

# **Qualidade de vida no trabalho: um programa estratégico para reduzir custo e melhorar o desempenho das micro e pequenas empresas**

**Hamilton Pozo** (FACCAMP) - hprbrazil@hotmail.com

**Takeshy Tachizawa** (FACCAMP) - usptakes@uol.com.br

**Djair Picchiali** (FACCAMP) - Djair.Picchiali@fgv.br

## **Resumo:**

*No mercado atual não somente as grandes corporações buscam incansavelmente por mais e melhor qualificação, dedicação e foco nas condutas das pessoas para a garantia do empreendimento e do domínio de mercado, mas também, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Daí a necessidade de projetos em programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que tenham como princípio a promoção do bem estar das pessoas, maior motivação e eliminar desperdícios. A proposta desta pesquisa foi aprofundar a análise das empresas que têm uma atuação competitiva resultante de ganhos de qualidade e de produtividade através de QVT. Os dados finais são resultados de pesquisa de campo efetuada em quatro MPEs localizadas na Região de Jundiaí, obtidos por meio do questionário com entrevistas diretas, privilegiando-se a entrevista fechada sem, contudo excluir questões abertas, que possibilitassem respostas livres, com espaços para explicações e comentários. Foi um estudo de natureza exploratória e quantitativa, com 15 questões em escala Likert. Os estudos estatísticos mostraram que 68% dos colaboradores têm forte percepção da importância do programa de QVT para a empresa e para o seu desenvolvimento pessoal e 52% vêem como um diferencial estratégico e competitivo. O estudo demonstrou ser possível a correlação entre ação estratégica, redução de custos e programas de QVT voltados para o bem-estar das pessoas para obter melhor desempenho e vantagem competitiva.*

**Palavras-chave:** *Qualidade de vida, Redução de custos, Bem-estar e Estratégia.*

**Área temática:** *Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas*

## **Qualidade de vida no trabalho: um programa estratégico para reduzir custo e melhorar o desempenho das micro e pequenas empresas**

### **Resumo**

No mercado atual não somente as grandes corporações buscam incansavelmente por mais e melhor qualificação, dedicação e foco nas condutas das pessoas para a garantia do empreendimento e do domínio de mercado, mas também, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Daí a necessidade de projetos em programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que tenham como princípio a promoção do bem estar das pessoas, maior motivação e eliminar desperdícios. A proposta desta pesquisa foi aprofundar a análise das empresas que têm uma atuação competitiva resultante de ganhos de qualidade e de produtividade através de QVT. Os dados finais são resultados de pesquisa de campo efetuada em quatro MPEs localizadas na Região de Jundiá, obtidos por meio do questionário com entrevistas diretas, privilegiando-se a entrevista fechada sem, contudo excluir questões abertas, que possibilitassem respostas livres, com espaços para explicações e comentários. Foi um estudo de natureza exploratória e quantitativa, com 15 questões em escala Likert. Os estudos estatísticos mostraram que 68% dos colaboradores têm forte percepção da importância do programa de QVT para a empresa e para o seu desenvolvimento pessoal e 52% vêm como um diferencial estratégico e competitivo. O estudo demonstrou ser possível a correlação entre ação estratégica, redução de custos e programas de QVT voltados para o bem-estar das pessoas para obter melhor desempenho e vantagem competitiva.

*Palavras-chave:* Qualidade de vida, Redução de custos, Bem-estar e Estratégia.

*Área Temática:* 12. Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas

### **1 Introdução**

Nas últimas décadas têm-se desenvolvido técnicas e sistemas para lidar com a crescente complexidade dos problemas empresariais, quer em termos da sua formulação, quer no que concerne à sua resolução. O contexto da competitividade mundial e das constantes mudanças que afetam as organizações tem exigido que o sistema educacional esteja pronto a apresentar respostas e a indicar caminhos capazes de romper antigos paradigmas da administração. Porém, em se tratando de mudança já se cria certo ressentimento. A mudança em si é um processo complexo que desencadeia resistências em todos os sentidos. As pessoas sentem-se naturalmente incomodadas e forçadas a se aceitar novos paradigmas. O grande desafio das MPEs é reconstruir em um meio competitivo, altamente tecnológico e acirrado, um sistema de bem-estar no sentido da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para os colaboradores de uma organização, tomando como base os fatores biológicos, psicológicos e sociais de cada ser humano. De acordo com Limongi e Assis (1995,p.26),

... filosoficamente, todo mundo acha importante à implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazo são esquecidos. A maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer se associam a programas de qualidade total ou de melhoria do clima organizacional. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização.

A revolução tecnológica, as mudanças no sistema produtivo e a globalização não foram capazes de resolver todos os problemas sociais e ambientais colocando uma pauta de discussão que é a responsabilidade social das empresas. Assim, buscando um desenvolvimento sustentável, muitas corporações passaram a empreender ações sociais na comunidade, abrangendo toda a cadeia de relacionamentos: funcionário, clientes, fornecedores, investidores, governo, concorrentes, acionistas e sociedade. Seguindo esta tendência, observa-se que surge uma forte tendência, dentro do setor acadêmico e de algumas empresas, para a percepção de que o posicionamento firme e duradouro de uma organização no mercado globalizado tenha que passar pela ótica de que os funcionários devem ter sua qualidade de vida melhorada.

O tema qualidade de vida tem sido objeto de reflexão devido à busca de melhores condições de vida, não somente no contexto social, mas principalmente dentro das empresas. Portanto, devendo ser enfatizada a promoção da saúde, englobando diversos fatores que determinam à qualidade de vida dos funcionários. Pode-se afirmar que a saúde é um dos principais parâmetros, porém há vários indicadores que visam quantificá-la.

Para proporcionar condições para que haja melhora na qualidade de vida no trabalho e do trabalhador algumas empresas preocupadas com este enfoque e em manter também a qualidade de seus produtos e a produtividade têm utilizado estratégias para favorecer estas condições. As empresas devem pensar a saúde do trabalhador como uma nova perspectiva, a da promoção à saúde no trabalho, que tem reflexos na competitividade das empresas e do próprio país, além de investir na qualidade de vida no trabalho e do trabalhador. Isso ocorre devido a determinados aspectos serem importantes tanto para a empresa quanto para o país, como é o caso do custo com os dias de afastamento, a retirada precoce do trabalho por invalidez e os acidentes de trabalho.

Portanto, investir em programas de promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho proporciona considerável economia, em termos de reduções em custos de assistência médica, licenças-saúde e doenças ocupacionais e, principalmente, em ganhos de produtividade. Deve-se ressaltar que nos dias de hoje, não se admite que as ações em qualidade de vida sejam feitas unicamente como um modismo ou para melhorar a imagem da empresa perante a sociedade. De acordo com Limongi-França (2003,p.93),

*...observa-se maior disposição para o trabalho, melhoria do clima interno, maior comprometimento, fidelidade à empresa e atração pelos benefícios quando os métodos de gestão incorporam os conceitos de qualidade de vida no trabalho.*

Esta abordagem permite, por exemplo, que se contemple uma maior possibilidade de desenvolvimento pessoal, facilitando o trabalho em equipe, uma maior harmonia entre a vida pessoal e profissional. Essa qualidade de vida diferenciada que é percebida, tanto pela empresa como pelo funcionário está ligada a um forte processo motivacional. Processo esse decorrente de um programa de QVT que passa a ter uma finalidade estratégica para a empresa, visto que esse programa é percebido pelos funcionários quando a empresa o implementa através de uma ação participativa, clara e objetiva com a participação e intervenção de todos.

Os objetivos e a perfeita comunicação de cada elemento que compõem um programa de QVT juntamente com os benefícios que podem proporcionar aos funcionários, bem como a perfeita interpretação dos resultados esperados e sua divulgação de como podem proporcionar melhorias na vida pessoal e familiar de cada funcionário devem ser bem claras.

Quando um funcionário percebe que está trabalhando em um local que lhe proporcione prazer por estar com seu corpo em uma posição ergonômica adequada, com condições de ventilação e iluminação correta, com procedimentos definidos, oportunidade de uso de sua capacidade e de seu crescimento tende a produzir mais eficazmente e, assim, reduz desperdícios. Com isso passa a ter sua integração social completa no trabalho, com o poder de tomar decisões não sofrendo pressões que levam ao estresse e com uma remuneração

condizente ele estará imbuído de um forte elemento motivacional que se transforma em um diferencial competitivo, sendo uma ferramenta estratégica para a empresa na redução de custos.

Percebe-se neste contexto uma significativa tendência de mudança que permeia as relações de trabalho e o emprego formal, exigindo um novo perfil de administrador, capacitado para identificar oportunidades de atuação e de negócios, empreender sua carreira e seus projetos, tornando-se um sujeito da história e um agente de mudança das organizações, fundamentado em um Programa Estratégico ligado à qualidade de vida percebida no trabalho.

Na atualidade, as empresas defrontam com diversas interpretações de QVT, partindo-se da visão médica até as exigências de recursos e procedimentos que atendam as demandas das pessoas e da coletividade dentro das organizações e na vida particular, fora da empresa que passam a compor os programas de qualidade de vida no trabalho. Assim, nesta visão será adotado como conceito de qualidade de vida no trabalho um conjunto de ações e atitudes dentro de uma organização que envolverá análise e implementação de melhorias e inovação na gestão e na estrutura interna e externa do ambiente de trabalho com apoio de novas tecnologias visando criar condições plenas de bem-estar do funcionário para a plena execução de seu trabalho.

É necessário mudar os paradigmas e paralelos históricos encontrados, mais comumente, nos movimentos sociais românticos do início do industrialismo, levados por artesãos, plebeus e trabalhadores, nos movimentos de defesa da classe média popular. Nos movimentos oriundos da segunda metade do Século XX, com o início da globalização, com a busca incontrolável e desmedida de ganhos de produtividade motivada pelos críticos burgueses da civilização comprometida por reformadores, modernistas e assim por diante. Möller (1997,p126), renomado especialista em gestão de pessoas, já afirmava no início da década passada que:

*Muitas empresas latino-americanas gastam mais na manutenção dos automóveis dos gerentes que no desenvolvimento de seu pessoal e que, futuramente, as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também pelos melhores recursos humanos.*

A principal preocupação é que a qualidade dos produtos e serviços de uma empresa deva refletir e, refletem a qualidade de vida de quem os produz. O conceito de qualidade de vida no trabalho é composto de diversos procedimentos empresariais que devem envolver a Gestão de Recursos Humanos, a Gestão do Negócio e os Potenciais existentes para emitir sinais coerentes do que a direção da empresa valoriza a cultura organizacional e o trabalho e que deve ser usado como uma ferramenta estratégica dentro da empresa para motivar e reduzir custos. Portanto, o objetivo é demonstrar a forte correlação entre o trabalho motivado e a qualidade de vida percebida no ambiente empresarial que amplia o grau de comprometimento dos funcionários sendo assim um elemento estratégico para a empresa.

Um projeto estratégico voltado para a motivação dos funcionários deve estar intimamente envolvido com o projeto de QVT para que as pessoas possam estar emocionalmente envolvidas e acreditarem que também vão sair ganhando para poderem dar o melhor de si. Uma empresa não terá sucesso sem que seus funcionários tenham uma realização profissional. Portanto, é preciso definir visões de sucesso de tal forma que haja uma coerência com os resultados esperados a respeito da iniciativa, produtividade, relacionamentos, qualidade pessoal e, por fim, as aptidões profissionais ou competência profissional.

Nesse aspecto é importante criar um novo modelo ou espaço para a reflexão sobre a forte condição da competição organizacional e a luta pela melhor competitividade com qualquer custo. O interesse específico, aqui, é analisar como as MPEs estão amplamente envolvidas na busca de maior produtividade e de uma mudança com o intuito de melhorar seu

posicionamento competitivo no mercado. Assim a QVT vem cada vez mais ganhando espaço nas discussões empresariais e acadêmicas e, também, nas MPEs.

A busca de uma vantagem competitiva acirrada leva as empresas a considerarem a qualidade de vida como um componente importante nas formulações de suas estratégias de gestão de pessoas para o pleno sucesso organizacional.

## **2. Justificativa**

Viver com qualidade e ter qualidade de vida é um assunto que tem preocupado as pessoas, as empresas e a própria sociedade. Para um sucesso empresarial é necessária uma boa gestão dos vários aspectos que concorrem para se ter qualidade de vida no trabalho através dos diversos papéis que as pessoas desempenham e garantir o seu bem estar, principalmente para as MPEs. Conciliar trabalho e vida pessoal ainda é um dos maiores desafios que as pessoas têm vivenciado e, principalmente, os executivos, em face às mais diversas exigências do mundo moderno.

A globalização trouxe transformações e desafios para todos. As empresas mudaram, as pessoas mudaram e os conceitos, também, mudam. Portanto, mudar é importante e saudável. Necessitamos estar abertos para criar, recriar e equilibrar o trabalho com a vida pessoal, para ser saudável e mais feliz e, tornar-se um profissional mais atuante.

Incluir a abordagem em qualidade de vida como ferramenta de gestão estratégica nas MPEs, diante do cenário econômico atual constitui-se em grande desafio aos gestores de recursos humanos, saúde e benefícios. É neste sentido que os empresários devem ser norteados no processo de contemplar elementos fundamentais para o desenvolvimento de uma cultura de moderna de Gestão Estratégica Empresarial que é essencial para o sucesso do negócio atuando com suas competências e, assim, contribuir para ganhos de competitividade.

Portanto, ao se identificar os níveis de satisfação no trabalho, podem-se obter os fatores da QVT que estão afetando o desempenho dos funcionários, no que se refere à qualidade e produtividade dos produtos e serviços por eles gerados. Estes fatores, dependendo da forma como forem analisados, podem se constituir em referenciais para possíveis mudanças nos modelos de gestão das relações de trabalho e das estratégias a ser implantadas para galgar o caminho mais curto na direção da competitividade.

A correlação existente entre ganho de competitividade e o bem estar dos funcionários motivou esta pesquisa, pois mesmo diante de um quadro econômico altamente instável e desfavorável para investimentos na área da QVT, não pode se furtar a este fato, em função da grande dependência do potencial humano para que as empresas se mantenham viva no mercado com a obtenção de vantagens competitivas advindas dos resultados proporcionados por eles e de como poderão ajudar as MPEs.

Isto pressupõe que a sobrevivência de uma empresa não reside só no fato de se ter fácil acesso aos mais avançados recursos tecnológicos existentes no mercado, mas também, da vital importância que a qualidade do capital intelectual representa no crescimento e desenvolvimento das empresas. Sobre o assunto percebe-se que os gestores que querem construir uma organização que sobreviva por várias gerações, deverão prestar atenção, acima de tudo, ao desenvolvimento de seus funcionários. Nesta questão, os gestores podem ter na QVT um instrumento de importância ímpar na elaboração de estratégias voltadas para a humanização das relações de trabalho que passam a estar diretamente ligadas com a missão da empresa e no processo contínuo de reduzir custos (desperdícios).

## **3. Metodologia**

Delineamento exploratório aplicado, por meio de vertente quali-quantitativa, pelo método do estudo de caso, com a coleta dos dados viabilizada pela técnica da entrevista, tendo como instrumento a Escala de Likert ampliada por questões abertas.

Do ponto de vista teórico ela explora, na literatura pertinente, concepções, teorias e princípios relacionados ao problema. Sua natureza é a de uma pesquisa aplicada, pois o que se pretende mostrar é a forma como os conhecimentos pertinentes ao tema foram utilizados, ou não, numa determinada situação e na solução de problemas específicos. O delineamento da pesquisa como esclarece Oppeheim (1989,p.49) consiste em tornar o problema pesquisável e nos diz:

*... especificar como nossa amostra será extraído, quais subgrupos deverão conter, quais comparações serão feitas, se serão necessários grupos de controle, quais variáveis serão mensuradas (quando e em quais intervalos) e como estas medidas serão relacionadas a eventos externos.*

A pesquisa de campo foi desenvolvida em quatro MPEs localizadas na Região de Jundiá, sendo duas empresas de serviços e duas de manufatura. O instrumento utilizado na coleta de dados foi de entrevista e para sua elaboração foram considerados critérios como a possibilidade de obtenção de dados diretamente do aplicador, privilegiando-se a entrevista fechada com escala Likert e questões abertas, que possibilite respostas livres com espaços para explicações e comentários. De 63 questionários, foram respondidos 44 que proporcionaram os dados da pesquisa. Como referencial à formulação do questionário foram consideradas as perguntas que impulsionam essa pesquisa e os objetivos gerais e específicos anteriormente apresentados. A razão fundamental de opção a este método é a complexidade do problema em estudo. Não se trata de medir objetos, mas sim de descobrir a natureza das experiências das pessoas com respeito aos fenômenos condizentes à responsabilidade com que deve ser tratada a vida humana, seus valores, suas decisões. Os questionários foram aplicados diretamente com os funcionários envolvendo pessoal de chão de fábrica, pessoal de escritório e a gerência.

As empresas buscam avanço em seus processos de gestão e para isso faz-se necessário que se trabalhe em prol do todo na melhoria dos resultados esperados. Por tudo isso a abordagem deste trabalho privilegiou, inicialmente, a pesquisa bibliográfica para possibilitar o levantamento do embasamento teórico e da situação atual da gestão da qualidade de vida no trabalho.

O levantamento da literatura ocorreu por meio de busca em base de dados físicos e virtuais pertencentes a entidades de ensino superior, centros de pesquisa, órgãos governamentais, órgãos de classe, bancos de dados, etc. Deste modo utilizando-se os descritores obtidos os dados foram tratados de forma qualitativa em grande parte da pesquisa, limitando-se ao período do segundo semestre de 2008. Os fatos encontrados foram explicados com base na observação direta e na sua descrição.

Para o atendimento dos objetivos deste trabalho é necessária a análise dos fatores de influência sobre o interesse sobre a QVT. No trabalho de Baughn *et al* (2006), foram analisados os seguintes fatores: influência do contexto, capital social; e domínio das habilidades sobre QVT.

Nesta pesquisa foi considerado conveniente que fossem tomadas como base as idéias desenvolvida por estes autores e, que se adotasse o ajustamento e as devidas adaptações para o contexto nacional. Assim, os principais aspectos de conversação entre o trabalho de Baughn *et al*. (2006) e esta pesquisa foram o contexto de análise empírica, as hipóteses e a escala de mensuração dos construtos.

Quanto ao contexto para análise, foram avaliadas no estudo original as perspectivas de diferentes empresas analisados pelo autor e considerou-se consistente a fundamentação de avaliar as empresas da região de Jundiá. A partir das proposições, desenvolveu-se um estudo empírico para validação por meio de técnicas estatísticas adequadas. Os procedimentos e decisões estão expostos a seguir.

A partir dos procedimentos exploratórios (pesquisa bibliográfica e o desenvolvimento das hipóteses), segue-se a fase dos procedimentos exploratórios gerais (avaliação de trabalhos

semelhantes, análise de escalas utilizadas e elaboração dos construtos da pesquisa). Por fim, foi a identificação dos respondentes, com questões sobre dados relacionados à QVT. Especificamente sobre as escalas dos construtos, todas as variáveis foram extraídas e traduzidas de Baughn *et al.* (2006), com algumas adaptações.

Após a consolidação preliminar do instrumento, foi feito um pré-teste (uma pesquisa piloto) junto a uma amostra de 15 respondentes. Feitos os devidos ajustes, o questionário foi aplicado. Nesta fase foram estabelecidas as configurações conforme exposto abaixo:

1. Universo da pesquisa: constituído por funcionários de 4 MPEs da Região de Jundiaí (São Paulo);
2. O tamanho atual deste universo: aproximadamente 38 empresas de manufatura e serviço, aproximadamente 773 funcionários;
3. Amostra: foi selecionada uma amostra de 63 respondentes, de quatro empresas, sendo duas empresas de serviços e duas de manufatura, porém, somente 44 responderam ao questionário;
4. Método de coleta: a coleta de dados foi procedida diretamente pelos próprios pesquisadores. Os critérios de seleção foram conveniência e acessibilidade.

Os procedimentos estatísticos para os dados coletados na pesquisa de campo foram: descrição da amostra; análise univariada dos construtos; e análise multivariada, com a avaliação das hipóteses definidas. Os tratamentos estatísticos dos dados foram realizados com o software SPSS – 11, apoiando-se em Hair et al. (2005) e Malhotra (2001). A análise fatorial foi utilizada neste estudo por ser considerada uma técnica útil para analisar conjuntos de variáveis relacionadas que possuam interdependência. O agrupamento de variáveis, ou fator, permite identificar dimensões subjacentes que explicam a correlação entre as variáveis. Alguns cuidados antecedentes à análise fatorial foram necessários como a realização do teste de esfericidade de Bartlett, valor de KMO e adequação dos itens à análise fatorial, por meio da verificação dos valores obtidos na matriz *anti-image* (HAIR et al., 2005).

O teste de esfericidade de Bartlett revelou-se significativo a um nível de 1%, com um valor de quiquadrado de aproximadamente 273,5; valor de KMO = 0,657. Os valores obtidos para os MSA's – *measure sampling adequacy* - que identificam a adequação de cada item ao modelo de análise fatorial, resultantes da matriz *anti-image*, foram superiores a 0,55. Utilizando-se o critério de Kaiser, que considera os valores de *eigenvalue* superiores a 1,0 (HAIR et al., 2005) foram encontrados cinco fatores, explicando 61,1% da variância total.

Elaborou-se um banco de dados a partir dos questionários respondidos, para posterior tratamento e análise dos resultados. Para garantir a confiabilidade e a consistência interna dos dados obtidos, realizou-se o cálculo do alfa de Cronbach, o qual resultou em 0,73 e, portanto, acima do recomendado, que corresponde a 0,6 (MALHOTRA, 2001).

Com relação a análise univariada, inicialmente foram extraídas as médias e os desvios-padrão de cada uma das variáveis. Com a confirmação da estrutura dos itens na composição dos construtos, foi extraída uma medida geral por construto, com agregação dos escores pela média das entradas dos itens componentes de cada construto. Considerando que as hipóteses supõem estar relacionadas com os construtos, optou-se em avaliar estes relacionamentos por meio da ferramenta Análise de Regressão Múltipla. Essa ferramenta viabiliza a avaliação da consistência da relação de influência entre duas ou mais variáveis independentes, e uma variável dependente (MALHOTRA, 2001). Assim, as quatro hipóteses foram testadas e tendo como variável dependente o construto *interesse*, e como variáveis independentes os construtos *apoio*, *domínio*, *normas e propriedade*.

Com os resultados disponibilizados, optou-se por avaliar os construtos considerando as diferentes alternativas de resposta de algumas das variáveis do estudo, como forma de identificar e discutir possíveis diferenças. Conforme Malhotra (2001), tal procedimento é viabilizado pela técnica estatística análise de variância (ANOVA).

#### 4. Referencial teórico

O conceito de QVT, embora possa parecer muito abrangente, necessita ter uma definição clara e objetiva, uma vez que as posições profissionais dos trabalhadores dentro de uma organização são meios de satisfazerem suas necessidades de toda ordem, com reflexos evidentes em sua qualidade de vida. A qualidade de vida baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial que propõe a vida integrada do ser humano com o trabalho e sua atividade social.

A partir do momento em que o ser humano é visto como um todo se passa a ter a visão biopsicossocial. O ser humano tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais para enfrentar a vida cotidiana. Essa combinação funciona interligada e não partimentalizada. Pode-se perceber então, que para alguns autores não apenas as condições físicas de trabalho são as que influenciam a QVT, porém, é de suma importância que se considerem outros fatores, tais como as relações entre o indivíduo e os indivíduos, seu trabalho, a organização onde desenvolve esse trabalho e a própria sociedade onde está envolvido. Portanto o ser humano deve ser a peça central de um programa de QVT e não uma mera ferramenta. O nível biológico refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida, envolvendo seu metabolismo, resistências e vulnerabilidades de seus órgãos.

E é no nível social que se revela a importância de como os valores correspondentes às crenças, ao papel na família, ao papel no trabalho e na comunidade a que cada pessoa pertence e atua para seu bom desempenho. E no meio ambiente que é a posição geográfica também formam o dimensional social. Com relação ao nível psicológico, este se refere aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de ver e perceber perante o ambiente e, assim posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia.

Para Walton (1973), a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas organizações que estão preocupadas exclusivamente com o avanço tecnológico e da produtividade. Considera a QVT como resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades, e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação nos diferentes níveis, atividades e condutas das pessoas dentro das organizações.

A QVT deve ser tratada como um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento.

Moraes e Kilimnik (2000,p.13) por sua vez, afirmam que "*a ênfase da qualidade de vida no trabalho é na substituição do sedentarismo e do stress por um maior equilíbrio entre o trabalho e lazer que resulte em melhor qualidade de vida.*" Já para Fernandes (1996), qualidade de Vida no Trabalho "*é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.*" Qualidade de vida no trabalho nos dias atuais é entendida como a capacidade de administrar as turbulências do mercado competitivo, com mudanças nos hábitos pessoais e dos processos de trabalho, com foco no bem estar do dia-a-dia e na longevidade mantendo uma excelente saúde biopsicossocial.

A QVT deve ser entendida como escolhas de bem-estar no trabalho orientado pela busca e garantia do desenvolvimento no ambiente de trabalho em sincronia com os objetivos, política e cultura organizacional.

Seguindo essa interpretação, observa-se que surge uma forte tendência, dentro do setor acadêmico e de algumas empresas, para a percepção de que o posicionamento firme e duradouro de uma organização no mercado globalizado tenha que passar pela ótica de que os funcionários tenham uma qualidade de vida melhorada. Portanto, investir em programas de promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho irá proporcionar considerável economia, em termos de reduções em custos de assistência médica, licenças-saúde e doenças ocupacionais e, principalmente, em ganhos de produtividade.

Este processo, que é um movimento sócio-empresarial importantíssimo, embora a noção de movimento social, como a maioria das noções nas ciências sociais, não descreve parte da realidade, mas é um elemento de um modo específico de construir a realidade social.

Os movimentos sociais podem ser vistos como mecanismos sociais que constroem traduções entre o discurso da sociedade civil e os processos institucionais específicos de tipo mais particularista. São movimentos de natureza prática e histórica, mas que apenas podem ter êxito se forem capazes de empregar a metalinguagem civil para relacionar esses problemas práticos ao centro simbólico da sociedade e suas premissas utópicas. (...) Touraine sugere um ponto de vista muito diferente. Designam os movimentos sociais como respostas idealizadas à tensão entre orientações utópicas e gerais e a posição institucional limitada que caracteriza a contestação da vida cotidiana. A única maneira de desenvolver essa idéia seminal é relacionar os movimentos sociais à cultura e às estruturas da sociedade civil (ALEXANDER, J. C. 2000).

Para superar este positivismo ingênuo e ilusório criado por barreiras para se ter um novo posicionamento do homem em seu trabalho, deverá tornar-se claro o significado das palavras usadas, situando-as em uma armação intelectual mais geral de referência, não é só explicar o “que eu penso”, mas sim comparar as próprias categorias da pessoa com os tipos de construção da realidade social que se deseja.

As inovações de gestão afetam a cultura da empresa e não devem ser tratadas como conflitos. Um conflito pressupõe uma definição clara de oponentes ou atores que competem e dos recursos pelos quais estão lutando ou negociando para ter controle. Um programa de qualidade de vida deve ter uma definição clara e objetiva de seus propósitos e deixar de modo aberto a todas as aproximações e vertentes para seu pleno êxito.

Segundo Albuquerque e França (1998,p.40-51), *A qualidade deve ser gerenciada junto com a qualidade de vida. Os esforços empresariais devem, em última instância, conduzir à realização humana, ou seja, a qualidade só terá sentido se gerar qualidade de vida.* No entanto, existe uma grande distância entre o discurso e a prática do que seria o bem-estar das pessoas. Esforços e competências estão adquirindo novos significados. As mudanças ocorrem tanto no foco estratégico como na gestão do negócio com um todo e no envolvimento das pessoas. Essas mudanças demonstram o aumento da responsabilidade estratégica dos gestores de Recursos Humanos.

É importante salientar que a participação nos problemas decisórios que lhes dizem respeito, bem como a posse de informações em relação ao posto que ocupem, são os fatores mais freqüentemente mencionados pelos autores, para elevar-se o nível de participação dos empregados.

Segundo Fernandes (1996,p.44);

*...pesquisas recentes têm demonstrado que poucas são as empresas que adotam sistemas para ouvir seu público interno, a não ser em tentativas esporádicas orientadas para avaliar a repercussão de medidas ou benefícios, sem uma estratégia voltada para a melhoria da gestão das pessoas.*

Pressionados por mudanças tecnológicas, gerenciais, legais e demográficas as empresas e os funcionários buscam novas demandas e atenções específicas. Por força do próprio trabalho, do desenvolvimento profissional e para uma transição para a aposentadoria percebem-se quão importantes são as características específicas do desenvolvimento humano

na elaboração deste projeto. Neste sentido a qualidade de vida e a QVT se complementam como proposto no modelo de qualidade de vida ao longo do curso de vida, conforme Witmer e Sweeney (1992).

Mudar os paradigmas e paralelos históricos já vivenciados nos movimentos sociais e dos negócios onde envolvem os trabalhadores e suas lutas por melhorias devem ser levados em consideração em todos os movimentos de melhorias das condições de trabalho para a melhoria de seu bem-estar.

Com esta pesquisa se pretende desenvolver um plano de agentes de Qualidade de Vida no Trabalho que ajudem na resolução de problemas de motivação, ergonomia, desempenho, satisfação, crescimento, atuação, dinâmica e stress pessoal em ambientes organizacionais, mas principalmente, nas MPEs.

### **5. Pesquisa sobre QVT como um diferencial estratégico e de redução de custos**

Com o objetivo de discutir algumas evidências da situação relativa à QVT com a situação encontrada em uma pesquisa, foram selecionados alguns elementos importantes que tem correlação entre os programas de QVT, planejamento estratégico e reduções de custos. Os dados apresentados fazem parte de pesquisa de campo realizada pelos autores. Os elementos analisados neste artigo foram extraídos de quatro MPEs localizadas na Região de Jundiá (duas empresas de serviços e duas empresas de manufaturas) que possuem programa de gestão da QVT. Utilizou-se para a coleta de dados um formulário auto-preenchível com escala Likert que foi aplicado pessoalmente a cada funcionário em cada empresa. Os resultados aqui expressados se referem às respostas de 44 questionários respondidos na presença dos pesquisadores para maior validade e confiabilidade das respostas:

- dados gerais dos funcionários, sendo de ambos os sexos e atuando em funções de operação, técnica, de supervisão e gerencial com 44 respondentes ao todo;
- a percepção do conceito de QVT visto pelos funcionários e sua sensibilidade aos fatores empregados pela empresa;
- QVT como diferencial estratégico, como os funcionários sentem esse novo paradigma e como interpretam;
- desenvolvimento pessoal com a gestão da QVT e o contexto da empresa.

Procurou-se mensurar a satisfação dos empregados com relação ao programa de gestão da QVT relacionando com seus valores pessoais e para os resultados esperados na empresa. Os dados foram obtidos na Escala Likert de 0 a 4, onde 0 significava totalmente insatisfeito e 4 totalmente satisfeitos. As principais questões colocadas para as empresa foram:

- você percebe que a empresa tem um programa de *Gestão de QVT*;
- as Ações e os Programas de Gestão da QVT na Empresa são importantes;
- os empregados valorizam as ações e os programas da Gestão de QVT na empresa.
- minha participação nos programas de Gestão da QVT é:
- você percebe que os gerentes tratam os Programas de QVT como uma estratégia;
- as ações e os programas de Gestão da QVT produzem melhorias na produtividade da empresa;
- a Gestão da QVT na empresa permite medir a melhoria do desempenho das equipes de trabalho;
- o programa de Gestão da QVT é uma ferramenta para o Plano Estratégico da empresa;
- você é considerado pela empresa como uma pessoa importante para que ela atinja os objetivos de melhoria total;
- um programa de Gestão da QVT poderá ser um fator que proporcione maior competitividade para empresa com os ganhos de produtividade.

As medidas obtidas mostram que as questões que discutiam a percepção dos funcionários quanto à interpretação do programa de gestão da QVT praticado pelas empresas foram **regulares**. Quanto às questões referentes à QVT como um diferencial estratégico na percepção dos funcionários obteve-se notas **altas**. Com relação ao desenvolvimento dos funcionários com os programas de qualidade de vida no trabalho a percepção de todos foi **altíssima**.

### 5.1. Análise dos resultados

O universo dos respondentes foi constituído por funcionários das quatro empresas escolhidas componentes do universo de 38 MPEs da Região de Jundiá. Os resultados da pesquisa e alguns de seus gráficos seguem abaixo. Os resultados a seguir se referem aos gráficos 1, 2 e 3 que tratam sobre a percepção dos funcionários quanto ao conceito de qualidade de vida no trabalho e seus resultados:

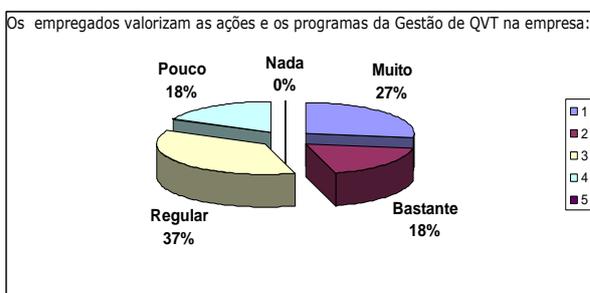
Gráfico 1. Percepção do programa de QVT na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa

- **Comentários:** Com relação à percepção dos funcionários sobre o programa de qualidade de vida no trabalho da empresa em torno da metade percebe sua aplicação e outra metade pouco percebe.

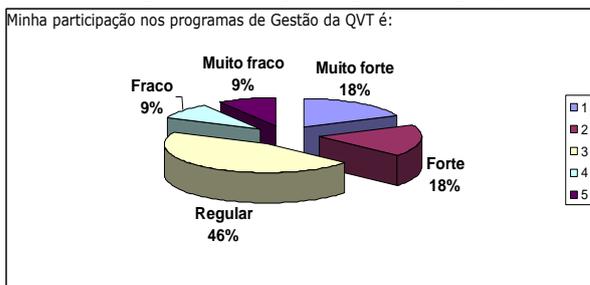
Gráfico 2. Os empregados valorizam o programa de QVT



Fonte: Dados da pesquisa

- **Comentários:** Com relação à valorização pelos empregados do programa de qualidade de vida no trabalho na empresa em torno da metade deles a valorizam e a outra metade a valorizam pouco ou regular.

Gráfico 3. Importância da participação no programa de QVT.

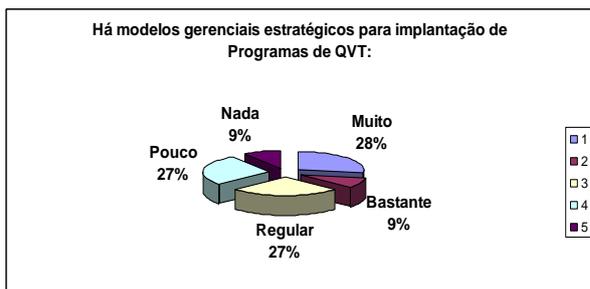


Fonte: Dados da pesquisa

- **Comentários:** Os funcionários se sentem muito importante em participar do programa de qualidade de vida no trabalho na empresa.

Os resultados a seguir se referem aos gráficos 4, 5, 6 e 7 que tratam sobre a visão dos funcionários quanto ao conceito de qualidade de vida no trabalho como sendo uma estratégia competitiva:

Gráfico 4. Modelos estratégicos para QVT.



Fonte: Dados da pesquisa

- **Comentários:** Os modelos de gestão com enfoque estratégico junto com programas de QVT não é muito forte nas empresas pesquisadas, somente 37% os consideram.

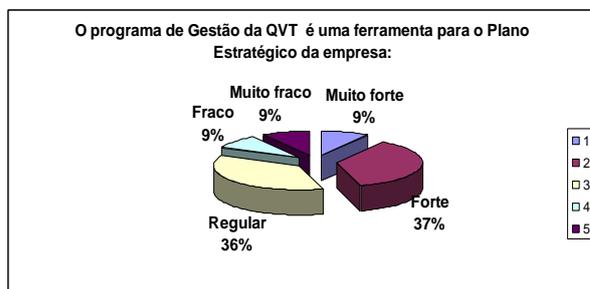
Gráfico 5. Melhorias e produtividade obtidas com os programas de QVT.



Fonte: Dados da pesquisa

- **Comentários:** A percepção de melhorias e ganho de produtividade com os programas de QVT é considerada como forte por mais de 46% dos entrevistados nas empresas pesquisadas.

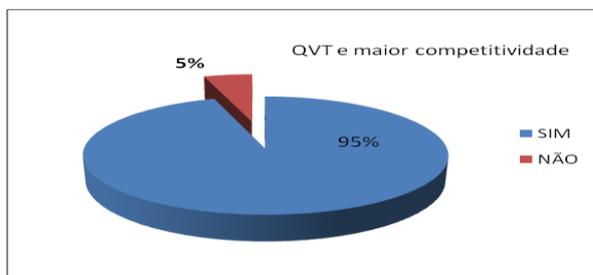
Gráfico 6. QVT como ferramenta estratégica.



Fonte: Dados da pesquisa

- **Comentários:** A percepção de 46% dos funcionários é que o programa de qualidade de vida no trabalho torna-se um ferramental importante para as estratégias da empresa e para sua competitividade.

Gráfico 11. Gestão da QVT como fator de maior competitividade para empresa.



Fonte: Dados da pesquisa

- **Comentários:** A maioria esmagadora dos funcionários percebe que um programa de gestão da qualidade de vida no trabalho se transforma em um forte fator para aumentar a produtividade e obter maior competitividade para a empresa.

Com Análise Fatorial Exploratória as variáveis de cada um dos construtos foram submetidas à técnica estatística que proporcionou a comparação com a proposta previamente definida e os resultados efetivamente encontrados a partir do trabalho de campo. Com relação aos construtos: *percepção do programa de QVT na empresa, as ações do programa de QVT são importantes, os empregados valorizam o programa de QVT e QVT como ferramenta*

*estratégica para a produtividade*; a avaliação fatorial obtida manteve a expectativa previamente definida, não havendo a necessidade de qualquer ajuste.

Nas variáveis associadas aos *Modelos gerencias estratégicos para QVT, Melhorias e produtividade obtidas com os programas de QVT e Medição de desempenho das equipes com os programas de QVT* a Análise Fatorial Exploratória fez surgir dois fatores distintos das variáveis inicialmente submetidas à análise. A verificação das variáveis indicou que estas se agrupavam de modo a evidenciar dois tipos específicos de condições, que foram então identificadas por *condição para a inovação e condição para o bem-estar no ambiente de trabalho*.

Pelos resultados obtidos pode-se verificar o seguinte: As médias das variáveis de interesse pessoal em QVT podem ser consideradas intermediárias, com desvios relativamente altos. As maiores médias foram verificadas nas variáveis que inquiriam sobre percepção, participação e interesse, podendo ser consideradas altas, acima de 4. As variáveis relacionadas ao negócio em si apresentaram médias menores. Com relação aos desvios, estes podem ser considerados como intermediários. Em geral, os desvios podem ser considerados de intermediários a altos, indicando uma dispersão relativamente elevada na avaliação dos funcionários. Homogênea foi percepção de domínio de fator estratégico, com valores intermediários para as médias e desvios. Todas elas com valores relativamente próximos, entre 3,55 a 3,89 para médias, e desvios-padrão entre 0,90 a 1,03. Com esses dados conclui-se que, em geral, os funcionários consideram com boas condições para a avaliação de nível estratégico para QVT nas empresas. Por fim, com relação à percepção de desenvolvimento pessoal que apresenta maior variação nas médias variando entre 3,69 e 4,33. Os desvios, também, oscilaram entre 0,69 e 1,03. A indicação foi de que os funcionários se sentem bastante seguros quanto à possibilidade de desenvolvimento do pessoal e do negócio.

Com o índice *Alpha* de Cronbach as variáveis foram analisadas em sua confiabilidade para representar os construtos. O índice foi extraído para cada construto, chegando-se a valores aceitáveis, todos acima de 0,6. Com os resultados da estrutura fatorial encontrada, e da confiabilidade extraída, optou-se pela composição das variáveis para gerar uma medida geral de cada construto.

Tomando como regra de composição a média dos escores das entradas na planilha correspondentes para cada um dos construtos. Os resultados para os valores do índice *Alpha*, da média, e do desvio-padrão de cada um dos construtos estão mostrados abaixo. E conforme é possível verificar na tabela 1, as médias dos construtos apresentam valores entre intermediários e altos e os desvios-padrão podem ser considerados médios.

Tabela 1: Resultados das médias dos construtos

CONSTRUTO	Alpha	Média	Desvio Padrão
Percepção do programa de QVT na empresa.	0,858	3,42	0,99
As ações do programa de QVT são importantes	0,779	3,99	0,76
Os empregados valorizam o programa de QVT	0,858	3,77	0,79
Importância da participação no programa de QVT.	0,679	3,66	0,69
Modelos gerencias estratégicos para QVT	0,835	3,9	0,89
Melhorias e produtividade obtidas com QVT	0,829	3,88	0,88
Medição de desempenho das equipes com QVT	0,666	3,76	0,66
QVT como ferramenta para o PE	0,888	3,99	0,92
Investimento em capacitação e melhoria do bem	0,833	3,87	0,91
Condições ambientais do trabalho e seu bem-estar.	0,699	3,81	0,71
Condições para a inovação.	0,858	3,91	0,88
Gestão da QVT como fator de competitividade	0,891	3,95	0,91

Fonte: Dados da pesquisa

Pelo resultado das médias apresentadas, é possível perceber com maior clareza o posicionamento dos funcionários em relação aos construtos de referência ao desenvolvimento

de práticas de estímulo ao desenvolvimento da QVT, que trata fundamentalmente de atividades associadas ao universo dos negócios.

As hipóteses definidas para o estudo foram avaliadas através de Análise de Regressão Múltipla, uma vez que esta viabiliza a avaliação da influência simultânea dos fatores definidos. Assim, o construto *valorização do programa de QVT* foi colocado na condição de dependente, ao passo que vocação percebida na área, percepção de suporte, domínio das habilidades (estas na mesma escala da variável dependente) e *modelos gerenciais e gestão da QVT* (como uma *dummy* com 0 para não posse, e 1 para posse) foram inseridas como independentes.

Os valores do modelo de regressão estimado encontram-se na Tabela 2. O modelo pôde ser considerado consistente ( $R^2= 0,381$ ), e, como é possível verificar, apenas os construtos associados a *medição de desempenho das equipes, modelos gerenciais e condições ambientais do trabalho* não apresentaram influência significativa, mostrada na significância da estatística *t* para os coeficientes padronizados.

Tabela 2: Resultados da regressão múltipla

CONSTRUTO	coeficiente padronizado	Estatística t	Sig.(p-valor)
Percepção do programa de QVT na empresa.	0,181	2,266	0,022
As ações do programa de QVT são importantes	0,155	1,356	0,441
Os empregados valorizam o programa de QVT	0,402	4,809	0,009
Importância da participação no programa de QVT.	0,277	3,991	0,608
Modelos gerenciais estratégicos para QVT	0,099	1,088	0,797
Melhorias e produtividade obtidas com QVT	0,221	3,676	0,022
Medição de desempenho das equipes com QVT	0,078	0,989	0,499
QVT como ferramenta para o PE	0,203	3,871	0,211
Investimento em capacitação e melhoria do bem	0,421	4,978	0
Condições ambientais do trabalho e seu bem-estar.	0,111	1,099	0,773
Condições para a inovação.	0,377	4,079	0
Gestão da QVT como fator de competitividade	0,402	3,688	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Com os resultados obtidos e mostrados acima é possível depreender que a percepção de um programa de QVT dentro de uma empresa é fator de influência para o desempenho estratégico das pessoas e da organização com ganhos de produtividade. Para poder desenvolver uma maior contemplação e exploração dos dados, as medidas dos construtos foram avaliadas em relação a algumas das variáveis importantes que foram utilizadas na pesquisa e com o uso da ANOVA (técnica estatística análise de variância), que permite testar a existência de diferenças significativas nos valores médios das diferentes alternativas de resposta para as questões avaliadas.

As empresas para atingir seus objetivos, além de seguir as exigências da Legislação vigente, deverão cada vez mais se preocupar com a implantação de projetos que façam parte da administração estratégica da organização. A qualidade de vida do trabalhador deve ser encarada como um novo elemento estratégico da empresa para proporcionar e atingir plena satisfação. Não basta introduzir simplesmente alguns programas e projetos tais como: Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional; Programa de Prevenção de Riscos Ambientais; Projeto Ergonômico do Ambiente de Trabalho; Projeto de Auditoria Médica em Planos de Saúde para compor o escopo do Programa de QVT da empresa. É necessário interpretar esses elementos como fatores que irão compor o Plano Estratégico Empresarial.

A busca da produtividade com qualidade tem sido um dos principais objetivos das empresas que pretendem sobreviver no atual cenário mundial, marcado por rápidas e profundas mudanças tecnológicas. Vive-se, portanto, numa sociedade altamente competitiva, onde a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aliada a uma produtividade com qualidade, constituindo-se em um diferencial estratégico. Esse diferencial consolida a necessidade de uma visão integrada de gestão da QVT e a gestão empresarial para melhorias

contínuas.

O comprometimento das pessoas é cada vez mais necessário e as organizações necessitam estimular em seus funcionários, mas não sabem como. O indivíduo deverá ser o foco principal da função organizacional. São as pessoas que garantem o nível de flexibilidade, o grau e a velocidade de adaptação da empresa, que agregam valores aos produtos e aos serviços em termos de qualidade e produtividade e que respondem pelo processo de aprendizagem e pelo grau de inovação na organização.

Isso tem levado muitas empresas a reverem suas estratégias e formas de gestão de pessoas, pois fica claro que: *...não há organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores*, conforme nos mostra (BURIGO, 1997, p.184).

Assumindo uma postura vigilante contra todas as práticas de desumanização no trabalho através da implantação de um programa estratégico de qualidade de vida no trabalho e atuando sobre as mesmas proporcionando assim melhores condições de vida aos trabalhadores. Contribuindo assim para a formação do trabalhador e que ele possa viver melhor à sua própria. Partindo do princípio que, as pessoas passam a maior parte de suas vidas nas organizações, seria ideal que as mesmas fossem lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução do trabalho, onde possam, de fato, passar algumas horas criando e realizando plenamente, com satisfação e alegria.

Assim, implementando valores de QVT como fator de redução de custos (desperdícios) transformando-se em um diferencial estratégico para resgatar valores ambientais, financeiros e humanísticos dentro das organizações. Proporcionando o atendimento das necessidades e aspirações dos trabalhadores, tanto no que diz respeito aos aspectos relacionados a uma maior participação do empregado nas decisões operacionais como os orientandos em direção à democracia do trabalho e sua humanização, enfatizando a responsabilidade social das empresas e para o fortalecimento das MPEs.

## 6. Conclusões

O estudo realizado proporcionou informações que a preocupação com a QVT cada vez mais tem se mostrado como um elemento importante dentro das organizações e tem crescido, também, nas MPEs. Isto conduz a visão de duas vertentes importantes; uma relacionada com o bem-estar médico do funcionário e sua atuação na empresa e a outra com expansão do conceito de QVT em um ambiente fortemente competitivo e globalizado. Assim, torna-se necessário uma nova postura dos gestores de pessoas dentro das MPEs colocando as atividades de QVT como um elemento estratégico para recursos humanos e, principalmente, para as empresas no processo de contínuo melhoramento

Embora se perceba que os programas de QVT nas empresas pesquisadas estejam, ainda, com ações na área operacional limitadas, porém, a maiorias dos funcionários e dos gestores consideram que a gestão da QVT é uma ferramenta importante para o desenvolvimento dos funcionários e da própria empresa. Assim, esse desenvolvimento gera maior motivação dos funcionários proporcionando o incremento da produtividade, a redução de custos e, portanto, ganhos fortes de competitividade. As empresas pesquisadas, embora de porte pequeno, têm uma posição boa nos mercados em que atuam resultante da atuação de seus colaboradores.

O estudo mostrou que 68% dos colaboradores entrevistados têm forte percepção da importância do programa de QVT que é muito importante para as empresas e para o seu próprio desenvolvimento profissional e pessoal. Com relação à percepção do QVT como um diferencial estratégico e de melhoria da produtividade que propicia maior competitividade empresarial, 52% dos entrevistados concordam com esse fundamento. O estudo demonstrou ser possível a relação entre estratégias de competitividade e programas de QVT.

Como o trabalhador é o elo diferenciador que impulsiona as organizações para o

sucesso faz-se necessário que as estratégias e formas de gestão das organizações proporcionem aos funcionários um comprometimento com as metas da organização onde atuam, fundamentadas em um programa de QVT.

### **Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras**

Este trabalho buscou levantar dados sobre o desenvolvimento de programas de QVT nas MPEs baseados na pesquisa e abordagem desenvolvida nas empresas descritas acima considerado um universo reduzido para generalizar sobre o fato em questão. Deste modo, a primeira limitação consiste na impossibilidade de realizar generalizações para todo o setor de MPEs em escopo geográfico ampliado, bem como para outros setores de atividade. Sugere-se, assim, a reaplicação deste trabalho em outros contextos de negócios, seja envolvendo produtos ou serviços, seja para o mesmo setor analisado em diferente região geográfica. Sugerem-se, também, pesquisas que contemplem modelos rivais ou concorrentes ao proposto neste estudo para a aproximação do modelo teórico com a realidade.

Futuros estudos deverão aprofundar mais essa discussão para elucidar melhor a questão da estratégia baseada em programas de QVT no comprometimento afetivo das pessoas dentro das MPEs, bem como verificar se o modo de avaliação desse comprometimento não deva sofrer uma transformação, no sentido da melhor adequação das ações para melhoria da qualidade de vida e do maior envolvimento das pessoas com o negócio para seu maior desempenho e do desempenho empresarial.

### **7. Referências**

- ALBUQUERQUE, L.G. & FRANÇA, A.C.L. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: O Stress e a Expansão do Conceito de Qualidade Total. **Revista de Administração. USP**, São Paulo, 1998,v.33, p.40-51.
- ALEXANDER, J.C. **Sociología Cultural: Clasificación en sociedades complejas**. Barcelona, Anthropos. 2000.
- BAUGHN, C. C.; CAO, J. S. R.; LE, L. T. M.; LIM, V. A.; NEUPERT, K. E. Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest in China, Vietnam and Philippines. **Journal of Developmental Entrepreneurship**.mar. 2006. vol. 11, n.1, p. 57-77.
- BRANCO, P. D. & VERGARA, S. C. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 2001,v.41, p.20–30.
- BURIGO, C. C. D.**Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis, SC. Insular, 1997,p.184.
- CROW, M. M. & EMMERT, M. A. Interorganizational Management of R&D University-Industry Relations and Innovation, in Bozeman, et al., **Strategic Management of Industrial R&D**. Toronto. Lexington Books. 1994.
- DALTON, G. W. & LAWRENCE, P. R. **Motivation and Control in Organization**. Dorsey Press, CA. 1988
- DE MASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Brasília,DF. Ed. UnB. 2000.
- FERNANDES, E.C. & GUTIERREZ, L.H. Qualidade de Vida no Trabalho: Uma experiência brasileira. São Paulo, **Revista de Administração. USP** . 1988 v.23, p.29-38.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**: São Paulo,. Casa da Qualidade. 1996. p.44.
- HAAK, M. K. Empregados Motivados: Empresas Triunfantes. São Paulo, **Caderno de Pesquisas em Administração**,1995,v1.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- INTERNATIONAL PRODUCTIVITY CONGRESS. **Better Quality of Work Life through Productivity**. Japan. 1991
- MORAES, L.F.R. e Kilimnik, Z.M. O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida no trabalho. B. Horizonte, MG. **Revista da ANGRAD**. 2000, p.13.
- LIMONGI-FRANÇA, A C *Qualidade de Vida no Trabalho - QVT* –São Paulo, Atlas. 2003, p.93
- LIMONGI-FRANÇA, A.C E ASSIS M.P Stress projetos de qualidade de vida no trabalho:caminhos percorridos e desafios. **ERA light**. São Paulo. Mar/abr. 1995. v.2, n.2. p.26-32.
- MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.
- MARCHI, R & SILVA, M A. *Saude e Qualidade de Vida no Trabalho*, São Paulo,SP. Editora: Best Seller. 1998.
- MÖLLER, C. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo, Pioneira. 1997, p.126.
- OPPENHEIM, A . N. **Questionnaire desing, interviewing and attitude measurement**. Londres, Pinter, 1993,p.49.
- POWERS, P. & RUSSELL, D. **De bem com o trabalho: como fazer o que você gosta ou gostar do que você faz**. São Paulo, Best Seller. 1993.
- TOLEDO, F. **Recursos Humanos no Brasil**. São Paulo, Atlas. 1992, p.66.
- WALTON, R.E. Quality of Working Life: What is it? **Slow Management Review**, 1974. ,v.15 p.11–21.
- WITMER & SWEENEY. Holistic model for wellness and prevention over the life span. **Journal of Counseling and Development**. 1992, v7, p.140-148.
- WOODHAM, A. **Beating Stress at Work**. Health Education Authority, 1995.