

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Autora: Maria Flávia Mendes

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

CURITIBA

1998

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Autora: Maria Flávia Mendes

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

Curitiba

1998

AGRADECIMENTOS

Àqueles que não se importaram de compartilhar seus conhecimentos transformando simples palavras em ações.

Sumário

Apresentação.....	05
Capítulo I - Introdução	
1.1. Objetivo do Projeto.....	06
1.2. Justificativas.....	07
1.3. Restrição do trabalho.....	09
1.4. Metodologia.....	10
Capítulo II - Revisão Teórica Empírica	
2.1. Introdução.....	11
2.2. Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	14
2.3. Teoria de Herzberg.....	16
2.4. Benefícios.....	19
2.5. Competitividade e Produtividade.....	24
Capítulo III - Pesquisa de Campo	
3.1. Entrevista nas ruas de Curitiba.....	32
3.2. Entrevista com empresários de Curitiba.....	35
3.3. Análise da Pesquisa de Campo.....	42
Capítulo IV - Propostas	
5.1. Proposta.....	44
5.2. Proposta de aplicação do Programa 5S.....	45
5.3. Proposta para Satisfação das Necessidades de Maslow.....	47
Capítulo V - Conclusão	
1. Conclusão.....	52
Anexos	
1. Cidade de Curitiba.....	56
2. O Profissional.....	59
3. Trabalho e Família.....	62
5.4. 45 Maneiras de Recompensar/Reconhecer o trabalho.....	66
Lista de Figuras	
Figura 1 - Situação competitiva das empresas em 1996.....	25
Figura 2 - Situação competitiva das empresas em 1995.....	26
Figura 3 - Fatores de aumento de produtividade.....	27
Referências Bibliográficas	71

APRESENTAÇÃO

O mundo como conhecíamos está mudando. A necessidade de estar informado sobre o que tem acontecido aqui e em outros países está transformando esta fase na chamada “Era da Informação”. Esta nova era, traz uma necessidade profunda de atualizar-se, de “estar conectado” com as últimas invenções e acontecimentos, gerando assim, uma grande ansiedade por informações.

A situação descrita faz pensar **como** conseguir tantas informações e **o que** fazer com elas, pois o ser humano sente-se ainda muito imaturo para “apurar” e bem aproveitar seus conhecimentos.

As empresas também têm vivido uma constante evolução, exigindo cada vez mais atualização e modernização de seu pessoal e de seus processos. Estas mudanças têm afetado significativamente a vida dos profissionais tornando-os cada vez mais preocupados com o futuro.

Assim, verifica-se que o ser humano tem tido uma carga excessiva de inovações, com as quais ainda não se sente preparado para conviver. Desta forma, a ansiedade se transforma em stress causando uma série de problemas emocionais e de saúde. Os líderes e chefias sentem dificuldades em relacionar-se com seus funcionários devido às pressões diárias.

A visualização destas situações faz com que nos preocupemos com o que o futuro nos reserva em termos de Qualidade de Vida.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 - OBJETIVO DO PROJETO

Qualidade de Vida no Trabalho é um assunto extremamente amplo. Podemos falar de diversas influências que o ser humano recebe no seu dia-a-dia e que interferem e refletem em seu trabalho e em sua vida pessoal.

Este trabalho não tem a pretensão de solucionar esse assunto, mas dar uma visão geral do tema e focalizar um pouco mais as relações entre chefia e subordinado.

Através de uma análise conjuntural feita a partir de diversas pesquisas e artigos, este projeto busca consolidar idéias simples e eficazes, de maneira que possam ser úteis àquelas organizações que estão realmente preocupadas em aumentar sua produtividade, porém, com um quadro funcional adequado e competente, buscando não só o lucro, mas o lucro através de um trabalho social de respeito ao Ser humano e valorização de seu potencial.

Pesquisas vêm mostrar, que o potencial do Ser Humano bem aproveitado e direcionado ao trabalho traz não só produtividade e lucratividade como principalmente, bem estar e comprometimento com a organização.

Direciona-se então, esta abordagem com base em estatísticas de situações que mais afetam os profissionais em suas organizações, a buscar alternativas de combate aos maus hábitos e sugestões de ações que podem ser tomadas nas

organizações, para que tragam resultados que se somem ao objetivo de mantê-las com um ambiente agradável, propício ao trabalho criativo.

Procurou-se com esse trabalho despertar uma especial atenção na importância das organizações possuírem profissionais bem qualificados, não só no conhecimento técnico, mas, principalmente, nos relacionamentos interpessoais e na busca pela auto-realização, contribuindo desta forma com o sucesso da organização.

1.2 - JUSTIFICATIVAS

O trabalho em voga, visa apresentar estatísticas sobre os reflexos das situações do dia-a-dia profissional na vida pessoal e emocional de cada Ser Humano, buscando alternativas viáveis que possam amenizar os impactos dessa nova era. Visa, portanto, transformar as organizações num local agradável e produtivo, pois o Seres Humanos se mostram mais produtivos quando sentem que estão realizando um trabalho de valor, que estão contribuindo para alguma coisa realmente importante.

As empresas não podem perder tempo nem dinheiro, para isso precisam de um quadro funcional competente, dinâmico e principalmente atualizado. Os profissionais precisam se preparar, porém uma preparação técnica sem a visualização de todas as dimensões do Ser Humano pode transformar um excelente profissional em um simples autômato.

Com esta visão poderemos justificar os investimentos em treinamentos para mantermos uma quadro funcional qualificado, ao mesmo tempo em que a empresa deve se preocupar em melhorar as condições de trabalho, procurando satisfazer,

dentro de suas possibilidades, as expectativas dos trabalhadores, além de assumir outras formas de liderança e gestão de pessoas.

Moscovici (1989) afirma que as empresas não podem investir somente em tecnologia, mas procurar desenvolver as pessoas através de programas de aperfeiçoamento e atualização, o que acabará por levar o indivíduo ao desenvolvimento como pessoa integral.

O Ser Humano precisa estar constantemente buscando sua realização, desta forma terá sempre estímulo para passar por dificuldades, sem com isto prejudicar sua saúde física e emocional. As empresas tem por responsabilidade fornecer condições para que cada um possa buscar junto com os objetivos da empresa a sua auto-realização.

Assim, teremos empresas produtivas e lucrativas com profissionais saudáveis e comprometidos, acreditando em seu trabalho e em seu potencial.

Há necessidade de uma levantamento específico sobre quais as ações reais que podem interferir no resultado da produtividade com maior rapidez e de forma mais adequada, pois na busca de satisfazer as necessidades dos funcionários corre-se o risco de criar benefícios para necessidades que não existem e desta forma, promover um desperdício de investimentos e ações. Pesquisar as necessidades reais é o primeiro e mais importante passo da organização. Hierarquizar as necessidades e determinar o que realmente importa, passa a ser uma forma de planejar apropriadamente as ações a serem realizadas.

1.3 - RESTRIÇÕES DO TRABALHO

Qualidade de vida no trabalho, além de ser um tema muito amplo e englobar todos os aspectos do Ser Humano envolvendo ainda seu contexto, tem um agravante: é muito difícil de mensurar.

Na pesquisa de campo houve muita dificuldade em conseguir aliar a teoria à prática das organizações. Nas entrevistas com empresários observou-se que teoricamente a empresa se preocupa com o bem estar de seus funcionários, mostrando respeito e valorização, porém na prática, observamos que os mesmos funcionários, ditos valorizados e respeitados, não participam de nenhuma atividade da empresa que possa provar esta afirmação.

Outra situação encontrada foi a falta de mecanismos para avaliar as conseqüências de um programa. As empresas não fazem pesquisas antes de colocarem em ação um programa e assim, não têm dados para comparar a situação antes e depois de uma grande ação.

Dificuldades também foram encontradas por parte dos funcionários que não têm consciência do que realmente é importante para sua vida e nem idéia do porquê dos benefícios. Consideram apenas, como sendo um dever da organização e não têm consciência da importância deste programa no contexto organizacional.

Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH-PR sobre o que os empresários pensam sobre qualidade de vida e, principalmente, como é a relação entre chefia e subordinado apresentou alguns problemas. Ela deveria ficar pronta em Fevereiro de 1998 porém por atrasos das próprias empresas e pela dificuldade de alguns empresários em responder

sozinhos, sem o auxílio de alguém da pesquisa, acabou atrasando e, conseqüentemente, não foi possível acrescentá-la neste trabalho.

1.4 - METODOLOGIA

A metodologia utilizada está relacionada a uma pesquisa de campo com profissionais escolhidos aleatoriamente, na cidade de Curitiba, que está gravada em vide-tape e transcrita neste trabalho, além de cinco entrevistas com diretores e responsáveis pelas áreas de recursos humanos em empresas de Curitiba.

O trabalho está fundamentado a partir das teorias da Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Serão utilizadas referências de artigos, livros, teses e biografias de diversos autores, procurando apresentar uma visão geral sobre o assunto, além de alguns focos importantes e sugestões de melhorias viáveis para a implantação por pequenas e médias empresas.

CAPÍTULO II

REVISÃO TEÓRICA - EMPÍRICA

2.1 - INTRODUÇÃO

A Teoria Administrativa mantém sua evolução desde os tempos de Taylor, quando este partia da premissa que o homem movia-se puramente por razões de natureza econômica, sendo essa a base das relações capital x trabalho. A Organização Científica do Trabalho - (OCT) formada por diversos cientistas estudou a possibilidade de outros fatores interferirem na situação de trabalho, pois começou a ter uma grande preocupação quanto ao desinteresse e apatia da classe trabalhadora. Destacam-se assim, as teorias de Herzberg e a Hierarquia das Necessidades de Maslow, entre outras, que consistia na substituição das tarefas mais simples por outras mais complexas, criando desafios e satisfação profissional. Aumentou a preocupação em como transformar o trabalho gratificante e motivador.

Algumas considerações de autores sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho:

Dalcul (1995) Descobriu que as empresas em geral não têm um departamento de recursos humanos preocupado em análises ou implementação de planos e programas voltados ao treinamento e desenvolvimento de pessoal na empresa, o que geralmente se encontra é um setor de pessoal encarregado pelos trabalhos rotineiros de contratação, rescisão, registros, controles, folhas de pagamento, etc.

Albanese (1991) pesquisou empresas nos Estados Unidos e identificou que a área de recursos humanos é uma área de apoio sub-utilizada, que simplesmente

controla e registra, não sendo reconhecida como uma área de contribuição à produtividade.

Fleury e Humphrey (1993) - Programa Governamental - PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (1990)- tiveram como objetivo estimular, direcionar e dar suporte às iniciativas nas áreas de qualidade e produtividade, com o objetivo de melhorar o padrão geral das empresas brasileiras.

McGregor tinha um pensamento que a gerência deveria sempre controlar rigorosamente, coagir e dominar seus subordinados, pois esses eram avessos ao trabalho e deveriam ser dirigidos, não assumirem responsabilidades, e serem ameaçado com punições para cumprir as metas da empresa.

Garret Morgan (1986) em Imagem da Organização, nos mostra uma fotografia de como o trabalho era visto desde os tempos de Taylor e Fayol e suas conseqüências para os dias de hoje. A abordagem retrata a "criação" do trabalhador como máquina e a dificuldade das empresas daquela época, em fazer a "manutenção" desta máquina, que tinha seus desejos e frustrações.

Peters e Waterman (1983) fazem uma consideração interessante sobre a liderança ou gerência nas empresas. Eles consideram que a linha de ação da gerência depende muito da situação, pois varia conforme cada momento e valores que possam estar em jogo, isto é, em determinadas situações o dirigente poderá agir democraticamente, assim as pessoas se sentirão mais participativas, porém em outras ocasiões, onde a empresa estiver correndo riscos, a autoridade pode ser usada como forma de colocar as coisas no lugar.

Hersey e Blanchard (1977) em o Ciclo Vital da Liderança - baseia-se no nível de maturidade do indivíduo, dando menos ênfase às tarefas e maior ênfase às relações, à medida que o subordinado vai atingindo um grau de maturidade mais elevado.

Fernandes e Becker (1988) acreditam que após satisfeitas as necessidades básicas dos indivíduos, as empresas devem ficar atentas às situações, que não necessariamente envolvem dispêndio de recursos financeiros, mas que não cuidadas com seriedade também interferem na baixa produtividade, como por exemplo uma estruturação de cargos inadequada, falta de autonomia, má distribuição de responsabilidade ou falta de informações.

Chanlat (1992) considera que o indivíduo sente-se mais responsável e comprometido com a empresa, à medida que a empresa se preocupa com seus trabalhadores. A priorização da mobilidade, do curto prazo e da juventude diminuem os vínculos entre o indivíduo e a organização, resultando em rotatividade, absenteísmo, descomprometimento e desinteresse pelo trabalho na empresa.

Carvell (ibid.) mostra uma pesquisa realizada nos Estados Unidos onde os trabalhadores mostram desejo de assumir algum controle sobre seu ambiente imediato de trabalho e sentir que seus trabalhos e eles, como seres humanos são importantes e, não apenas simples fatores econômicos de produção. Assim, o interesse em realizar um trabalho melhor combina objetivos, valores e ambições encontrando uma satisfação em executar o trabalho.

2.2 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow estão divididas em 5 categorias:



Maslow apresenta algumas considerações importantes:

O indivíduo busca, desde o início de sua vida, satisfazer algumas necessidades básicas a sua sobrevivência, tais como, fome, sono, sede, sexo. Assim, inicia-se um ciclo de necessidades aprendidas na decorrer de sua vida que incorporam as necessidades básicas ou primárias acrescentando a necessidade de segurança e abrigo, voltando-se para a preocupação com a conservação pessoal.

Quando suas necessidades primárias já estão controladas surgem outras necessidades que são chamadas secundárias, estas envolvem as necessidades sociais, de estima e auto-realização.

Para surgirem as necessidades secundárias é muito importante que o indivíduo já tenha satisfeito integral ou parcialmente as necessidades primárias, a partir daí é

que ele começa a mudar seu comportamento para atingir suas necessidades mais elevadas. Porém, admitindo-se que mesmo quando ainda são preponderantes as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança), também estão presentes, mesmo em intensidade menor, necessidades de níveis mais elevados (como as sociais e de estima), as quais vão crescendo à medida que as primeiras vão sendo atendidas.

O comportamento só é influenciado pelas necessidades não satisfeitas, apenas estas motivam para objetivos individuais.

Os três primeiros níveis da pirâmide são considerados por Maslow, de regular satisfação, pois o padrão de vida que temos hoje, não exige muito esforço e nem há efeito motivacional.

O enfoque dado à organização é que ela não pode mais se isentar de seu papel social. Precisa descobrir formas de qualificar melhor seu quadro funcional dando condições para cada profissional exercer seu potencial e se realizar profissionalmente.

Portanto, ao pensarmos a respeito de motivação humana, é importante reconhecer que os seres humanos estão sempre sentindo necessidades de vários tipos.

A pirâmide nos dá uma visão de modularidade, isto é, as empresas poderão trabalhar as necessidades de seu pessoal através de módulos, abrangendo uma ou mais partes da pirâmide, sem necessariamente seguir uma ordem.

O acompanhamento da pirâmide de Maslow auxilia as empresas a identificarem as condições e necessidades de seus colaboradores e priorizar ações que

efetivamente possam agregar valor, evitando que as organizações tenham perdas e insatisfações.

2.3 - TEORIA DE HERZBERG¹

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg tem como foco o trabalho do indivíduo e as influências externas, o autor fez alguns estudos e verificou dois fatores de grande impacto na satisfação do empregado.

SATISFACIENTES: trazem satisfação no cargo que exercem, melhorando aparentemente o desempenho e estão ligadas às necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow: realização, responsabilidade, reconhecimento, crescimento e trabalho em si.

Meios, descritos por Herzberg, para incentivar este fator de Satisfacientes:

1. Delegação de responsabilidades;
2. Liberdade de exercer discricção;
3. Promoções;
4. Uso pleno das habilidades;
5. Estabelecimento de objetivos;
6. Simplificação do cargo em avaliação pelo próprio ocupante;
7. Ampliação ou enriquecimento do cargo.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 2 ed. 1986

INSATISFACIENTES: são os fatores que causam insatisfação por estarem abaixo de um nível “adequado” estabelecido por Herzberg, porém isso não quer dizer que acima deste “adequado” causem satisfação. Somente pode se confirmar que se as condições estiverem satisfeitas no nível adequado, evitam a insatisfação. Assim é através dessas condições “adequadas” que as empresas têm tentado motivar seus funcionários.

Alguns meios, descritos por Herzberg,

1. Condições de trabalho;
2. Políticas de organização e administração;
3. Relações com o supervisor;
4. Competência técnica do supervisor;
5. Salários;
6. Segurança no cargo;
7. Relações com colegas.

Fatores higiênicos

São os fatores externos, aqui chamados higiênicos, pois se referem à condições físicas e ambientais, benefícios sociais e políticas entre outras influências externas que o indivíduo recebe enquanto trabalha. Esses são fatores que em pequena escala podem influenciar significativamente o comportamento do indivíduo.

Fatores motivacionais

São os fatores intrínsecos aos cargos, suas tarefas, direitos, responsabilidades. São os fatores que interferem com maior eficácia no comportamento do indivíduo envolvendo sentimentos como: realização, crescimento e reconhecimento profissional.

Muitas vezes, as tarefas são definidas partindo-se dos princípios de eficiência e economia e não são observados os desafios e o significado desta tarefa para o indivíduo, isto faz com que o indivíduo não valorize a tarefa, e esse torna uma causa da desmotivação.

Muitas tarefas produzem no indivíduo apatia e alienação por não existir nenhum tipo de desafio que o motive ao trabalho. Assim, os fatores de higiene serão importantes apenas para que o trabalhador não tenha problemas e não se queixe, mas não farão com que ele tenha vontade de trabalhar melhor ou produzir mais.

Herzberg acredita, que os investimentos feitos nos fatores de higiene podem atingir rapidamente o indivíduo, mas não representam uma estratégia de motivação sólida.

Herzberg acredita também que para introduzir motivação no trabalho é necessário proporcionar um “valor” às tarefas, isto é, criar responsabilidades, objetivos e desafios da tarefa no cargo do indivíduo.

Analisando o pensamento de cada autor verifica-se que há sempre um foco, uma parte da qualidade de vida, onde o autor dá mais ênfase, chamando a atenção para o ser humano nas situações descritas. Em cada pensamento, uma parte do indivíduo, de suas emoções e ações refletem uma situação. Pode-se perceber que

os estudos realizados se preocuparam em mostrar às empresas e aos empresários que o ser humano é um conjunto complexo de desejos e necessidades, e que cada ser tem em si um universo de reflexos, que recaem diretamente em suas ações no trabalho e em sua vida pessoal.

Autonomia e responsabilidade parecem ser uma das formas de manter os empregados envolvidos com suas atividades, de forma a verem em suas ações um contribuição para o sucesso da organização.

Todos os autores nos mostram que o grande segredo está nas pessoas, e que tecnologia e equipamentos poderão ser semelhantes para todas as empresas. O diferencial está no indivíduo que, trabalhando com satisfação, manterá a empresa competitiva e com sucesso.

2.4 - BENEFÍCIOS²

BENEFÍCIOS E INCENTIVOS

Benefícios são aquelas facilidades, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus funcionários no sentido de evitar-lhes esforços e preocupações. Podem ser financiados, parcialmente ou totalmente pela empresa mas, são meios indispensáveis na manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

² CHIAVENATO, Idalberto - Administração de Recursos Humanos
CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas

ORIGENS DOS BENEFÍCIOS

Os benefícios têm história recente, e a partir de Getúlio Vargas vêm sendo criados gradativamente com a conscientização da responsabilidade social da empresa.

As origens e o crescimento deve-se aos seguintes fatores:

- Consciência do empregado quanto aos benefícios;
- Solicitação dos empregados;
- Exigências, conquistas sindicais;
- Legislação trabalhista e providenciária imposta pelo governo;
- Competição entre as empresas para atrair ou manter profissionais;
- Altos impostos atribuídos às empresas que passam a explorar meios lícitos de fazerem deduções de suas obrigações fiscais.

Hoje, além dos aspectos atribuídos, constitui também como uma forma de preservação das condições físicas e mentais dos seus empregados, além da saúde, o melhoramento de seus hábitos.

TIPOS DE BENEFÍCIOS

BENEFÍCIOS LEGAIS: são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou providenciária, ou ainda, por convenção coletiva entre sindicatos. Alguns desses benefícios são pagos pela empresa, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.

BENEFÍCIOS ESPONTÂNEOS: são os benefícios concedidos por liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei nem por negociação coletiva.

Segue quadro de Benefícios Legais e Espontâneos concedidos aos Funcionários.³

TIPOS DE BENEFÍCIOS

Assistenciais fornecem assistência básica.	Recreativos fornecem opções de lazer.	Supletivos complementam e melhoram o ambiente de trabalho.
Médico-hospitalar	Grêmio ou associações.	Restaurante no local de trabalho.
Odontológica	Colônia de Férias.	Transporte subsidiado.
Financeira	Lazer recreativo, esportivo e cultural.	Estacionamento privativo.
Reembolso de medicamentos	Promoções e excursões programadas.	Distribuição de café.
Educacional	Música ambiente.	Biblioteca.
Jurídica	Festas promocionais.	Teleposto TV Educativa.
Serviço Social	Grupo de teatro.	Sala de leitura/estudos.
Cooperativa	Fornecimento de jornais e revistas.	Qualificação profissional.
Seguro de vida	Concursos.	Horário móvel.
Suplementação de aposentadoria	Coral, conjuntos musicais.	Quadro de avisos, jornal, mural, publicações internas.
Visitas (familiares, internas)	Programas de integração de menores, idosos, etc.	Palestras/debates.
Check up periódico	Campo de futebol	Aquisição de produtos da empresa.
Outros	Outros.	Outros.

³ Fonte: SIKULA, F. Andrew, Personnel Administration and Human Resources Management (New York, John Wiley & Sons, 1976).

Os benefícios são oferecidos geralmente no sentido de atender a um leque diferenciado de necessidades dos empregados. Dentro desta concepção de atendimento às necessidades humanas, os benefícios e incentivos constituem um suporte capaz de satisfazer àqueles fatores citados na Pirâmide de Maslow.

O correto diagnóstico da situação da organização é fundamental para um correto plano de benefícios. Todavia, essas vantagens nem sempre podem ser mensuradas ou quantificadas. Porém, um mal planejamento e administração dos benefícios podem resultar em :

- Paternalismo;
- Custos elevados;
- Transformação em hábito, perdendo sua motivação;
- Questionamentos quanto a relação entre motivação e produtividade.

É muito importante que haja participação do empregado no custo e processo do benefício.

VANTAGENS DOS BENEFÍCIOS

Para a Empresa	Para o Empregado
Melhora a moral dos empregados.	Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro.
Reduz o turnover ⁴ , absenteísmo e acidentes de trabalho.	Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais.
Eleva a lealdade do empregado para com a empresa.	Reduz as causas de insatisfação.
Aumenta o bem estar do empregado.	Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual.
Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal.	Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados.
Pode aumentar a produtividade e diminuir o retrabalho.	Reduz sentimentos de insegurança.
Demonstra a valorização para com os funcionários.	Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social.
Reduz queixas.	Oferece compensação extra.
Promove interação com a comunidade.	Melhora as relações com a empresa.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto - Recursos Humanos - Editora Atlas

Os benefícios devem estar em consonância com: visão, missão, valores e objetivos da organização, tendo como premissa básica a qualidade dos produtos ou serviços, produtividade, competitividade e qualidade de vida dos funcionários.

Benefícios fundamentais que devem existir são aqueles voltados para educação, saúde, previdência e habitação.

⁴ Turnover; palavra utilizada para referenciar a quantidade de funcionários que são admitidos e demitidos num período de tempo.

Benefícios que devem ser terceirizados são aqueles que podem trazer redução de custos, melhoria na qualidade e que libera a empresa de atividades diferentes de seu negócio.

Existem também alguns benefícios que podem ser assumidos por entidades sociais administradas pelos próprios funcionários com redução de custos e maior envolvimento, trazendo assim, uma administração mais participativa.

2.5 - COMPETITIVIDADE E PRODUTIVIDADE

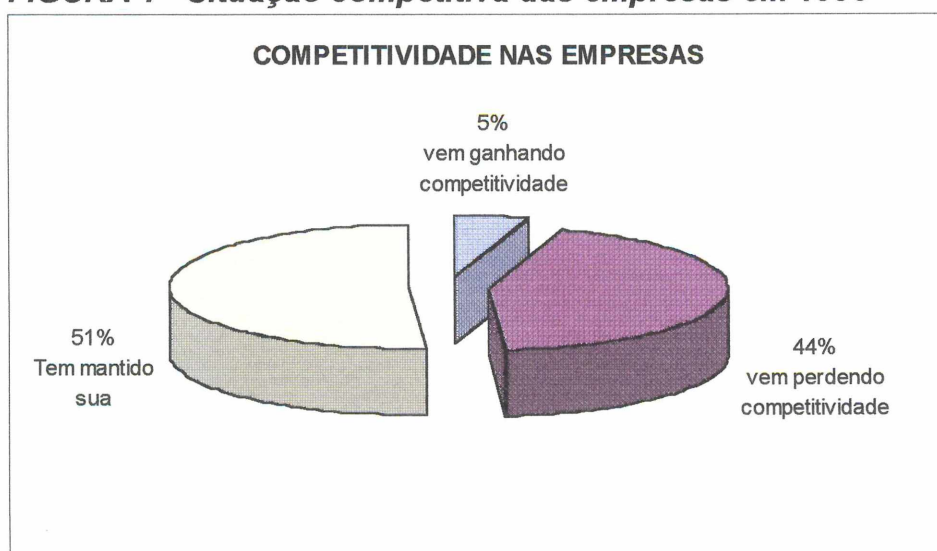
A nova realidade da economia brasileira não mais permitirá que as empresas ocultem sua falta de produtividade através de ganhos financeiros especulativos. E, com a globalização, as empresas precisam se adaptar às novas exigências de mercado e produzir produtos e serviços com qualidade a um menor custo.

Na pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná - denominada de Sondagem Industrial I e II, entre outros temas, abordou-se a questão da competitividade. Assim, podemos perceber que nas figuras 2 e 3, em 1995, apenas 12% das empresas vinham perdendo competitividade, enquanto que em 1996, esse índice passou para 44%.

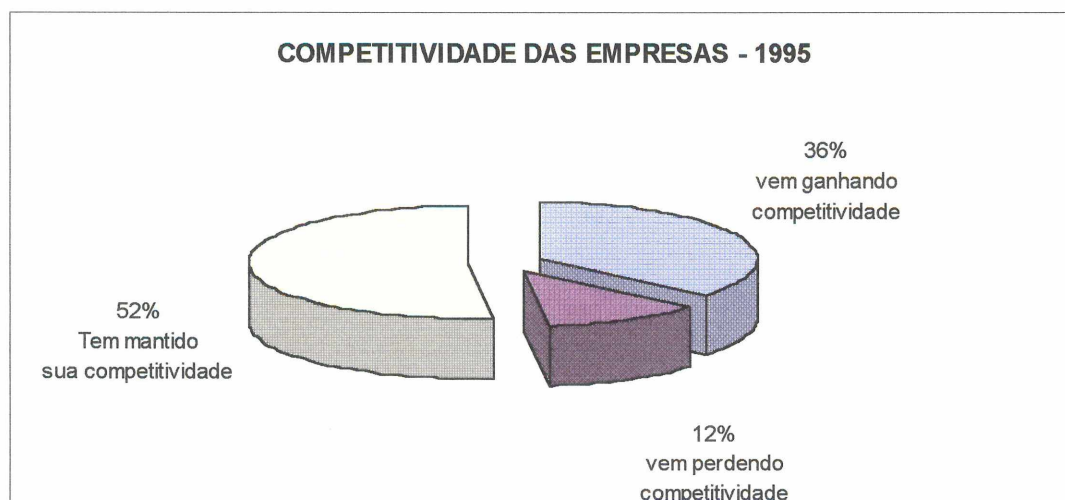
Tendo em vista este contexto, as organizações estão buscando índices cada vez mais elevados de produtividade e implementando novas técnicas, sem muitas vezes, considerar o fator humano como a grande força propulsora desse processo, e o que vemos é que com tudo isto, só com as novas tecnologias, as empresas não conseguem atingir os índices planejados.

Mesmo sabendo que a produtividade depende muito do capital, de tecnologias e de outros recursos materiais, o ser humano é que impulsiona tudo isto. Tanto é, que os níveis de produtividade variam consideravelmente de país para país dependendo do entusiasmo e habilidade criativa do ser humano e outros fatores sócio-culturais. Portanto, a tecnologia sozinha não é suficiente para o crescimento da produtividade.

FIGURA 1 - Situação competitiva das empresas em 1996



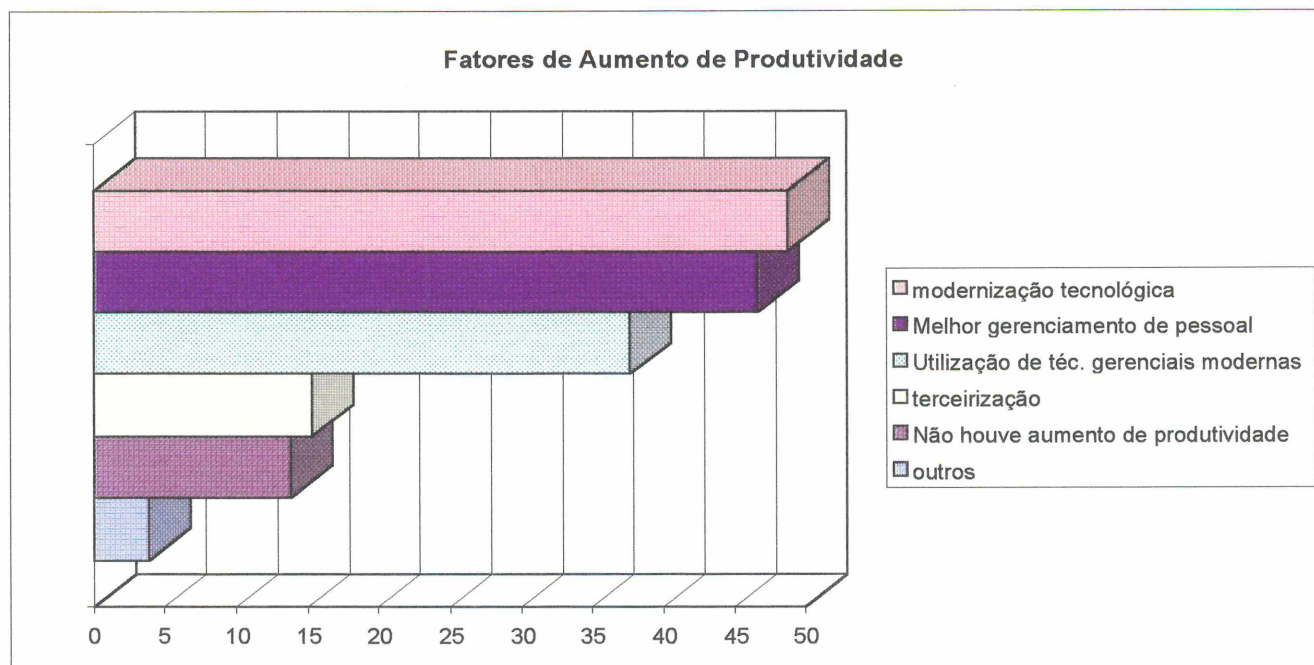
Fonte: Sondagem Industrial II - FIEP

FIGURA 2 - Situação competitiva das empresas em 1995

Fonte: Sondagem Industrial I - FIEP

Outra pesquisa importante realizada pela FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná, em um de seus itens sobre produtividade, mostra que cerca de 50% das empresas pesquisadas que tiveram aumento de produtividade apontaram a modernização tecnológica e o melhor gerenciamento de pessoal como os dois principais fatores desse resultado.

Assim, verificamos que muitos gerentes, de empresas não tão produtivas, não vêem a conexão entre produtividade e qualidade de vida no trabalho e não percebem o fator humano como elemento propulsor da melhoria da produtividade.

FIGURA 3 - Fatores de Aumento de Produtividade

Fonte; FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

Harman e Hormann (1990) acreditam que as pessoas desejam trabalhar numa organização que dá importância ao autodesenvolvimento, ao esforço cooperativo, à qualidade dos relacionamentos, às atividades significativas e ao esforço cooperativo, sendo esses, portanto, fatores que devem ser priorizados pelas empresas que objetivam atrair e conservar os melhores profissionais.

Para completar esse conceito de Harman e Hormann, Moeraes et. al. (1992) comenta que os empresários já estão “acordando” para esta nova realidade, pois reconhecem a necessidade de criar condições adequadas para que as pessoas possam desenvolver o seu potencial e a sua criatividade, evitando aquelas empresas que possam gerar má qualidade de vida e stress no trabalho. Assim, os programas de qualidade de vida visam criar um envolvimento entre os empregados

e a organização, o que ajuda a desenvolver um nível de satisfação e motivação que atinge os objetivos da organização e do empregado.

O conhecimento das opiniões dos trabalhadores sobre os aspectos relativos ao seu próprio trabalho e à qualidade de vida é um importante subsídio à políticas e estratégias sócio-econômicas que as empresas pretendam adotar, o que ressalta a importância das sondagens de opinião interna como instrumento de informação. (Fernandes e Rendón - 1992).

A importância de existirem normas e padrões, se dá para que o funcionário possa analisar ele mesmo seu trabalho, não dependendo de supervisores, de colegas ou de seu chefe. Assim, ele mesmo terá uma análise sobre a qualidade de seu trabalho partindo dos padrões básicos estabelecidos pela empresa. Porém, isso não significa “engessar” o trabalho fazendo com que o empregado se sinta mero autômato de sua tarefa, o objetivo aqui é dar parâmetros de análise. Para Walton (1974) não importa o nível hierárquico das pessoas, os trabalhadores se sentem alienados e descontentes com a qualidade de vida no trabalho, pois muitas vezes desejam desafios para criar uma maior satisfação nas suas atividades.

O ser humano para viver bem e com qualidade de vida precisa estar em equilíbrio. Esse equilíbrio envolve diversos fatores e todos eles influenciam na qualidade de vida de cada ser humano. Dr. Ricardo de Marchi⁵ sugere que qualidade de vida é o adequado gerenciamento das áreas física, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual. Cada uma dessas áreas contribui de modo importante para a formação da saúde total podendo ser abordada a partir de diferentes enfoques:

⁵ DE MARCHI, Dr. Ricardo. Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo. Círculo do Livro. 1997.p.8 e 9)

- **Saúde física** - composta principalmente pela quadro clínico do indivíduo, acompanhado de alimentação adequada, práticas saudáveis e uso correto do sistema médico;
- **Saúde emocional** - envolve desde uma adequada capacidade de gerenciamento das tensões e estresse até uma forte auto-estima, somadas a um nível elevado de entusiasmo em relação à vida;
- **Saúde intelectual** - utilizar a capacidade criativa sempre que possível, expandir os conhecimentos permanentemente e partilhar o potencial interno com os outros são os principais caminhos;
- **Saúde social** - os fatores preponderantes são: alta qualidade dos relacionamentos, equilíbrio com o meio ambiente e harmonia familiar;
- **Saúde profissional** - composta de uma clara satisfação com o trabalho, um desenvolvimento profissional constante e reconhecimento das realizações nas funções exercidas;
- **Saúde espiritual** - ter um propósito de vida baseado em valores e ética, acompanhados de pensamentos positivos e otimistas;

Estas dimensões devem ter a atenção da organização, de forma a encontrar situações viáveis de melhoria no ambiente profissional. Hoje, o que vemos, são diversos benefícios isolados que tentam satisfazer necessidades elementares já satisfeitas e isso não ocasiona nenhuma alteração no comportamento para uma maior produtividade.

A situação a ser estudada engloba os aspectos de necessidades pessoais básicas, os benefícios concedidos pelas empresas e a saúde do trabalhador.

Para exemplificar melhor essas necessidades, Abraham H. Maslow formulou em 1943, quando era professor de Psicologia no Instituto de Tecnologia de Massachusetts, um conceito o qual chamou Hierarquia das Necessidades.

Baseado no fato que o ser humano vai expandindo suas necessidades durante sua vida, isto é, a medida que satisfaz suas necessidades básicas busca satisfazer suas necessidades mais elevadas, gerando assim, uma mudança de comportamento.

Qualidade de vida no ambiente de trabalho tem se mostrado, além de benefícios para o empregado, muito rentável para os empregadores.

Segundo o Dr. Ricardo De Marchi⁶, os benefícios para as empresas advindos deste novo estado de espírito de seus empregados são tão óbvios que aqui segue uma pequena amostra dos diferentes resultados da Implantação de Programas de Qualidade de Vida e de Promoção à Saúde em algumas empresas.

Resultados com Programas de Qualidade de Vida e Promoção da Saúde.

- **Nasa** - 12,5% de aumento na produtividade (maior eficiência ao final do dia).
- **Union Pacific** - 75% dos participantes atingiram um nível mais alto de concentração e relaxamento no trabalho.
- **Canadian Life** - 47% dos participantes ficaram mais alertas, com melhor relacionamento no trabalho e sentindo-se melhor na função que exercem.
- **Mesa Petroleum** - taxa de absenteísmo 50% mais baixa.
- **General Mills** - 19% de redução de absenteísmo entre os participantes.

⁶ DE MARCHI, Dr. Ricardo. Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo. Círculo do Livro. 1997.p.8 e 9)

- **Northern** - 2 dias menos de absenteísmo e menos uma visita ao médico por ano.
- **DuPont** - Em 3 anos, economia de 1,6 milhão de dólares no primeiro ano; 1,5 milhão no segundo; 3 milhões de dólares no terceiro ano.
- **Coors Company** - economia de 1,4 milhões de dólares em 3 anos.
- **Johnson & Johnson** - reduziu em 378 dólares seus custos de assistência médica por empregado ao ano. O número de faltas caiu 18%.
- **DuPont** - redução de 14% nas faltas por doenças.
- **General Electric** - redução de 38% nos custos de assistência médica num período de 18 meses.

(fonte: Revista Exame 27.08.97)

CAPÍTULO III

PESQUISA DE CAMPO

3.1 - ENTREVISTAS NAS RUAS DE CURITIBA - OUT/97⁷

Pergunta: O que você espera de uma empresa fora salário, que traga satisfação e bem estar?

Gilmar; Recrutamento e Seleção - área administrativa

“ Bom, eu acredito que toda empresa, ela além do salário tenha seus benefícios, mas o que eu espero da empresa são os benefícios, principalmente a parte odontológica que é muito menos vista, você tem uma área médica, você tem vários planos mas a parte odontológica, que é o que todo o cidadão, se você notar, precisa. Eu diria a parte odontológica, que houvesse um recurso maior para isso”.

Terezinha; Servente

“ Eu espero que tenha respeito pela gente, dê satisfação também para o funcionários tipo um plano de saúde, uma cesta básica”.

Sônia - Vendedora

“ Um bom convênio de saúde..., ambiente de trabalho também, acho que isto é muito importante”.

”

⁷ Fita de vídeo de posse da Bandeira Qualidade de Vida da Associação Brasileira de Recursos Humanos.

Marcos Coutinho - Engenheiro

“ Espero de um ambiente de trabalho, reconhecimento profissional, é basicamente isto, não vejo outra coisa”.

Liege; Empresária

“ Qualidade com que ele trabalha, ter condições favoráveis, e todo material que ele necessite. Ter apoio de tudo que a empresa realmente puder produzir e ajudar, educação, saúde, mas também desde que o governo não encareça demais isto tudo junto a empresa.

Eu tenho uma empresa, não estou do lado..., já estive muitas vezes do lado de quem trabalha, hoje sou eu que gero empregos, mas a gente procura na medida do possível oferecer, mas nem sempre o governo facilita as coisas para que a gente ofereça mais do que deveria aos funcionários, seria isto”.

Márcia; bancária

“ Na parte profissional a reciclagem, os cursos são muito importantes, porque muitas vezes a empresa exige de você um lado profissional e ela não lhe dá os recursos na parte de cursos, é um parâmetro bem importante”.

Amarildo; Imagens - Fotografias e vídeo

“ Acho que é a estabilidade. É uma questão de você estar confiante no seu futuro e você tem que ter uma base de apoio que é a empresa, neste caso”.

Ângelo; Médico

“ Qualidade de vida no emprego. Qualidade de vida seria melhor conforto, acima de tudo bem estar com o grupo que você trabalha e com o ambiente em si, mas, acima de tudo, higiene também que é uma coisa importantíssima no trabalho”.

Ricardo; Telecomunicações

“ Um excelente ambiente de trabalho, facilidade de conversar com os profissionais que estão acima de você, gerentes, diretores, e você ter uma abertura realmente para se sentir...(como eu vou dizer...) quando você fizer um bom serviço você ser reconhecido. Esse reconhecimento é imprescindível em qualquer empresa, não só nível salarial , é imprescindível”.

Denise - Secretária

“ Eu acho o respeito, o respeito da pessoa que é chefia e da pessoa que é subordinado. Porque no momento que há o respeito funciona tudo bem”.

João; Industria Vilares

Além do salário o que...saúde que a firma pode oferecer pra gente, escola para os filhos... que pode pagar ...ela ajudar, é um incentivo para o funcionário. Eu acho que é isso aí”.

As entrevistas acima apresentadas, foram uma forma de ouvir os trabalhadores no que eles pensam que pode ser qualidade de vida no trabalho. Como foi visto, a qualidade de vida se reflete muito nas relações entre subordinado e chefia, além de um bom plano de benefícios (Necessidades de Maslow). Percebemos também, não estar claro aos trabalhadores o que é ter qualidade de vida, e sua importância na vida profissional e pessoal.

3.2 - Entrevista com empresários de Curitiba

Empresa : Grande Porte

Faturamento (1997) : 757.762.550,00

Entrevistado: Diretor de Recursos Humanos

Pergunta: O que se tem feito pela Qualidade de Vida no trabalho?

Resposta: Em linhas gerais a empresa começou criando vários tipos de incentivos e benefícios, porém, sem uma análise da real necessidade do funcionário. Neste período, conforme relatado, mesmo havendo todos os tipos de benefícios possíveis de serem criados, a empresa não observou nenhum aumento de produtividade, pelo contrário, o que estava acontecendo era uma exigência maior por parte dos funcionários querendo ainda outros benefícios ou que fossem complementados os benefícios existentes. Então, a política da empresa mudou. Foram extinguidos alguns benefícios e outros os funcionários começaram a participar com uma pequena parcela. Os funcionários antigos e insatisfeitos começaram a influenciar os novos funcionários, resultando numa insatisfação geral, mesmo sendo uma empresa com mais benefícios do que a média das empresas do mesmo ramo.

A empresa incentivou a saída dos funcionários insatisfeitos, dando uma série de benefícios, porém, quem saiu da empresa foram aqueles profissionais competentes e que sabiam que poderiam conseguir um lugar no mercado. A experiência dessa empresa e desse diretor fez com que eles entendessem que só os benefícios não garantem a qualidade de vida no trabalho e nem aumentam a produtividade. Perceberam também, que quando os funcionários participavam de alguma decisão ou contribuía em alguma atividade, esta saía melhor do que o esperado.

Hoje se faz tentativas de contribuição dos funcionários através de grupos estabelecidos e que participam através de seus representantes em algumas decisões da empresa. Porém, ainda é uma iniciativa pequena e eles sabem que é apenas o começo.

A empresa não tem um sistema de avaliação ou mensuração dos resultados das ações de qualidade de vida. Também não tem ferramentas para medir produtividade. Portanto não há possibilidade de se constatar quando os funcionários tinham todos os benefícios garantidos pela empresa, se a produtividade era maior do que é hoje que muitos benefícios foram extintos e outros benefícios há a participação de custo dos funcionários. A empresa está realmente preocupada em fazer um trabalho eficaz nesta área. Com a experiência anterior, hoje eles têm muito mais consciência da importância de se oferecer benefícios que realmente agreguem valor não só ao funcionário mas também à organização.

Há tentativas de compor grupos de melhoria em algumas unidades, porém, ainda, como ações piloto. Em algumas decisões que envolvem pessoas do chão de fábrica, já existe um grupo de representantes que participam, mas ainda é pequena esta participação, ficando restrita a reuniões sobre convenção coletiva e outras situações que envolvam tentativas de greve.

Empresa : Grande Porte

Faturamento (1997) : R\$ 412.151.000,00

Entrevistado: Gerente de Recursos Humanos

Pergunta: O que se tem feito pela Qualidade de Vida no trabalho?

Resposta: Trata-se de uma empresa que tem excelente referência no mercado, e suas ações estão pautadas tanto nos benefícios quanto na melhoria das relações entre chefia e subordinado. A preocupação é constante em manter-se um canal aberto às sugestões ou críticas dos programas criados por recursos humanos. Infelizmente, os benefícios são decididos pela cúpula e dificilmente é feita uma pesquisa para saber se é realmente isto que o funcionário precisa. O treinamento é uma preocupação constante, seguida da educação não só funcionários mas também a seus familiares. Existem programas para serem ainda implantados que visam a participação dos funcionários nas decisões que o envolvem. Há a preocupação em se fazer pesquisa de clima periódica porem ainda esta sendo estruturada. Existem parcerias com outras instituições para beneficiar os funcionários nas áreas de educação, saúde e moradia.

Os funcionários que já adquiriram uma grande experiência se tornam instrutores dos mais novos. São valorizados pela organização, preparados para atuar em sala e os cursos ministrados são apresentados às unidades por meio de folders com o nome do instrutor e um breve curriculum, valorizando seus conhecimentos.

Entre os programas de qualidade de vida já passaram pelas etapas iniciais do Programa 5S com muito êxito e esta empresa hoje, tem se mostrado como exemplo em organização e limpeza.

Após uma rápida visita pelas instalações foi possível certificar-se que o Programa 5s tem conseguido atingir seus objetivos e a aparência dos funcionários não se

mostrava insatisfeita ou carrancuda. O que foi possível observar é uma harmonia entre as tarefas do dia-a-dia e entre as pessoas.

Existem outros programas de incentivo à educação, que contempla não só o pagamento dos custos universitários de seus funcionários como também de seus filhos.

Pode-se dizer que se a empresa não está alcançando todos os seus objetivos, pelo menos tem chegado muito perto de alcançá-los. Entre as empresas visitadas foi possível constatar que a teoria vem sendo praticada gradualmente e que o futuro está sendo estudado por pessoas sérias e comprometidas com a organização.

Empresa : Grande Porte

Faturamento (1997) : R\$ 287.572.430,00

Entrevistado: Coordenadora de Recursos Humanos

Pergunta: O que se tem feito pela Qualidade de Vida no trabalho?

Resposta: A empresa está passando por mudanças em todas as suas áreas, principalmente em recursos humanos. Com a ajuda de uma consultoria, estão reajustando os cargos, as funções e conseqüentemente os benefícios. Essa empresa é vista como exemplo. Na última pesquisa de clima tinha 90% de seus funcionários satisfeitos com a gestão da empresa e seus benefícios. Porém, como a produtividade estava estacionada seus dirigentes resolveram fazer algumas modificações e com isso pretende-se melhorar a competitividade e produtividade da organização.

Seus benefícios são vistos pelos funcionários, conforme a pesquisa de clima, como suficientes para satisfazer suas necessidades imediatas. A empresa goza de excelente reputação. Seu turnover é baixo e a próxima pesquisa será realizada

após as modificações e a adaptação dos funcionários às novas políticas da organização.

Na comunidade, é vista como o melhor lugar para se trabalhar. Seus funcionários têm apoio à educação através de bolsas de estudos, onde a empresa paga uma parcela dos custos com universidade. Por ter em seu quadro um grande número de mulheres oferece às funcionárias uma creche para seus filhos, onde existem pessoas qualificadas para tomar conta das crianças enquanto suas mães trabalham tranquilas, podendo em alguns intervalos visitá-los na creche.

Programas de prevenção também são levados muito a sério, e campanhas contra o alcoolismo e tabagismo têm alcançado muito sucesso. A empresa espera que após algumas reformulações possa garantir uma produtividade maior e seu quadro funcional satisfeito e qualificado.

A preocupação com o meio ambiente é um dos pontos de maior destaque, onde há grandes investimentos em reciclagem e preservação da natureza. O trabalho é visto como exemplo e reconhecido por toda a comunidade. Sua filosofia se mostra séria e preocupada com o futuro do planeta e dos seres humanos.

Empresa : Grande Porte

Faturamento (1997) : R\$ 1.115.305.000,00

Entrevistado: Responsável por Recursos Humanos

Pergunta: O que se tem feito pela Qualidade de Vida no trabalho?

Resposta: O foco desta organização está pautado no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários. Os benefícios são os de mercado, porém com atrativos na parte de atualização e modernização tecnológica. A produtividade tem se mantido estável e, de acordo com o responsável pela área de recursos humanos, a empresa tem feito alguns programas na área de qualidade de vida no trabalho enfocando os aspectos de saúde. Com trabalhos para pessoas com problemas de alcoolismo na família, campanhas anti-tabagismo entre outras campanhas de prevenção da saúde.

A empresa se mostra preocupada com o desempenho do funcionário diante de problemas familiares ou de saúde. Os aspectos de qualidade de vida vem sendo estudados por uma consultoria que pretende realizar um grande projeto nesta área englobando a parte de saúde e comportamental, porém as relações entre chefia e subordinado só são melhoradas através de treinamentos comportamentais quando realizados.

Os treinamentos técnicos são o ponto forte desta organização, seus funcionários estão atualizados e qualificados com a última tecnologia. São vistos pela comunidade como especialistas em seu ramo, sendo exemplo para outras empresas do mesmo setor.

Empresa : Grande Porte

Faturamento 1997 : R\$ 872.080.000,00

Entrevistado: Gerente de Recursos Humanos

Pergunta: O que se tem feito pela Qualidade de Vida no trabalho?

Resposta: Havia uma grande preocupação com os aspectos comportamentais, principalmente por se tratar de uma empresa de prestação de serviços. A qualidade de vida fica apenas como uma responsabilidade da assistente social. Porém, esta empresa sofreu algumas modificações, entre elas a preocupação maior com as necessidades dos funcionários, a comunicação interna, e as relações chefia e subordinado. Por estar em fase de transição, estas mudanças ainda levarão algum tempo para serem devidamente assimilada pela organização. Mas a expectativa é grande tanto por parte dos dirigentes quanto pelos funcionários.

A ênfase desta organização para os próximos anos é investir muito em competências técnicas e educação. Seus funcionários deverão estar atualizados e integrados no mercado internacional. O estudo de idiomas torna-se um pré-requisito para cargos de chefia.

A qualidade nos serviços é um dos grandes projetos da organização, passando contudo por um programa de qualidade de vida. Os funcionários têm alguns serviços à disposição como os de odontologia, saúde, financiamentos, educação, entre outros.

A preparação das chefias em grandes programas de até seis meses, visa garantir um bom relacionamento entre chefia e subordinado. Há uma preocupação em preparar os executivos para serem grandes líderes e conseguirem fazer com que seus subordinados trabalhem em equipe com sinergia.

3.3 - ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Qualidade de vida no trabalho está compreendida por diversos aspectos, tanto os materiais, de compensação, saúde e segurança, quanto os de humanização do trabalho de forma ampla, considerando divisão de responsabilidades, participação na gestão, autonomia, autocontrole, autodesenvolvimento, oportunidades de progresso. A natureza interessante e desafiante do cargo em si é o que passa a caracterizar uma boa qualidade de vida no trabalho, juntamente com um ambiente agradável e um bom relacionamento entre as pessoas.

Às vezes, a empresa está disposta a investir na satisfação da sua força de trabalho e deixa as providências nas mãos de pessoas erradas, que nem sequer sabem por onde começar. A premissa básica é a seguinte: pergunte aos próprios funcionários o que eles gostariam que a empresa fizesse para melhorar sua vida pessoal, e não se trata apenas de benefícios básicos, como estender os planos de saúde aos familiares, fornecer tíquetes-refeição ou deixar de descontar uma falta de vez em quando.

Uma sugestão inicial e que tem dado certo para algumas empresas é a adoção de horários flexíveis, solucionando, por exemplo, problemas com trânsito nos horários de pico, facilidade para deixar ou buscar as crianças na escola antes de ir ou voltar para ao trabalho. Exemplo: com entrada entre às 7:00h, 8:00h ou 9 horas da manhã e saída entre 16:30h e 18:00h.

O avanço rumo às medidas que facilitem a harmonia entre trabalho e família parece irreversível. Por uma razão poderosa, ele não se vincula ao bom mocismo desta ou daquela empresa, mas à busca de maior eficiência. Melhorar a vida

familiar dos funcionários não é filantropia. É um instrumento de gestão, uma semente de vantagens competitivas.

O que se percebeu nas entrevistas de campo, apesar de não estarem devidamente aprofundadas, é que por parte dos funcionários, estes recebem os benefícios como sendo de obrigação da organização, e que a organização está mais preocupada que o funcionário não perturbe. Como vimos nas entrevistas, ser valorizado e respeitado é um dos anseios comuns e que mexem com o indivíduo trazendo mudanças em seu comportamento. Por parte dos empresários o que vimos foi um grande esforço para tomar medidas que “melhorem” a qualidade de vida de seus funcionários, porém sem questionarem quais os benefícios que realmente possam mudar ou vir a melhorar a situação de trabalho do funcionário. Em todas as empresas as ações em pró da qualidade de vida se resumiram em suposições por parte dos empresários, sem a participação efetiva da opinião dos mesmos.

Para trabalharmos com qualidade de vida é muito importante que todos participem, sintam-se valorizados e respeitados, contribuam para a melhoria das atividades e de suas próprias vidas. Para isto, a consciência do trabalho se faz fundamental. É preciso que os funcionários tenha certeza dos porquês dos benefícios e sintam-se parte integrante do processo de mudança, entendendo o seu papel e finalmente, iniciando a mudança.

As mudanças acontecem quando os hábitos se renovam e o funcionário entende sua necessidade.

CAPÍTULO IV

5.1 - PROPOSTAS

Este trabalho visa considerar o tema qualidade de vida no trabalho como um dos diferenciais à competitividade. Os investimentos feitos pelas empresas com objetivos claros terão retorno seguro e efetiva produtividade, competitividade e garantia de qualidade da organização, pois à medida que se enfatiza a busca da auto-realização e a possível conjugação entre o alcance do sucesso profissional e a realização pessoal se oportuniza pessoas e cidadãos mais integrados a alcançarem seus objetivos.

Porém, alguns cuidados devem ser tomados no sentido de buscar para cada organização, de acordo com o perfil de seus funcionários, um programa *ideal*, isto é, o cuidado de fazer uma boa pesquisa, fazer com que os funcionários participem e dêem sua opinião quanto aos benefícios que a empresa pretende implantar. Não se pode correr o risco de fornecer benefícios que não agregam valor aos funcionários, pois, neste caso, será um desperdício de ações e/ou investimentos.

As propostas a serem apresentadas, são idéias que devem ser refletidas pela organização, buscando adequar a sua realidade. Poderão ser aprofundados estudos sobre os assuntos do tema qualidade de vida através das bibliografias fornecidas no final deste projeto.

5.2 - PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO PROGRAMA 5S,⁸

Como vimos a mudança dos hábitos e a prática de ações que possam ser visualizadas como úteis ao funcionário é a organização tornar-se imprescindível para o sucesso de um programa de qualidade.

O programa 5S visa implantar conceitos básicos de disciplina, ordem, utilitarismo, trabalho em grupo, em empresas onde há necessidade de organização, ordem e limpeza nos locais de trabalho e que influenciam e reduzem o desempenho. Em empresas que pretendem melhorar o comportamento individualista das áreas, melhorando os relacionamentos e diminuindo a competitividade, e principalmente em empresas onde há pessoas com baixo nível de escolaridade.

Esta experiência em outros países tem se mostrado muito rentável, sendo criação das empresas japonesas. Hoje, já se expande pelo mundo todo.

É possível colocar em prática algumas ações que melhorem o ambiente de trabalho trazendo conseqüentemente maior organização e fazendo com que todos estejam comprometidos com a qualidade do trabalho. A relação subordinado e chefia tende a melhorar quando a empresa se torna um ambiente limpo e organizado, fazendo com que se sintam importantes contribuindo para a melhoria do seu ambiente.

⁸ Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade e Produtividade - Dr. João Carlos Cunha - Curitiba/1997

Primeira fase

- **DESCARTE**

Ter só o necessário, na quantidade certa.

Livrar-se do inútil.

Segunda fase

- **ARRUMAÇÃO**

Cada coisa num lugar definido e apropriado.

Terceira fase

- **LIMPEZA**

Limpar e não sujar, permanentemente.

Sem lixo e sem pó.

Quarta fase

- **HIGIENE - ASSEIO**

Manter alta a saúde física, mental e emocional.

Qualidade de vida no trabalho.

Segurança do trabalhador.

Quinta fase

- **DISCIPLINA**

Autodisciplina.

Menos controle indireto.

Criação de hábito das fases iniciais.

Hábito do aperfeiçoamento.

OBS. O Programa 5S deve se tornar um hábito, para poder gerar resultados.

Normalmente leva-se de 5 a 6 anos a total implementação do programa. Uma dica é, no início, fazer um trabalho de premiação.

5.3 - PROPOSTA PARA SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DE MASLOW

NECESSIDADES FISIOLÓGICAS		
NECESSIDADE	PROPOSTA	BENEFÍCIO
Alimentação - fome sede.	<i>Alimentação fora ou na empresa (vale-mercado, auxílio refeição, lanche, refeitório).</i>	<i>Menor índice de absenteísmo.</i>
Sono e Repouso - cansaço	<i>Intervalo para repouso Transporte</i>	<i>Menos afastamento por doenças.</i>
Abriço - contra o frio o calor	<i>Ambiente seguro e agradável, iluminado, com ventilação, sem ruídos, com equipamentos de segurança, banheiros...</i>	<i>Redução do número de acidentes</i>
Desejo Sexual		<i>Manutenção da saúde do trabalhador</i> <i>Maior grau de concentração, acuidade visual e destreza no trabalho.</i>

NECESSIDADES DE SEGURANÇA - EMOCIONAL		
NECESSIDADE	PROPOSTA	BENEFÍCIO
Proteção	Programa de investimento pessoal; Treinamentos; Cursos de especialização;	Comprometimento Desenvolvimento funcional Maior produtividade Empregabilidade.
Estabilidade	Planos de carreira; Medição de índices de desempenho; Programas de premiação;	Profissionalização das funções Reconhecimento público da organização.
Expectativas de futuro	Desenvolvimento de métodos e planejamento do trabalho/tarefas e funções.	Ganhos de produtividade e melhoria de desempenho através de um ambiente de trabalho agradável.
Decisões	Acompanhamento dos resultados do trabalho, autonomia para criatividade na conquista dos objetivos definidos.	Melhoria da auto-estima Comprometimento do quadro funcional com os objetivos da organização.

NECESSIDADES DE SEGURANÇA - FÍSICA		
NECESSIDADE	PROPOSTA	BENEFÍCIO
Trabalho	Remuneração justa Adiantamento de salário Empréstimos Previdência privada Assistência jurídica Seguro de vida Horário flexível	Tranquilidade emocional nas situações emergências Programa de orçamento doméstico
Saúde	Assistência médico-hospitalar Planos odontológicos Convênios com psicólogos, psicoterapeutas, fonoaudiólogo Campanhas preventivas tais como: câncer, AIDS, tabagismo, drogas	Segurança familiar Manutenção do grau de saúde individual e familiar Atuação preventiva
Educação	Auxílio-educação para funcionários e dependentes Creches Auxílio-babá Programas anti-stress	Desenvolvimento sócio-cultural Confiança na organização Preparo para a sociedade Melhores hábitos de vida Melhoria do ambiente de trabalho.
Moradia	Financiamento para compra, construção ou reforma da casa própria.	Comprometimento e confiança na organização.

NECESSIDADES SOCIAIS		
NECESSIDADE	PROPOSTA	BENEFÍCIO
Vida associativa	Criação de grêmios recreativos ou serviços de utilidade social como:	Aumento da autoconfiança
Participação em atividades	Lavanderia;	Socialização
Aceitação	Serviços residenciais;	Integração
Amizade	Salão de beleza;	Comunicação
	Visita dos familiares à empresa;	
	Eventos festivos;	
	Academia de ginástica;	
	Campeonatos esportivos;	
	Turismo;	
	Eventos culturais	
	Teatros, coral...	
	Cestas de Natal	
	Convênios diversos	

NECESSIDADES DE ESTIMA		
NECESSIDADE	PROPOSTA	BENEFÍCIO
Auto-estima Status Auto-avaliação Prestígio Consideração Reconhecimento	Implantação de projetos de busca contínua de melhoria de resultados (autonomia de criatividade), com interligação departamental e não concorrência predatória interna (Programa de Qualidade Total, Programa 5S) Planejamento estratégico Times de aprendizagem Remuneração variável vinculada ao desempenho no trabalho. Participação nos lucros Café da manhã com a diretoria	Desenvolvimento do espírito de equipe. Alcance de resultados positivos para o grupo com participação efetiva do indivíduo.

NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO		
NECESSIDADE	PROPOSTA	BENEFÍCIO
Aproveitamento dos talentos de cada indivíduo	Desenvolvimento de macro-objetivos com poder de divisão global no comando da equipe ou da organização na busca de resultados de projetos futuros. Reconhecimento dos colaboradores. Participação efetiva nas decisões. Oportunidade de colaborar com idéias ou projetos.	Desenvolvimento crescente da organização e dos funcionários na busca de seu mercado-alvo ou de novos mercados de atuação. Cumprimento do papel social da organização Valorização do ser humano

CAPÍTULO VI

CONCLUSÃO

O SUCESSO DE QUALQUER ORGANIZAÇÃO DEPENDE SEMPRE DO ELEMENTO HUMANO, POIS É ELE QUE DETÉM A INTELIGÊNCIA E A CAPACIDADE CRIATIVA.

Esta deve ser a mensagem mais importante que o trabalho teve por meta despertar nas empresas.

Conforme a exposição dos objetivos deste trabalho, qualidade de vida no trabalho é um tema muito amplo, e a intenção aqui era apenas de destacar um foco entre os pontos mais importantes a serem considerados; o das relações entre chefia e subordinado.

Este trabalho foi baseado na experiência de um ano na participação de um grupo formado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH-PR onde pudemos ter a oportunidade de conhecer diversas empresas e conversar com pessoas de todas as áreas e de todos os níveis.

Nos mostra também um pouco da realidade de algumas empresas na cidade de Curitiba-PR e a preocupação das mesmas em fornecer um situação melhor de trabalho aos seus funcionários. Porém como percebemos que apenas a intenção de melhorar através de benefícios não é suficiente, é necessário um trabalho maior de valorização e respeito às pessoas. Os funcionários, como nos mostra a pesquisa de campo, sentem a necessidade de participar dos assuntos que lhes dizem respeito.

Os indivíduos precisam de líderes que os incentive a utilizar o seu potencial, a valorizar suas ações, a utilizar sua criatividade. O trabalho terá um sentido tanto para a realização profissional quanto para a realização pessoal.

Um indivíduo que busca sua realização, trabalha com maior comprometimento, influencia outros colegas gerando um ambiente harmonioso. Esta busca pela auto-realização transforma suas tarefas em ações efetivas de contribuição para o sucesso da organização.

Qualidade de vida no trabalho pode ser considerada como todos os investimentos que a empresa faz visando alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa e pelo funcionários na busca pela realização. O retorno seguro da produtividade e competitividade da organização torna-se um comprometimento e um desafio de ambos capital e trabalho.

Um outro cuidado fundamental é que todas as ações devem ter como premissa básica que o ser humano é capaz de buscar o seu próprio crescimento, assim ações paternalistas, descomprometidas de causas e conseqüências poderão gerar resultados diferentes dos planejados.

Como vimos os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho bem gerenciados promovem:

- Diminui investimentos em assistência médica;
- Redução do absenteísmo;
- Diminui a rotatividade de pessoal;
- Melhora o clima organizacional;
- Aumenta a identificação com os objetivos da organização;

- Promove o aumento da produtividade;
- Previne e promove o bem estar e a saúde;
- Maior comprometimento;
- Respeito ao próximo.

Os aspectos apresentados neste trabalho mostraram também que muita coisa pode ser feita para melhorar a situação de trabalho, sem representar um aumento de custos à empresa. Algumas mudanças na forma de relacionamento entre os indivíduos valorizando-os como pessoas, com atenção e respeito, poderá fazer a diferença na organização.

Uma observação que deve ser feita é que as necessidades dos indivíduos variam muito, por isso a empresa deve estar atenta às mudanças de comportamento e periodicamente realizar uma pesquisa ou mesmo conversar com as pessoas para descobrirem quais são suas necessidades atuais e quais suas influências no ambiente de trabalho.

Ter em mente que uma necessidade satisfeita nem sempre acarreta produtividade, mas que uma necessidade não satisfeita certamente acarreta baixa produtividade.

De acordo com alguns autores⁹ a transição para o futuro exigirá uma fonte de energia muito diferente daquela da era agrícola, onde a terra era fundamental para estabelecer a vantagem estratégica e econômica ou com o advento da revolução industrial onde a vantagem competitiva passou para aqueles que controlavam a principal fonte de energia da época: o motor. Essa fonte de energia do futuro será bem mais difícil de cultivar e administrar do que a terra: o capital humano. Gary S.

⁹ Smith, Anthony F. e Kelly, Tim - Organização do futuro - Peter F. Drucker Foundation, 1997 pag. 219

Becker, economista ganhador do Prêmio Nobel (1992) declarou na Business Week que “o capital humano faz parte da riqueza das nações assim como as fábricas, casas, maquinaria e outros bens físicos”.¹⁰

As propostas apresentadas servem de amostras ou exemplos para auxiliar a empresa na busca de soluções adequadas às suas necessidades, mas é preciso que sejam estudadas e adaptadas em conjunto com os funcionários para que não sejam benefícios vistos como um paternalismo sem alcançar seu verdadeiro objetivo.

¹⁰ Referenciado no mesmo livro, pag. 220

ANEXOS

3.2 - CIDADE DE CURITIBA

Curitiba, metrópole eficaz¹¹, cidade que preza a qualidade de vida e abriga mais da metade da indústria do estado.

Principal preocupação: planejamento eficaz e prático;

Poluição do ar: 20% inferior à média observada em São Paulo, mesmo com a média da participação da indústria beirando a média nacional em relação ao PIB: Paraná = 30% e Brasil = 37%.

Curitiba projeta vários distritos industriais bem separados. Com essa descentralização, trata de manter o ritmo de crescimento sem afetar o conforto. O Paraná, em 1995, apresentou renda per capita de U\$ 4,700, ou seja, 11% acima da média brasileira, significando uma política moderna no planejamento de cargos e salários por parte da iniciativa privada local, e que segundo as estatísticas, essa renda deverá superar os 17% ao final do ano de 2001.

O estado do Paraná apresenta um crescimento demográfico equilibrado e inferior aos padrões nacionais, que para os demógrafos essa situação é determinante no padrão de qualidade de vida e no planejamento da infra-estrutura dos serviços públicos e sociais. Um exemplo disso está no planejamento de moradia, que no caso de favelas, o percentual corresponde a 1,5%, que é metade da média nacional, um terço do número registrado em São Paulo e menos de um quinto do Rio de Janeiro.

¹¹ Exame Suplemento Paraná - Parte integrante da edição 610.

A cobertura da escola básica é ampla e quase integralmente suprida pela rede pública. De cada 100 crianças entre 5 e 14 anos, 99 estão na escola, sendo 92 no regime público. Essa cobertura acontece também na saúde. O Paraná tem 4,5 leitos hospitalares na rede pública por 1000 habitantes, 40% a mais do que a média brasileira. Nos serviços telefônicos, o Paraná ocupa o terceiro lugar em densidade de linhas instaladas, 20% acima da média brasileira. Terceiro no ranking brasileiro é também a posição do Paraná na oferta de estradas asfaltadas, com índice quatro vezes maior do que a média nacional.

Para quem mora nas grandes cidades do estado, porém, o dado mais significativo sobre a qualidade de vida em geral é o baixo índice de poluição atmosférica na região metropolitana de Curitiba, com taxa de monóxido de carbono correspondente a 20% dos números de São Paulo. Parece mentira, mas essa aglomeração com 2 milhões de pessoas tem ar de qualidade européia, mesmo seguindo a legislação brasileira. No conjunto, o Paraná tem o melhor dispositivo de proteção ambiental em vigor. Um atrativo nada desprezível para capturar o interesse de investidores estrangeiros.

Curitiba - considerada uma das dez melhores cidades para se viver.¹²

Não é considerada apenas uma cidade verde ou arborizada, é muito mais que isso (são 52 metros quadrados de verde por habitantes, 4 vezes mais do que o recomendado pela ONU) e com excelente sistema de transportes públicos.

¹² Exame Edição 625 - 18/12/96

O estilo de vida de Curitiba é realmente considerado familiar e um dos responsáveis é a facilidade de deslocamento no trânsito, que permite que muitos profissionais almochem com seus familiares, dedicando mais tempo à família.

No que diz respeito aos programas e faixas salariais, Curitiba está atrás do maior centro capitalista do país, São Paulo, entre 15% e 20%.

A educação pública de primeiro grau utiliza material didático próprio, as Lições Curitiba, que transmite as primeiras noções sobre a cidade às crianças . As pessoas crescem comprometidas com a cidade e exigem que tudo funcione bem, e funciona mesmo. Por exemplo, os serviços e secretarias públicas estão presentes em diversos bairros da cidade através das Ruas da Cidadania, evitando deslocamentos em massa ao centro. São fatos como estes que identificam Curitiba como sinônimo de qualidade de vida.

3.3 - O PROFISSIONAL

Vida Executiva¹³

Qualquer coisa irrita; o telefone, o trânsito, o frio, o calor, a cobrança familiar, ...

Estes são alguns sintomas de uma vítima de estresse.

As pessoas estressadas não conseguem produzir direito, se relacionam mal no trabalho e na família, não têm motivação e adoecem mais.

Cerca de 40% das empresas americanas oferecem algum tipo de ajuda para que seus funcionários controlem o estresse. Um quarto delas redesenhou os processos de trabalho para melhorar a qualidade de vida de seu pessoal. Infelizmente, não há estatísticas desse gênero no Brasil. Porém, uma consultoria brasileira identificou que cerca de 60% dos funcionários das grandes corporações apresentam estresse entre alto e moderado.

A maioria das empresas brasileiras não acordou para o problema. Quando eles demonstram alguma sensibilidade sobre o tema, sua política costuma se limitar a entrega de brochuras ou uma palestra no horário de almoço. Mas é insuficiente. É necessário mudar o estilo de vida, buscar exercícios físicos para sair do sedentarismo, alimentação saudável e horários para relaxamento. Eis algumas dicas:

¹³ Exame Edição 627 - 15/01/97

- Esquecer o perfeccionismo - estabelecer prioridades;
- Não levar nas férias lap-tops e celulares;
- Manter a mesa limpa;
- Manter organizada a agenda;
- Fazer pequenas pausas diárias;
- Evitar interrupções nos momentos de concentração;
- Ir embora no horário;
- Verificar a importância de cada trabalho.

As empresas podem contribuir substancialmente também para evitar em parte o estresse, oferecendo um ambiente de trabalho saudável, arejado, iluminado, com incentivo aos diálogos entre colegas, ou técnicas de relaxamento, descomprimindo o ambiente de trabalho. É o caso da empresa Alcoa que criou um coral de funcionários cantores, além de aprenderem danças de salão e práticas de tai-chi-chuan. Seus filhos foram convidados para oficinas de música e a assistirem peças de teatro e concertos musicais com ingressos subsidiados. No começo de dezembro/96, uma turma participou de um curso de culinária de natal. Ele foi ministrado pelo presidente da Alcoa, um apaixonado por culinária. “Quando as pessoas se encontram fora da rotina, eles deixam de se olhar como peças de engrenagem da empresa, elas se vêem como pessoas”. “Aí o clima interno melhora e a produtividade também”, diz José Taragano, diretor de RH da Alcoa.

Não há como fazer um livro de regras para controlar o estresse, segundo Robert Gordon, psicólogo da Northwestern University, dos Estados Unidos. Lá, 44% das pessoas acham que estão com carga excessiva de trabalho. São seis pontos percentuais mais do que sete anos antes, segundo a International Survey Research Group, empresa de pesquisa de Chicago.

Outro detalhe importante a ser pesado é que o estresse é uma doença que não escolhe cargo nem conta bancária.

Outra empresa, a Porto Seguro, começou seu programa de redução de estresse na área de atendimento ao cliente. Ali, os funcionários precisam enfrentar a irritação cotidiana dos segurados e sem brigar. “Eles chegavam ao final do dia arrasados. Para aliviar a tensão acabavam brigando entre si, diz Sr. Canadá responsável pelo programa . A empresa contratou um especialista em técnicas de relaxamento, com exercícios praticados ao longo do dia. Hoje, cerca de 40 pessoas frequenta duas aulas semanais de dança de salão na sede da empresa. Outra turma preferiu aderir ao coral. Uma vez por semana, a Porto Seguro coloca música durante o almoço ou no início do expediente. “Nós queremos que as pessoas trabalhem com prazer. Isso reflete na qualidade do trabalho delas”. diz Sr. Canadá.

Segundo a psicóloga paulista Juliane Verdi Haddad, o combate ao estresse pode aumentar em até 25% a produtividade dos executivos.

3.4 - TRABALHO E FAMÍLIA¹⁴

Se todo casamento é de delicada administração, o de um executivo é ainda mais. Jornadas longas, foco na carreira e não no cônjuge e na família, compromissos domésticos com frequência sacrificados a compromissos profissionais: as condições estão longe de ser ideais para um casamento feliz. Mas, ainda que difícil, é possível se dar bem nas duas frentes, alcançando o sucesso simultâneo no trabalho e no casamento para quem coloca isso como um objetivo prioritário na vida.

Hoje, os casais, sobretudo os de nível executivo, estão mais dispostos a cultivar e manter o seu casamento, e colocam isso como projeto de vida, ou seja, a luta pela melhoria da qualidade de vida é um item cada vez mais presente na agenda dos executivos.

Para um levantamento dessas informações, foram entrevistados 880 homens e mulheres, casados, separados e solteiros, entre 20 e 49 anos, pertencentes à classe AB, de cinco grandes capitais brasileiras. Um dos resultados é que o sucesso e a realização profissional, de fato, ocupam o lugar de honra entre os ideais e os objetivos de vida, tanto para homens como para mulheres (89%). Logo em seguida, vem filhos saudáveis e família feliz (87%). No capítulo de relacionamento, a falta de romantismo e de diálogo ocupa o segundo lugar, com 30% das respostas. O primeiro lugar fica por conta do temperamento difícil (32%). Conclui-se que, para que o casamento de executivos cresça e se solidifique, é preciso que eles sejam mais que apenas bons provedores e façam outras coisas. Por exemplo, fazer para o cônjuge coisas que ele gostaria que fosse feito para si

¹⁴ Exame Edição 607 - 10/04/96

mesmo; ouvir, ser companheiro e amigo, sentir prazer em estar junto da pessoa, ajudá-lo a ter interesses próprios e participar da vida como um todo.

Felizmente, algumas empresas no Brasil começam a se interessar pelo assunto e a perceber a importância do equilíbrio da vida familiar para o bom desempenho de seus funcionários.

No passado, as medidas práticas para adequar melhor o trabalho à vida familiar, em geral, não iam além da montagem de uma creche no local de trabalho e da organização de algum clube para os funcionários. Quando muito, eram feitos esforços na duvidosa eficiência de aproximar famílias nas tradicionais festas de firma.

Hoje, as empresas precisam fazer muito mais para atrair e reter talentos.

Poucos meses atrás, antes de implantar o Projeto Empregabilidade, a empresa Rhodia pediu que 600 funcionários respondessem a 200 perguntas, muitas das quais ligadas à família. A análise dos resultados assustou a empresa: 80% dos funcionários têm apenas 2 pólos de interesse na vida: trabalho e família.

No First Tennessee Bank, além de disporem de uma creche e de uma academia de ginástica no local de trabalho, os empregados podem desenhar seus horários e optar por jornadas divididas (job sharing, em inglês): duas pessoas dividem o mesmo cargo (e os mesmos salários) e podem se alternar nos dias e horários de trabalho.

A Seguradora Aetna Life & Casualty conseguiu reduzir à metade os pedidos de demissão de mulheres que não voltavam ao trabalho depois de terem bebê estendendo a licença-maternidade, não remunerada, por seis meses.

Na empresa Motorola, os supervisores e uma equipe de 50 profissionais são responsáveis pela manutenção de programas que visam manter a imagem da empresa em alto nível de motivação. Num destes programas, o Special Delivery, a empresa oferece médicos de plantão 24 horas por dia para atendimento exclusivo às gestantes. No último trimestre de gravidez o marido ganha um pager para ser acionado pela mulher.

Na Hewlett-Packard, alguns grupos de funcionários são aparelhados tecnologicamente para trabalhar em casa ou em qualquer outro lugar, a fim de suprir ou acompanhar os períodos de picos de produção.

Em Webster, Nova York, um time da Xerox que trabalhava no desenvolvimento de um novo produto banuiu reuniões muito cedo e muito tarde por entender que tais horários deveriam ser dedicados à família. Além disso, essa equipe eliminou relatórios por escrito a fim de dar aos engenheiros mais tempo para pensar. Resultado: engenheiros mais felizes e pontualidade no lançamento do produto.

A Winton Connor Packaging lava e passa a roupa suja dos funcionários, que só pagam o custo do sabão em pó. Além disso, emprega um encanador e um eletricitista só para fazerem pequenos consertos, de graça, em suas casas, enquanto trabalham.

Na Autodesk, empresa de software em San Rafael, Califórnia, pode-se levar o cachorro ao trabalho todos os dias.

Na sede da Pepsi, em Purchase, Nova York, os 700 funcionários contam com serviços de aconselhamento financeiro, pagando U\$ 20 por mês. Também tem uma lavanderia a seco no local de trabalho.

A empresa AT&T permite que milhares de funcionários trabalhem em casa, via computador, parte da semana.

Na sede da Andersen Consulting, em Chicago, há um serviço que garante que haverá alguém na casa do funcionário para receber a visita do técnico de TV, por exemplo. Sair mais cedo para buscar o carro na oficina? Os empregados não precisam se preocupar. Há gente ali só para fazer isso por eles.

Um pool de empresas, em atenção à preocupação dos funcionários com a queda do nível das escolas públicas americanas, patrocinaram a construção de mais escolas públicas em seu local de trabalho, além de contribuir com as despesas operacionais das escolas.

Na empresa Azaléia existe o Projeto Construindo o Futuro 2001. Na própria sede existe centros de educação, tradicionais, profissionalizantes e idiomas. Oferecem refeições em horários fora de expediente para quem emenda trabalho com estudos. Há também o Plano de Habitação, que fará subir de 75 para 85 a porcentagem de empregados com casa própria. A contrapartida é que os índices de retrabalho baixaram de dois para quase zero em cada 1000 pares produzidos. A rotatividade caiu de 0,7% em 1995 para 0,5%. O absenteísmo foi reduzido à metade. A produção do ano de 1996 cresceu 10% sem que o número de pessoas, máquinas e quantidade de matéria-prima fosse alterado.

45 MANEIRAS PARA RECOMPENSAR, RECONHECER UM TRABALHO BEM FEITO PELAS PESSOAS¹⁵

- 1 Crie um boletim das “melhores realizações do ano” e ponha nele a fotografia, nome e descrição da melhor realização de todas as pessoas.
- 2 Dê nome de um empregado a algum espaço e mande colocar uma placa (por exemplo: O Corretor Sissy Jones).
- 3 Participe brevemente da primeira reunião de uma equipe para algum projeto especial e manifeste sua apreciação pelo envolvimento de todos.
- 4 Depois de alguma realização especial, demonstre interesse pessoal pelo desenvolvimento e carreira de um empregado perguntando de que forma você pode ajudar na etapa seguinte.
- 5 Marque um almoço com equipes de projeto quando tiverem feito descobertas interessantes. Mostre sua apreciação. Estimule seus esforços continuados. Forneça você mesmo o almoço.
- 6 Nomeie um empregado por mês e não apenas coloque sua fotografia num lugar bem visível, mas preste-lhe também homenagens durante o mês através de uma série de almoços ou outros acontecimentos. Certifique-se de que ele e os outros sabem a razão da homenagem.
- 7 Homenageie seus colaboradores, reconhecendo o fato em alguma reunião com o seu pessoal ou o deles.
- 8 Nomeie empregados como candidatos a qualquer dos programas de recompensa da empresa.

¹⁵ ¹⁵ Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade e Produtividade - Dr. João Carlos Cunha - Curitiba/1997

- 9 Dê a seus empregados cópias do último “Best Seller” sobre assuntos administrativos/empresariais ou a assinatura de uma revista para homens de negócios.
- 10 Ofereça entrada para um acontecimento esportivo, musical ou cultural (dependendo da preferência do empregado).
- 11 Convide seus empregados para alguma comemoração especial em sua casa e reconheça-os diante de seus colegas e sua esposa.
- 12 Permita que seus empregados participem de reuniões, comissões, etc., em seu lugar quando não puder comparecer.
- 13 Mande uma carta para cada membro da equipe quando seu trabalho tiver terminado, agradecendo pela contribuição dada.
- 14 Crie um boletim de “tentativas válidas” e inclua nele todas as inovações que não atingiram seu potencial, reconhecendo aqueles que investiram esforços no projeto. Não deixe de incluir tudo que foi aprendido durante o projeto para que esta informação possa beneficiar os outros.
- 15 Cumprimente seus empregados quando passar por suas mesas, ou encontrar com eles nos corredores.
- 16 Tome um café ou almoce com um empregado ou grupo de empregados que você normalmente não vê.
- 17 Determine um lugar para colocar posters, cartazes, fotografias e assim por diante, agradecendo aos empregados individualmente ou as equipes, descrevendo a contribuição que deram.
- 18 Agradeça a seu chefe, seus colegas e empregados quando tiverem realizado algo, bem feito, ou tiverem feito algo para ajudá-lo.
- 19 Quando um empregado ou grupo apresentar uma idéia ou sugestão agradeça mesmo que não tenha a intenção de pô-la em prática. Agradeça-os pelo seu interesse e iniciativa.

- 20 Quando discutir com outras pessoas, seus colegas ou alta administração, as idéias apresentadas por um empregado ou grupo destes, não deixe de dar o crédito a eles.
- 21 Quando sugerir alguma questão semelhante a outra pela qual um empregado já tenha demonstrado interesse, envolva esse empregado na discussão, análise e desenvolvimento das recomendações.
- 22 Dê tarefas especiais a pessoas que tenham demonstrado iniciativa.
- 23 Mencione o trabalho ou idéia excepcional de um empregado durante as reuniões com seu pessoal de staff, ou nas reuniões com seus colegas e com a alta administração.
- 24 Crie recompensa para grupos a fim de reconhecer trabalhos excepcionais realizados.
- 25 Coloque fotografia dos empregados no jornalzinho da empresa.
- 26 Escreva uma "carta elogiosa" aos empregados a fim de reconhecer suas contribuições e realizações específicas. Mande uma cópia para seu chefe ou para alta administração e para o departamento pessoal.
- 27 Peça a um empregado que o ajude com algum projeto que você ache especialmente difícil, mas que apresenta um desafio real.
- 28 Inscreva seus empregados em seminários, workshops ou reuniões especiais fora da empresa que cubram assuntos nos quais eles estejam especialmente interessados.
- 29 Apresente periodicamente a seus empregados um relatório do "estado do lugar" e reconheça o trabalho e as contribuições feitas por indivíduos ou grupos.
- 30 Peça a seus chefes que mandem uma carta de reconhecimento ou agradecimento a indivíduos ou grupos que tenham dado contribuições significativas.
- 31 Apresente seus colegas e membros da administração aos indivíduos ou grupos que contribuíram significativamente, reconhecendo o esforço empreendido.

- 32 Peça a seu chefe que compareça a uma reunião com seus empregados na qual você pretende agradecer aos indivíduos ou grupos por suas contribuições específicas.
- 33 Peça aos indivíduos ou grupos que tomem parte ou façam sua própria apresentação à alta administração e aos seus colegas.
- 34 Crie símbolos do trabalho ou esforço de uma equipe (camisetas ou xícaras de café com um logotipo, por exemplo).
- 35 Crie um prêmio por trás dos bastidores especificamente para aqueles cujas atividades geralmente não aparecem. Certifique-se que a premiação aparecerá.
- 36 Sorteie uma rifa entre os membros de uma equipe de trabalho excepcional (ofereça como prêmio uma noitada na cidade, uma viagem de fim de semana, computador pessoal em casa...)
- 37 Ao término de um projeto, ofereça uma viagem ao grupo de empregados ou equipe (excursão em alto mar, jogo de basquete, cruzeiro marítimo...).
- 38 Reconheça e agradeça as pessoas que reconhecem o esforço dos outros. Deixe bem claro que fazer heróis de todas as pessoas é um princípio importante no seu departamento.
- 39 Pergunte aos seus empregados de que forma pode demonstrar sua apreciação o que preferem.
- 40 Organize uma festa de reconhecimento ou de boas vindas sempre que um empregado deixar a sua unidade ou a ela se juntar.
- 41 Ofereça presentes personalizados a todos os envolvidos em alguma inovação (nomes dos integrantes da equipe de projeto em camisetas, recompensas que levem em conta gostos pessoais).
- 42 Ponha um anúncio, em alguma publicação apropriada, agradecendo a seus empregados.
- 43 Peça ao presidente da empresa, ou alguém altamente colocado que escreva uma carta de agradecimento.

- 44 Faça uma doação em nome do empregado a alguma obra de caridade escolhido por ele.
- 45 Crie um prêmio para ser conferido periodicamente como reconhecimento e dê a este prêmio o nome de um empregado que tenha se destacado excepcionalmente
- 46 Crie você mesmo mais formas de reconhecimento e recompensa.

Referências Bibliográficas

- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997
- CASCIO, Wayne F. **Managing human resources: productivity, quality of work life, profits**. 4º ed., New York: McGraw-Hill, 1995
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2º ed., Casa da Qualidade Editora, 1996
- HESSELBEIS, Francis, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997
- KONDO, Yoshio, Ed. **Motivação: um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: ed. Gente, 1996
- KOMAI, Hiroshi. **Japanese management overseas: experiences in the United States and Thailand**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1987
- PEGADO, Paulo. **Método de auto-suficiência para a prática de exercícios físicos em casa, na rua e no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995
- PRODUCTIVITY through people: **In the age of changing technology**. Tokyo: Asia Productivity Organization, 1987
- SIKULA, Andrew F., **Personnel administration and human resources management**. New York, John Wiley & Sons, 1976
- WERTHER, Jr. & RUCH, William. **Productivity through people**. St. Paul: West Publishing, 1986
- CHIAVENATO, Idalberto - **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1983
- GIBSON, Rowan - **Repensando o Futuro**. São Paulo: Editora Makron Books
- MORGAN, Garret - **Imagem da Organização** - Londres 1986

DeMARCHI, Ricardo & SILVA, Marco Aurélio Dias - **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho** - Editora Best Seller

LIMA, Irê Silva - Tese de Doutorado - **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações** - Universidade de Santa Catarina

CLT - Consolidação das Leis trabalhistas