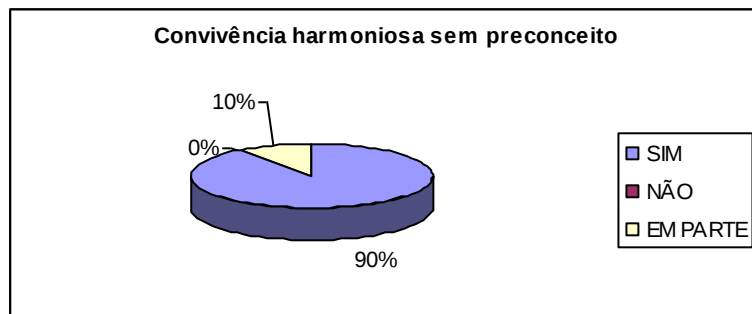
Este item envolve os aspectos relacionados à habilidade social no local de trabalho. Quando questionados em relação ao item integração social na Organização no que diz respeito à prática de valores comunitários, 80% responderam que sim e 20% visualizam a existência em parte da prática de valores comunitários dentro da Organização. O critério senso comunitário para a maioria dos Gestores é uma realidade.

Tabela 5.1 – Integração Social na Organização – quanto à harmonia entre as pessoas e ausência de preconceitos (resposta dos Gestores)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	9	90%
NÃO	0	0%
EM PARTE	1	10%
Total	10	100%

Fonte : Pesquisa direta

Gráfico 11 – Integração Social na Organização - quanto à harmonia entre as pessoas e ausência de preconceitos (resposta dos Gestores)



Fonte: Pesquisa direta

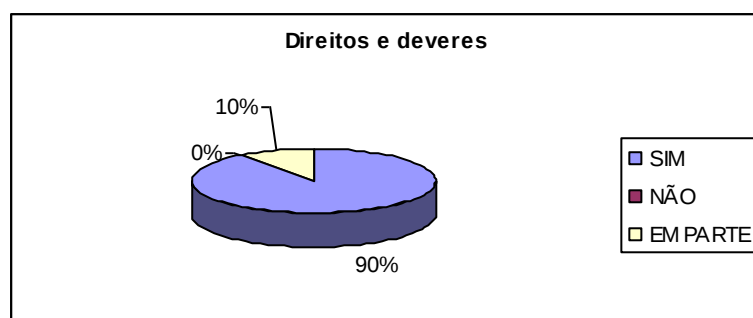
No item relacionado à convivência harmoniosa entre as pessoas e sem preconceitos, 90% dos gestores informaram que sim e 10% informaram que em parte há convivência harmoniosa e sem preconceitos. Para quase que a totalidade dos Gestores 90% há aceitação do funcionário na empresa e suas características são respeitadas sem discriminação, além do critério igualdade social que para eles existe respeito mútuo entre os diversos níveis hierárquicos.

Tabela 6 – Cidadania – garantia dos direitos e deveres do cidadão (resposta dos Gestores)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	9	90%
NÃO	0	0%
EM PARTE	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 12 – Cidadania – garantia dos direitos e deveres do cidadão (resposta dos Gestores)



Fonte: Pesquisa direta

No item relacionado à garantia dos direitos e deveres do cidadão (privacidade, diálogo aberto, imparcialidade, tratamento justo), que diz respeito ao constitucionalismo na Organização, 90% dos gestores responderam que sim, que podem expressar seus pensamentos de forma livre no diálogo aberto e 10% responderam que em parte. Este item também está relacionado à proteção dos funcionários em relação a ações arbitrárias. Segundo os Gestores existe o tratamento igualitário para todos os funcionários, na maioria das vezes. Na literatura Gonçalves e Wyse (2004) dizem que a liberdade passou a ser encarada como característica de cada um, do indivíduo em sua consciência autônoma, em defesa de sua segurança pessoal, de sua propriedade e dos seus direitos à livre negociação.

Tabela 7 – Trabalho e espaço total de vida - vida pessoal preservada (resposta dos Gestores)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	5	50%
NÃO	2	20%
EM PARTE	3	30%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 13 – Trabalho e espaço total de vida – vida pessoal preservada (resposta dos Gestores)



Fonte: Pesquisa direta

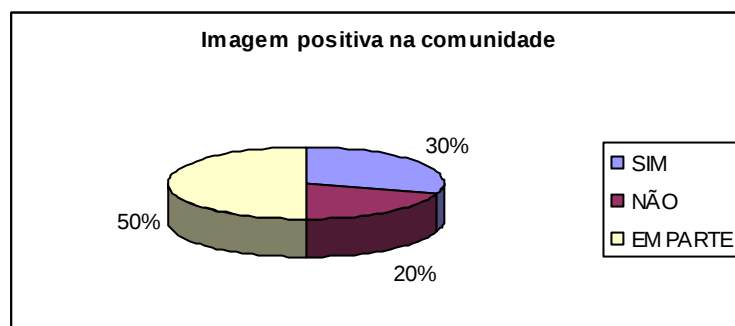
O gráfico 13 indica que em relação à valorização do tempo à família, ao lazer, à vida pessoal 50% dos gestores responderam que sim, 30% responderam que em parte existe a valorização do tempo, à família, ao lazer e 20% informaram que não. As experiências vividas na Organização refletem em outras áreas da vida. A idéia de lazer é expressa por Eda Conte Fernandes (1996), citada por França (2007), que diz que a expressão Qualidade de Vida no Trabalho está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento a reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios. Tendo em vista os itens relacionados, observa-se que nas respostas dos Gestores e funcionários na questão aberta que trata do tempo à família, ao lazer, à vida pessoal há um comprometimento da Qualidade de Vida no Trabalho.

Tabela 8- Relevância social do trabalho – responsabilidade social (resposta dos Gestores)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	3	30%
NÃO	2	20%
EM PARTE	5	50%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 14 – Relevância social do trabalho – responsabilidade social (respostas dos Gestores)



Fonte: Pesquisa direta

Em relação à relevância social do trabalho no que se refere à responsabilidade social da Organização junto à comunidade, 50% dos gestores responderam que há em parte, 30% responderam que sim e 20% responderam que não. Interessante destacar que as respostas sobre a responsabilidade social às atividades desenvolvidas junto à comunidade demonstram uma preocupação com a imagem da Organização perante a sociedade em geral e esta imagem não é percebida por todos dentro da Organização. Como se observa nas respostas dos funcionários diferentes das dos Gestores, conforme o gráfico 26. Segundo já visto anteriormente na literatura básica a empresa como um grande veículo de intercâmbios sociais precisa conscientizar-se de sua responsabilidade social, promovendo efetiva colaboração quanto às questões básicas da sociedade, em busca do bem-estar comum, visto que, toda ação da organização afeta as pessoas com as quais ela se relaciona.

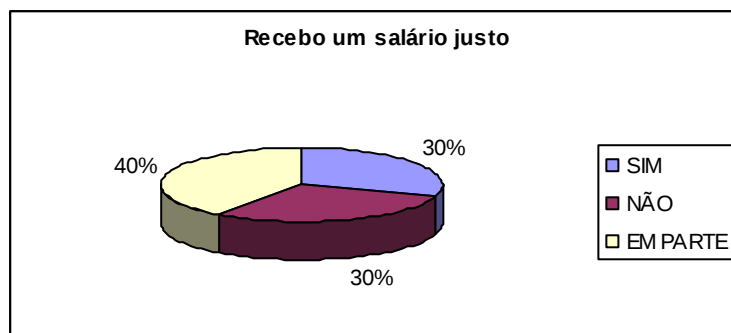
5.3.2 – Entrevistados: funcionários administrativos

Tabela 9 – Compensação justa e adequada - quanto ao salário que recebem (resposta dos funcionários)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	6	30%
NÃO	6	30%
EM PARTE	8	40%
Total	20	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 15 - Compensação justa e adequada - quanto ao salário que recebem (resposta dos funcionários)



Fonte: Pesquisa direta

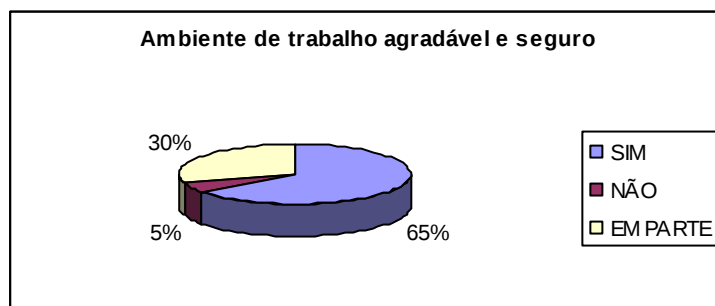
No gráfico acima 40% dos funcionários responderam que em parte recebem um salário justo, porém 30% informaram que não e a mesma proporção informaram que sim, recebem um salário justo. Percebe-se que não é unânime a questão da remuneração em relação aos funcionários, aqui pode ser incluído a questão de treinamentos, participação nos lucros e resultados da Organização que são também itens que determinam se o salário é justo. As questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho que envolvem salário não é desenvolvida pela Organização ou não é visualizada por todos os funcionários. O antropólogo Studs Terkel (1972) *apud* Rossi *et al.*, (2005, p. 8) diz que “o trabalho trata da busca por um sentido diário, bem como pelo pão de cada dia, por reconhecimento, bem como por dinheiro”.

Tabela 10 – Condições de trabalho quanto ao ambiente adequado, redução de riscos de acidentes (resposta dos funcionários)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	13	65%
NÃO	1	5%
EM PARTE	6	30%
Total	20	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 16 - Condições de trabalho - quanto ao ambiente adequado, redução de riscos de acidentes (resposta dos funcionários)



Fonte: Pesquisa direta

Em relação a percepção por parte dos funcionários em relação às condições de trabalho, quanto ao ambiente se é agradável e seguro 65% informaram que sim, 30 % responderam que em parte o ambiente de trabalho é agradável e seguro e apenas 5% informou que não. É importante destacar as condições físicas às quais o funcionário está inserido na Organização. As variáveis: iluminação, segurança, espaço físico, posição corporal, ventilação, temperatura e ruído são importantes para a avaliação do ambiente de trabalho agradável e seguro.

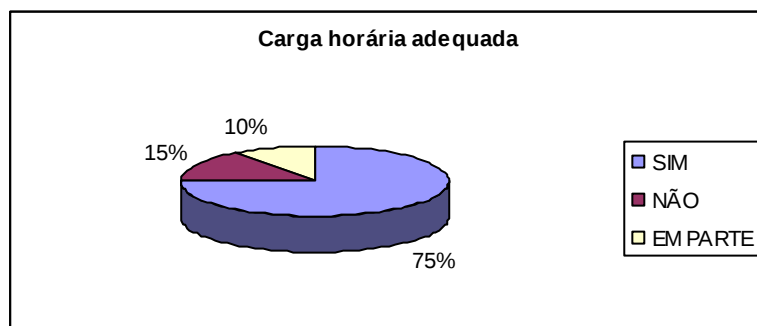
Destacamos aqui a questão aberta que um dos respondentes informou que se sente incomodado pelo barulho das máquinas, e em outro momento, outro respondente falou do desconforto ergonômico, estes são fatores que podem prejudicar a atuação do funcionário. Conforme já relatado, um ambiente de trabalho agradável é fundamental para a qualidade de vida.

Tabela 10.1 – Condições de Trabalho - quanto às horas trabalhadas na Organização (resposta dos funcionários)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	15	75%
NÃO	3	15%
EM PARTE	2	10%
Total	20	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 17 - Condições de Trabalho - quanto às horas trabalhadas na Organização (resposta dos funcionários)



Fonte: Pesquisa direta

Em relação à carga horária adequada 75 % dos funcionários responderam que sim, 15% responderam que não e 10% responderam que em parte a carga horária é adequada. Neste caso a maioria informou que as condições relacionadas à carga horária semanal é adequada na Organização.

Tabela 11 – Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais – oportunidade de crescimento pessoal e profissional (resposta dos funcionários)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	14	70%
NÃO	1	5%
EM PARTE	5	25%
Total	20	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 18 - Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais - oportunidades de crescimento pessoal e profissional (resposta dos funcionários)



Fonte: Pesquisa direta

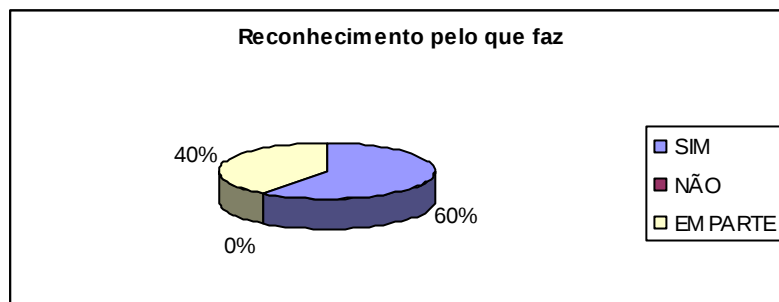
No gráfico 18 acima quando questionados quanto às oportunidades oferecidas para o crescimento pessoal e profissional na Organização, 70% dos funcionários responderam afirmativamente, 25% responderam que em parte são oferecidas oportunidades de crescimento pessoal e profissional e apenas 5% respondeu que não. Este resultado pode gerar autoestima e autonomia entre os funcionários no sentido de buscar capacitação múltipla dentro da Organização.

Tabela 11.1 – Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais - quanto ao reconhecimento da empresa pelo que se faz (resposta dos funcionários)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	12	60%
NÃO		0%
EM PARTE	8	40%
Total	20	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 19 - Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais - quanto ao reconhecimento da empresa pelo que se faz (resposta dos funcionários)



Fonte: Pesquisa direta

Ao serem questionados em relação ao reconhecimento da empresa pelo que se faz 40% dos funcionários responderam que em parte são reconhecidos e 60% responderam que sim, são reconhecidos pelo que faz na empresa. Percebe-se que na visão dos funcionários em determinado momento eles se sentem reconhecidos pela Organização e pelos próprios colegas. Segundo a literatura é sabido que o trabalhador não trabalha simplesmente pelo fato de receber seu salário ao final do mês, o trabalhador busca desta relação, dignidade, integridade e reconhecimento pessoal.

Tabela 12 – Oportunidade de crescimento e segurança - quanto ao incentivo pela aprendizagem contínua (resposta dos funcionários)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	12	60%
NÃO	7	35%
EM PARTE	1	5%
Total	20	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 20 - Oportunidade de crescimento e segurança - quanto ao incentivo pela aprendizagem contínua (resposta dos funcionários)



Fonte: Pesquisa direta

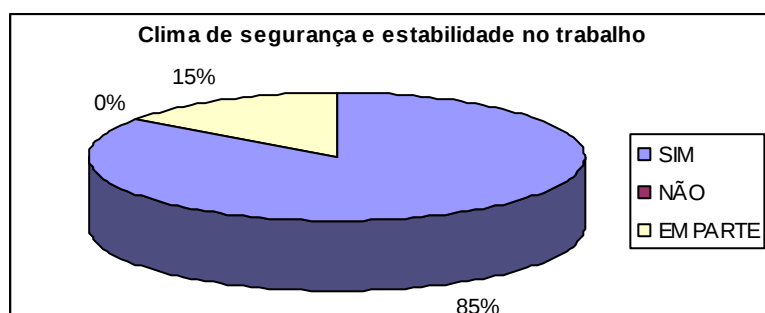
No item oportunidade de crescimento pessoal e profissional quando se é questionado em relação a estímulo a estudar e se aperfeiçoar 60% dos respondentes informaram que sim e 35% responderam que não. Apenas 5% respondeu que em parte há incentivo pela aprendizagem contínua na Organização. Percebe-se aqui que a questão relacionada ao desenvolvimento pessoal – profissional, à melhoria de *performance* deve ser melhor desenvolvida pela empresa.

Tabela 12.1 – Oportunidade de crescimento e segurança - quanto à segurança e estabilidade no emprego (resposta dos funcionários)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	17	85%
NÃO		0%
EM PARTE	3	15%
Total	20	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 21 - Oportunidade de crescimento e segurança - quanto à segurança e estabilidade no emprego (resposta dos funcionários)



Fonte: Pesquisa direta

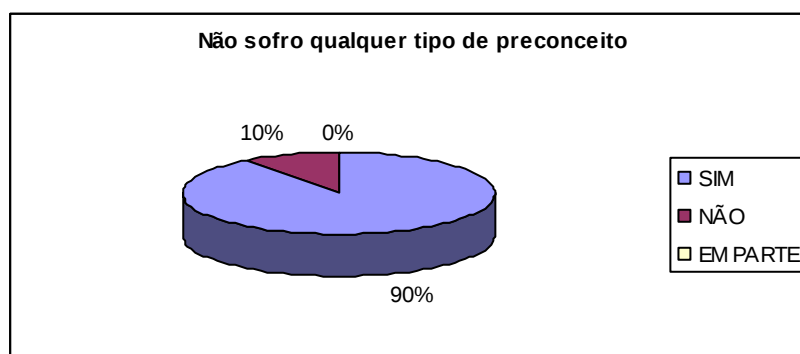
O item que trata do clima de segurança e estabilidade no emprego em relação às respostas dos funcionários 85% responderam afirmativamente e 15% responderam em parte existe um clima de segurança e estabilidade no emprego. Aqui verifica-se que o risco de demissão na visão dos funcionários é pequeno. A questão da segurança e estabilidade no emprego é marcada pelas exigências por qualidade e especificidade no trabalho.

Tabela 13 – Integração Social na Organização - quanto à ausência de preconceitos (resposta dos funcionários)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	18	90%
NÃO	2	10%
EM PARTE	0	0%
Total	20	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 22 - Integração Social na Organização - quanto à ausência de preconceitos (resposta dos funcionários)



Fonte: Pesquisa direta

Ao serem questionados sobre a ausência de preconceitos em relação à raça, religião, classe social, sexo, aparência física 90 % dos funcionários informaram que há ausência de preconceito na visão deles e 10% informaram que sofre algum tipo de preconceito.

Tabela 13.1 – Integração Social na Organização – senso de grupo nos relacionamentos e respeito ao outro (resposta dos funcionários)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	12	60%
NÃO	2	10%
EM PARTE	6	30%
Total	20	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 23 - Integração Social na Organização – senso de grupo nos relacionamentos e respeito ao outro (resposta dos funcionários)



Fonte: Pesquisa direta

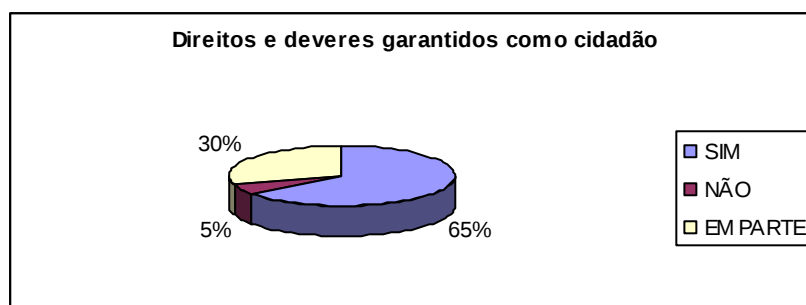
O item apresentado no gráfico acima demonstra que 60% dos funcionários responderam que existe no trabalho um senso de grupo e respeito ao outro, 30% responderam que em parte e 10% responderam que não. Para 60% dos respondentes há valorização das pessoas por parte do grupo de trabalho.

Tabela 14 – Cidadania – garantia e direitos e deveres do cidadão (resposta dos funcionários)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	13	65%
NÃO	1	5%
EM PARTE	6	30%
Total	20	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 24 – Cidadania - garantia e direitos e deveres do cidadão (resposta dos funcionários)



Fonte: Pesquisa direta

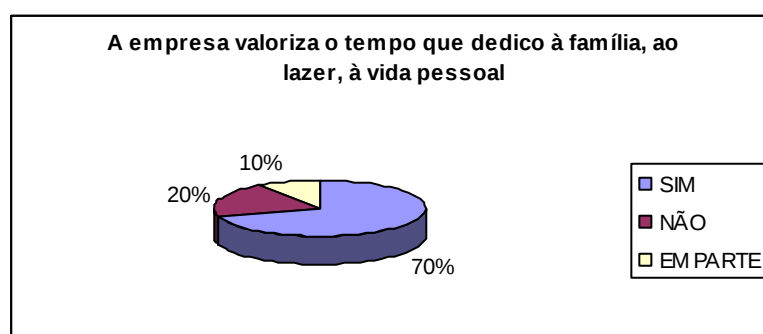
Em relação a direitos e deveres garantidos como cidadão: privacidade, diálogo aberto, tratamento justo, 65% dos funcionários responderam que tem seus direitos e deveres garantidos, 30% em parte e 5% informaram que não. Neste item leiam-se direitos e deveres relacionados a pagamentos, férias, plano de saúde, entre outros. Aqui se requer uma avaliação mais detalhada dos itens que compõem as ações de melhoria ou benefícios para os funcionários. Para França (2008), o bem-estar consiste em manter-se íntegro como pessoa, cidadão e profissional.

Tabela 15 – Trabalho e espaço total de vida – vida pessoal preservada (resposta dos funcionários)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	14	70%
NÃO	4	20%
EM PARTE	2	10%
Total	20	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 25 - Trabalho e espaço total de vida – vida pessoal preservada (resposta dos funcionários)



Fonte: Pesquisa direta

O gráfico 25 reflete as respostas dos funcionários sobre a percepção deles em relação à empresa no que diz respeito ao tempo que dedica à família, ao lazer, à vida pessoal, 70% responderam que a empresa valoriza os itens acima citados, 20% informaram que não há esta valorização e 10% informaram que em parte a empresa valoriza o tempo dedicado à família, ao lazer, à vida pessoal. A resposta pode indicar a relação da vida pessoal

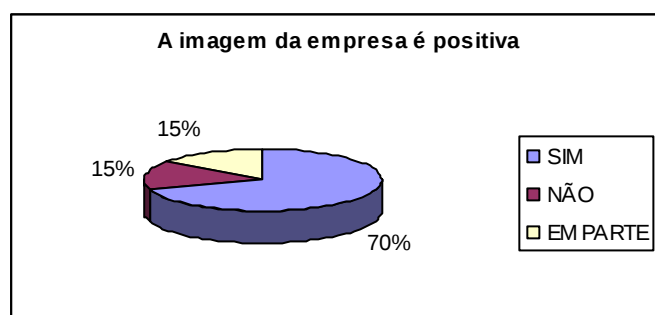
preservada. Esta resposta pode ser comparada à pergunta aberta que trata da mesma questão onde é percebida distorções por parte dos respondentes.

Tabela 16 – Relevância social do trabalho – responsabilidade social (resposta dos funcionários)

Grau de satisfação	Frequência	%
SIM	14	70%
NÃO	3	15%
EM PARTE	3	15%
Total	20	100%

Fonte: Pesquisa direta

Gráfico 26 – Relevância social do trabalho – responsabilidade social (resposta dos funcionários)



Fonte: Pesquisa direta

O item que pergunta se a imagem da empresa é positiva na sociedade, a partir de programas de responsabilidade social (preservação ambiental, ajuda a carentes, etc.), 70% responderam que a imagem da empresa é positiva perante a sociedade, 15% informaram que não e 15% informaram que em parte é positiva. A resposta pode indicar que a empresa, na visão dos funcionários tem credibilidade na comunidade ou tem algum trabalho relacionado à preservação ambiental. É importante destacar que empresas que cuidam da natureza, preservando-a e oferecendo recursos para a reorganização do que já foi destruído, saem na frente, na opinião dos clientes (Kotler e Keller, 2006).

5.3.3 - Análise das questões abertas

Após as perguntas da entrevista foi perguntado aos Gestores e funcionários se eles desejavam acrescentar algo à pesquisa para avaliar o bem-estar, saúde e segurança no seu ambiente de trabalho, com objetivo de complementar os dados obtidos e identificar alguma prática de QVT com as quais os Gestores e funcionários se identificam.

Nas questões abertas, após as perguntas fechadas da entrevista, foram reconhecidas algumas deficiências em relação às práticas de QVT:

- ❖ “Não tem sala de descanso; QVT: stress” (funcionário 1).
- ❖ “A empresa deveria fazer ginástica laboral. O setor de Segurança de Trabalho deve atuar dentro da empresa” (funcionário 2).
- ❖ “Melhorar os benefícios com plano de saúde” (funcionário 3).
- ❖ “Precisamos de uma área de descanso” (funcionário 4).
- ❖ “Acho que deveria ter um programa de qualidade” (Gestor 2).

A insatisfação com o fator stress é corroborada com os comentários da entrevista, que alertam para a qualidade de vida no ambiente de trabalho, bem como a ausência de prática para horário de intervalos de descanso para os funcionários. Sugerido por um funcionário a prática de ginástica laboral. Para tanto, podemos rever a literatura que segundo França & Rodrigues¹⁸⁹ (2007) citando Baker & Karasek (2000), afirmam que às características essenciais de um trabalho estressante consiste em impor exigências e criar restrições ambientais sobre a capacidade de resposta do trabalhador, sendo assim, a tensão emerge principalmente em razão das características do trabalho, e não da percepção subjetiva do trabalhador.

Quando questionados sobre a caracterização da sua vida no trabalho, foram feitas 10 (dez) perguntas abertas, respondidas pelos Gestores e funcionários que serão analisadas a seguir. Foi solicitado inicialmente que falasse do seu trabalho. Destacaremos alguns comentários importantes para a pesquisa.

- ❖ “É bem dinâmico e tem seus stress” (Gestor a).
- ❖ “Burocrático, administrativo e operacional” (Gestor b).
- ❖ “Tem o projeto de ginástica em andamento” (funcionário a).
- ❖ “Orientar os colaboradores recém chegados” (funcionário b).

¹⁸⁹ França, A. C. L.; Rodrigues, A. L. (2007). Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática. 4 ed. São Paulo: Atlas.

- ❖ “Na área de qualidade – foco na certificação, atender o requisito dos clientes, ISO 9001, 14001, 18001 OH SAS; na área de saúde e segurança – foco total no colaborador” (funcionário c).
- ❖ “Reestruturar a imagem da empresa” (funcionário d).

A maioria respondeu o que é o trabalho e descreveu as atividades que faz e não falou sobre o trabalho.

Foi perguntado aos Gestores e funcionários se eles gostam do que fazem na Organização, e foram apresentadas as seguintes respostas, abaixo relacionadas.

- ❖ “Gosta, tem facilidade em lidar com pessoas, não gosta de rotina, o trabalho é dinâmico” (Gestor 1).
- ❖ “Gosto, com o passar do tempo fui me entrosando mais” (Gestor 2).
- ❖ “Gosto, me sinto realizada”. (Gestor 3).
- ❖ “Gosta, agrega valores pessoais” (Gestor 4).
- ❖ “Gosta, trabalho muito dinâmico, vários experimentos, amplitude de criar. Muito stress devido a natureza da empresa (familiar)” (Gestor 5).
- ❖ “Gosto, tenho uma equipe muito boa” (Gestor 6).
- ❖ “Gosto, mas é muito desgastante. É uma empresa familiar e política” (Gestor 7).

Em relação às respostas dos funcionários a maioria foi objetiva em relação a dizer que gosta do que faz, e outros responderam o que estão fazendo em termos de curso e seu histórico na Organização, só alguns acrescentaram mais informações, como é o caso dos citados abaixo.

- ❖ “Gosto, tenho aprendido muito a lidar com as pessoas” (funcionário 1).
- ❖ “Gosto, mas tive que vencer a timidez” (funcionário 2).
- ❖ “Gosto, tenho a experiência operacional que facilita o treinamento” (funcionário 3).
- ❖ “Stress, mas é gratificante, é um trabalho dinâmico” (funcionário 4).
- ❖ “Gosto muito, me sinto feliz trabalhando no D.P.” (funcionário 5).

Ao serem questionados sobre o que não gosta no seu trabalho, obtivemos as seguintes respostas dos Gestores:

- ❖ “Burocracia relacionada a material, as normas internas precisam ser mais flexíveis, falta maior autonomia, descentralizar” (Gestor 1).
- ❖ “Barulho das máquinas” (Gestor 2).

- ❖ “Interferências de outros setores nas minhas determinações; separar o vínculo pessoal do profissional; não cumprimento da rotina do setor” (Gestor 3).
- ❖ “No trabalho, ou na empresa precisa melhorar o investimento no colaborador – na qualidade de vida” (Gestor 4).
- ❖ “Tem pontos para melhorar que eu enxergo” (Gestor 5).
- ❖ “Tipo familiar da empresa” (Gestor 6).
- ❖ “Não gosto da rotina” (Gestor 7).
- ❖ “Injustiças com os colegas de trabalho” (Gestor 8).
- ❖ “Tipo de serviço, seguimento é difícil, trabalhar com ASG” (Gestor 9).

Quando questionados sobre o que significa trabalhar na Organização, alguns entrevistados, 30% dos Gestores e funcionários informaram que era o crescimento profissional, relacionado à oportunidade de crescimento profissional e pessoal e reconhecimento profissional, 13,33% informaram que era a aprendizagem, 10% informaram que era a conquista, 6,67% informaram que foi o desafio, e na mesma proporção 6, 67% informaram que foi a realização, as demais respostas foram :

- ❖ “Sucesso, felicidade, as coisas boas sobressaem em relação as dificuldades” (Gestor a).
- ❖ “Segurança no emprego” (Gestor b)
- ❖ “Equilíbrio” (Gestor c)
- ❖ “Segunda família, bom relacionamento” (Gestor d).
- ❖ “é gratificante, empresa espiritual, o Presidente dá o exemplo para o crescimento espiritual” (funcionário a).
- ❖ “significa ter tudo o que tenho” (funcionário b).
- ❖ “É meu lugar de sustento” (funcionário c).
- ❖ “Gostar do que faz” (funcionário d).
- ❖ “Faz parte da minha vida” (funcionário e).

A palavra chave aqui foi crescimento profissional e o que está relacionado a ele. Este resultado pode ser comparado às tabelas **Tabela 4.1 – Oportunidade de crescimento e segurança – resposta dos Gestores (quanto a estabilidade)**, neste bloco 70% responderam que sim, que há oportunidade de crescimento e segurança em relação ao incentivo pela aprendizagem contínua e a **Tabela 12.1 – Oportunidade de crescimento e**

segurança - resposta dos funcionários (quanto a segurança e estabilidade no emprego)
quando 85% responderam que sim.

A quinta pergunta aberta direcionada aos Gestores e a quarta pergunta direcionada aos funcionários questionou o tempo dedicado à família, aos amigos, ao lazer, e obteve como respostas: “Nos fins de semana” (Gestor 1); “Pouco tempo” (Gestor 2); “No final de semana, tenho tempo para o lazer” (Gestor 3); “Com a família o tempo está bom, para mim está inferior em relação a atividade física” (Gestor 4) ; “Tem tido tempo, dá prioridade” (Gestor 5); “Tenho a noite” (Gestor 6); “Tem os domingos, e dar assistência a mãe” (Gestor 7) ; “Finais de semana, pouco tempo, não faz atividade física” (Gestor 8) ; “Procura no final de semana sair com o esposo e com a família” (Gestor 9); “Como tem 06 (seis) horas de trabalho, tem tempo” (Gestor 10).

As respostas dos funcionários foram: “Pouco tempo, estuda a noite” (funcionário 1); “nos finais de semana”(funcionário 2); “gosta de ficar em casa” (funcionário 3); “nos finais de semana, não está bom, pode melhorar quando o trabalho oferecer melhores condições” (funcionário 4); “pouco tempo, estuda e trabalha” (funcionário 5); “nos finais de semana” (funcionário 6); “tem gasto o tempo com a família, cuida de si mesma no domingo” (funcionário 7); “tem usado os finais de semana para sair com os amigos” (funcionário 8); “pouco tempo, só nos finais de semana” (funcionário 9); “nos finais de semana, feriado e férias” (funcionário 10); “está grávida, o lazer é pouco no momento” (funcionário 11); “pouco tempo por conta do trabalho e faculdade, mas por conta da autoavaliação fico alerta para dar assistência a família” (funcionário 12); “nos finais de semana, tiro um dia para mim” (funcionário 13); “pouco tempo, com os amigos em contato por telefone, almoço com os avós” (funcionário 14); “nos finais de semana e a noite” (funcionário 15); “nos finais de semana (igreja, filha)” (funcionário 16); “as noites e finais de semana, igreja, a família é prioridade” (funcionário 17); “nos finais de semana” (funcionário 18); “A noite (companheiro e para ler) (funcionário 19); “finais de semana” (funcionário 20).

De um modo geral gestores e funcionários consideram-se insatisfeitos com o tempo que têm para a sua família, porém quando questionados na **Tabela 07 – trabalho e espaço total de vida**, 50% dos gestores responderam que sim, que consideram-se satisfeitos com o tempo e que a vida pessoal é preservada pela Organização, no entanto, considerando a questão aberta sobre o tempo dedicado à família, amigos e lazer 50% informaram que só tem tempo no final de semana, 30% informaram que o tempo está bom, e 20% que tem pouco tempo para a família, amigos e lazer. Já os funcionários na **Tabela 15 – Trabalho e**

espaço total de vida – resposta dos funcionários, a vida pessoal, 70% responderam que a empresa valoriza os itens acima citados, mas em relação à pergunta aberta apresenta uma incongruência 75% afirmaram que só tem um tempo no final de semana. Selligmann-Silva (1994), citado por Souza¹⁹⁰ (2002), relacionou as consequências das condições de trabalho à vida familiar. Abordou que as condições inadequadas de trabalho comprometem a qualidade de vida do trabalhador impedindo-o a práticas de lazer ativo e significativo nas horas de folga, bem como, aumentam os conflitos familiares. Observa-se depois das respostas da pergunta aberta que o tempo dedicado as atividades de lazer e com a família não são melhor aproveitados.

A pergunta aberta que questiona se os gestores e funcionários têm algum problema de saúde e se tem alguma coisa a ver com o seu trabalho apresentou os seguintes resultados: 50% dos gestores responderam que não, e 50% dos gestores responderam que sim e relacionaram: cansaço no braço, talvez tendinite; buíte; hipertensão, fadiga enorme; problema postural; hipertensão, stress acumulado na vida profissional. Os funcionários informaram que 75% não têm problema de saúde, mas mesmo assim apresenta dor nas costas por questões da cadeira, outro informou que teve angina recentemente e outro disse que tem rinite alérgica. Dos respondentes 25% informaram que tinha algum problema de saúde, que são: 10% informaram que tem tendinite; stress; dores nas mãos, problema na visão.

As demais perguntas foram feitas apenas aos gestores, foi perguntado como e quando a ISO foi implantada na empresa e responderam que: “foi implantada em 2004 ou 2005. Estrutura melhorou após a ISO, a relação entre as pessoas – Gestores e funcionários; melhorou o atendimento”; “Em 2004, participei dos questionários e das auditorias”; “Acho que foi em 2002 ou 2006, etapas como descrever todos os processos de cada setor e escolher seus formulários, treinamento, auditoria interna, auditoria RS2, auditoria com a certificadora – DQS”; “não estava na época (esta pessoa tem 06 anos na empresa)”; “Em 2004, foi marcante para mim, foi disseminado os objetivos, houve palestras e treinamentos, ajudou no planejamento, organização, no foco no cliente, cada um sabe o que faz e para que faz”; “A empresa não tinha uma sequência de atividades, não tinha padronização, agora tem um direcionamento. Aconteceu entre 2001 -2003”; “Em 2004, profissionalizou muito a empresa, os processos mais claros, as pessoas assimilam melhor hoje”; “Em 2003

¹⁹⁰ Souza, R. M. B. de. (2002). *Saúde Mental e Trabalho*: impacto no cotidiano. Londrina: Ed. UEL.

e 2004, formalizou, normatizou as ferramentas de trabalho, houve profissionalização maior e a empresa cresceu”; “Em 2004, mas não estava na empresa”; “grandes efeitos”.

Os resultados demonstram que os Gestores não sabem ao certo a data da implantação da ISO, mas tem clareza em relação aos processos que foram desenvolvidos para atendimento a certificação.

As respostas da questão seguinte esclarecem melhor, pois foi questionada a motivação para a implantação da ISO. Os Gestores responderam que a motivação para a implantação da ISO na Organização foi a seguinte: “foi o cliente para atendê-lo melhor”; “um sonho do dono – conquista”; “colocar a empresa mais competitiva no mercado”; “tornar-se mais competitiva no mercado, depois conquistar o cliente”; “buscar melhor organização”; “o mercado pede – diferencial competitivo”; “com o crescimento da empresa, houve a necessidade de padronização”; “foi por exigência dos nossos clientes (Petrobrás)”. Dos pontos citados verificou-se que de um modo geral a motivação para a implantação da ISO está relacionada ao atendimento de clientes potenciais.

Sobre a participação dos funcionários durante o processo de implantação da ISO os Gestores responderam: “foi bem dinâmico, procuraram cooperar com as atividades”; “ficaram muito envolvidos – é uma luta contínua para manter a qualidade nos serviços”; “ativa”; “muito participativa. O processo ficou muito claro para todos. Foram explicadas para os colaboradores as vantagens e daí houve boa participação. Houve integração maior entre as pessoas”; “no financeiro a participação foi pequena”; “houve envolvimento”; “100%, a equipe é muito coesa. Os colaboradores vestem a camisa, acreditam na empresa”; “muito dinâmica”. A visão da maioria dos Gestores é que houve envolvimento no processo por parte de toda a equipe.

Em se tratando dos efeitos sobre a forma de trabalho dos funcionários em relação à ISO, a opinião dos Gestores foi de que: “os funcionários estão mais satisfeitos. Há uma interação maior entre os setores. Estão vendo agora que os setores são uma engrenagem, um depende do outro”; “a qualidade nos serviços condiciona os objetivos”; “antes da ISO solto, após, houve uma padronização, burocratização não avançou. A função está mais bem definida e com isso o foco melhorou”; “mudou a forma de entendimento dos processos, economizou o tempo, gasto indevido de dinheiro, maior integração entre as pessoas, sinergia entre os colaboradores”; “deixando de ter o retrabalho, coisas mais organizadas”; “visualizar melhor seus objetivos, cada um funciona melhor”; “deixou o aspecto informal

para o trabalho mais técnico. Busca por cursos e qualificação”; “mais organização e mais comprometimento”.

Percebe-se que a ISO na Organização ajudou a redesenhar alguns aspectos das atividades desenvolvidas, aumentando a competência nos serviços, entretanto, o objetivo não está bem definido em relação à qualidade de vida no trabalho, já que as respostas elencadas pelos Gestores apresentam informação para atendimento de uma necessidade da empresa, ou seja, melhor atendimento aos clientes potenciais. Como lembra Meira & Ceron¹⁹¹ (2004) na ISO a política da Organização deve ser documentada, e deve haver uma consciência dos requisitos do cliente; e o comportamento dos gestores e funcionários deve estar coerente com a prática das atividades a serem desenvolvidas.

Esta pesquisa indicou que as ações relativas ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho não estão ainda implantadas pela organização. Ficou claro pelas respostas oferecidas, que a implantação da ISO trouxe para a empresa conquistas na área da excelência, da competitividade, do crescimento dos negócios, no entanto, não houve na mesma proporção avanços na qualidade de vida do trabalhador. Como diz Moscovici, (1988) citada por Rodrigues¹⁹² (2007, p.21), na literatura básica do trabalho: Nas organizações modernas é mantido “um imenso descompasso entre progresso tecnológico e progresso social em termos de qualidade de vida”.

¹⁹¹ Meira, A.; Ceron, G. (2004). *Guia digital ISO 9000: abordagem completa, inovadora e didática*. Curitiba. Domo.

¹⁹² Rodrigues, M.V. (2007). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do modelo de Walton, que analisa 08 (oito) fatores ligados à percepção dos indivíduos quanto à Qualidade de Vida no Trabalho, observou-se um resultado favorável dos colaboradores em relação a algumas dimensões, sendo destacados como pontos mais positivos o cultivo de valores humanos, como: senso de grupo, ausência de preconceito, reconhecimento pessoal e profissional e filosofia de estabilidade e crescimento no emprego, que representam as seguintes categorias, segundo Walton: condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades pessoais, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização e cidadania.

Esses dados revelam que a empresa pesquisada oferece aos seus colaboradores, boas condições de trabalho e possibilidades de utilização dos conhecimentos adquiridos em prol do crescimento pessoal e grupal. Porém, outros fatores foram avaliados como desfavoráveis, tais como: compensação justa e adequada, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho. Estes resultados ao serem confrontados com os dados qualitativos indicam um descontentamento ainda maior relatados pelos colaboradores. Referindo-se à implantação da ISO, os colaboradores foram de consenso que a padronização dos procedimentos deu maior agilidade ao trabalho oferecendo maior qualidade aos serviços, no entanto, deixando para o futuro os benefícios diretos para a vida do trabalhador.

A proposta inicial deste trabalho foi verificar a percepção dos colaboradores quanto à sua qualidade de vida no trabalho. Neste sentido, verificou-se no caso estudado, que a organização cuida em parte das necessidades de seus colaboradores, deixando de serem atendidos aspectos importantes como: remuneração adequada, diminuição do stress, tempo com a família, lazer e responsabilidade social da empresa.

É exposto pelos entrevistados em dados colhidos pelas questões abertas que o dia a dia profissional e pessoal tem sido vivenciado por constante stress e ritmo acelerado das atividades, o que vem comprometendo a qualidade de vida de uma forma geral tanto no trabalho como na família.

É importante salientar que todo trabalho envolve dificuldades e pressões, o que permite a alguns estudiosos o considerarem como o principal fator de stress. No entanto, sua realização permite crescimento pessoal e reconhecimento social ao trabalhador.

É coerente, portanto, afirmar que, não existe trabalho sem esforço, sem horas de desgaste. É preciso aprender, como visto na literatura estudada, a tornar o desgaste em sofrimento criativo, para evitar instalação da doença, visto que, a questão trata-se muito mais de como administrar o stress que contribui para a redução da qualidade de vida, do que em eliminá-lo.

A partir dos resultados apresentados, sugere-se à empresa pesquisada, bem como, às demais empresas que se interessarem:

1. A adoção de programas de gerenciamento do stress através de ações que garantam maior bem-estar aos colaboradores;
2. Ampliação da responsabilidade social da empresa junto à comunidade a partir de fóruns de reflexões sobre este tema.
3. Revisão salarial, visando à atualização face ao mercado de trabalho e maior satisfação do trabalhador.

Finalmente, ressalta-se a importância da empresa pesquisada fortalecer seus pontos positivos relatados na pesquisa e procurar com maior rapidez desenvolver um programa de Qualidade de Vida no Trabalho que venha agregar além de todos os benefícios físicos, psíquicos e sociais, vantagens competitivas para si mesma e para seus colaboradores. Desta forma estará se comprometendo mais efetivamente com o lado humano do trabalhador e promovendo maior bem-estar para a organização como um todo.

A presente pesquisa não teve como propósito apresentar soluções finais, uma vez que, tanto a vida laborativa quanto o próprio mercado são realidades complexas e devem ser permanentemente avaliados, para maior sucesso de qualquer empresa. Recomenda-se, portanto, maiores investigações a este respeito.

VII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albornoz, S. (2006). *O que é trabalho*. Coleção primeiros passos São Paulo: Brasiliense.

Amorim, T. N. G. F. (2005). *Eu, líder: construindo o sucesso corporativo*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Antunes, R. (2007). *Os sentidos do trabalho. Ensaaios sobre a afirmação e negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial.

_____. (2004). *A Dialética do Trabalho*. São Paulo: Expressão Popular.

Araújo, L. C. G. (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Barbosa, G.G. (2003). ALCA - Possíveis repercussões sobre a sociedade brasileira. Infocus, ano 1 nº 03, maio. Faculdade Salesiana do Nordeste – FASNE.

Belluzzo, L. G. de M. (2004). *Ensaaios sobre Capitalismo no século XX*. São Paulo: Editora UNESP.

Boni, V. & Quaresma, S.J. (2005) *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em< http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf>.

Borges, G. (2001). Breve Revisão dos Conceitos de Marketing: a competitividade como fator de aplicação. *I Jornada Científica do Centro-Oeste de Economia e Administração*. 27 e 28 de setembro de 2001. Campo Grande – MS. Acedido em 13, maio, 2010 em <http://www.ufms.br/dea/oficial/JORNADA%20PDF/2001/artigos/31.pdf>

Callinicos, A. (2004). Introdução ao Capital de Karl Marx. *Revista Espaço Acadêmico*, nº 38, julho. Acedido em 22, fevereiro, 2010, em http://www.espacoacademico.com.br/038/38tc_callinicos.htm

Cerqueira, L. M. L de. (2003). Competitividade, gente e qualidade de vida no trabalho. *Infocus*, ano 1 nº 03, maio. Faculdade Salesiana do Nordeste – FASNE.

Charles, S. (2004). *Os tempos hipermodernos*. Da Pós-modernidade à Hipermodernidade. Trad. Mário Vilela. São Paulo: Barcarola.

Chiavenato, I. (1999). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

_____. (1988). *Recursos Humanos*. Edição Compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Cortella, M. S. (2008). *Qual é a tua obra? : inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética*. 4 ed. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes.

Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Lisboa, Portugal. Edições ASA

Dejours, C. et al. (2007). *Psicodinâmica do Trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

Diálogos. (2007). Quando o trabalho adoece. *Revista de Psicologia*. *Diálogos*, ano 4, nº 5, Dezembro de 2007. Brasília.

Du Brin, A. (2006). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

França, A.C. L. (2008). *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

_____. (2007). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.

França, A. C. L.; Rodrigues, A. L. (2007). *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Frigotto, G. (1995). *Educação e a Crise do Capitalismo Real*. São Paulo: Cortez.

Galbraith, J. K.(2007). *Galbraith essencial: os principais ensaios de John Kenneth Galbraith*. São Paulo: Futura.

Gil, A. C. (2010). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, M. H.B.; Wyse, N.(2004). *Ética e Trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional.

Gorz, A.(2007). *Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica*. 2 ed. São Paulo: Annablume.

Grün, A.(2007).*Vida pessoal e profissional: um desafio espiritual*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Guedes, V. A. (1998). *Fatores Determinantes da Adesão de Funcionários ao Primeiro Programa de Desligamento Voluntário do Banco do Brasil, em Pernambuco*. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Pernambuco – Recife.

Haguette, T. M. F. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. 5^a edição. Petrópolis: Vozes.

Heloani, J.R. (2007). *Gestão e organização do capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas.

Holanda, J.; Coelho, C. U. F.; Capella, M. (2003). *Introdução às Práticas Administrativas: o administrador no terceiro milênio*. Rio de Janeiro. Ed. Senac Nacional.

Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Leisinger, K. M ; Schmitt, K. (2001). *Ética Empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes.

Meira, A.; Ceron, G.(2004). *Guia digital ISO 9000: abordagem completa, inovadora e didática*. Curitiba. Domo.

Motta, F. C. P.; Caldas, M. P.(1997). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.

Moscovici, F. (2001). *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 10 ed. Rio de Janeiro: José Olympio.

Peres, M. T. M. (1994). A modernidade na marcha da emancipação do homem; destruindo e construindo mitos. *Impulso*. Revista de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Metodista de Piracicaba. SP, Volume 7, n.14.

Polato, A. (2008). Remédios para o professor e a Educação. *Revista Nova Escola*. N. 211, abril/2008. São Paulo: Abril.

Rodrigues, M.V. (2007). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Rogers, C. (1991). *Tornar-se Pessoa*. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes.

Rossi, A. M. et al. (2005). *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas.

_____. (2005). Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. *In: Rossi, A. M.; Perrewé, P. L.; Sauter, S. L. (Org.). Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas.

Souza, R. M. B. de. (2002). *Saúde Mental e Trabalho*: impacto no cotidiano. Londrina: Ed. UEL.

Tanure, B.; Evans, P.; Pucik, V. (2007). *Virtudes e Pecados capitais*: A Gestão de Pessoas no Brasil. Rio de Janeiro. Elsevier.

Vasconcelos, A. F. (2001). *Qualidade de Vida no Trabalho*: origem, evolução e perspectivas. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 08, nº 1, Janeiro/Março.

Walton, R.(1973) *Quality of working life*: What is it? Sloan Management Review, v.15, n.1 p.11-21, dec.

Wikepedia. (2010). Neoliberalismo. Acedido em 22, fevereiro, 2010, em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Neoliberalismo>

Anexo I
Entrevista – Gestor e Funcionário

ISM Mestrado em Coimbra - Portugal
Esta é uma pesquisa para avaliar o bem-estar, saúde e segurança do FUNCIONÁRIO no seu ambiente de
1. Dados sobre o funcionário (a): 1.1 Nome: _____ 1.2 Sexo: () Masculino () Feminino 1.3 Idade: _____ anos 1.4 Escolaridade: () Médio () Superior 1.5 Tempo de trabalho nesta empresa: _____ anos
2. Caracterização da sua vida no trabalho: 2.1 Fale sobre o seu trabalho: _____ 2.2 Você gosta do que faz? _____ 2.3 O que significa trabalhar aqui? _____ 2.4 Que tempo tem dedicado à família, aos amigos, ao lazer? _____

2.5 Você tem algum problema a saúde? Acha que tem alguma coisa a ver com o trabalho?

3 Indique seu grau de satisfação em relação aos seguintes itens:

3.1 Recebo um salário justo:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.2 Meu ambiente de trabalho é agradável e seguro, o que reduz as chances de acidentes:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.3 Minha carga horária é adequada:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.4 Tenho no meu trabalho oportunidade de crescimento pessoal e profissional:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.5 Sou reconhecido pelo que faço:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.6 Sou estimulado a estudar e me aperfeiçoar:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.7 Vivo num clima de segurança e estabilidade no trabalho:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.8 Não sofro qualquer tipo de preconceito (raça, religião, classe social, aparência física, sexo, etc.)

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.9 Existe no trabalho um senso de grupo e respeito ao outro:

☐ ☐ ☐

	Sim	Não	Em parte
3.10 Tenho meus direitos e deveres garantidos como cidadão (privacidade, diálogo aberto, tratamento adequado)			
3.11 A imagem da empresa é positiva para a sociedade, a partir de programas de responsabilidade social (RSC)			
3.12 A empresa valoriza o tempo que dedico à família, ao lazer, a vida pessoal:			
4 Deseja acrescentar algo?			

Coimbra - Portugal
Esta é uma pesquisa para avaliar o bem-estar, saúde e segurança do GESTOR no seu ambiente de trabalho
1. Dados sobre o gestor (a): 1.1 Nome: _____ 1.2 Sexo: () Masculino () Feminino 1.3 Idade: _____ anos 1.4 Escolaridade: () Médio () Superior

1.5 Tempo de trabalho: _____ anos

2. Caracterização da sua vida no trabalho:

2.1 Fale sobre o seu trabalho:

2.2 Você gosta do que faz? Por quê?

2.3 O que você não gosta no seu trabalho? Por quê?

2.4 O que significa trabalhar aqui?

2.5 Que tempo tem dedicado à família, aos amigos, ao lazer?

2.6 Você tem algum problema de saúde? Acha que tem alguma coisa a ver com seu trabalho?

2.7 Como e quando a ISO foi implantada na empresa?

2.8 O que motivou a sua implantação?

2.9 Como foi a participação dos funcionários?

2.10 Quais os efeitos sobre a forma de trabalho dos funcionários?

3. Indique seu grau de satisfação em relação aos seguintes itens:

3.1 Recebo um salário justo às exigências do cargo que ocupo:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.2 Trabalho em condições físicas e ambientais adequadas, o que reduz o risco de acidentes:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.3 Considero satisfatórias as horas que trabalho:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.4 O meu trabalho busca criar oportunidades de crescimento e autonomia:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.5 Sinto-me aceito e estimado pelo grupo de trabalho:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.6 Sou estimulado a desenvolver-me profissionalmente através de cursos e capacitações:

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3.7 Gozo de estabilidade no emprego:

☐ ☐ ☐

Sim

Não

Em parte

3.8 Na empresa, busca-se conviver num clima de integração, valorizando a coletividade:

Sim

Não

Em parte

☐☐☐

3.9 A convivência entre pessoas é harmoniosa, sem qualquer tipo de preconceito (seja de cor, sexo, es

Sim

Não

Em parte

☐☐☐

3.10 Tenho garantido meus direitos e deveres legais de cidadão (privacidade, diálogo aberto, imparcia

Sim

Não

Em parte

☐☐☐

3.11 A empresa valoriza o tempo que dedico à família, ao lazer, a vida pessoal:

Sim

Não

Em parte

☐☐☐

3.12 A empresa possui uma imagem positiva na comunidade a partir de programas de responsabilidad

Sim

Não

Em parte

☐☐☐

4 Deseja acrescentar algo?
