



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DE
ISLEIDE GADELHA DE MORAES**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DE
PESSOAS**

**NATAL/RN
2006**

ISLEIDE GADELHA DE MORAES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DE PESSOAS

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DE PESSOAS

Monografia apresentada ao curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovado em _____ de _____ de _____, para seguintes membros.

Monografia apresentada à coordenação do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do grau de especialista em Administração.

Orientadora: Patrícia Wheber S. de Oliveira

Membro Examinador

NATAL/RN
2006

ST 101432
M. A. 3006
BIBLIOTECA
FACULDADE NATALENSE
PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE
10/12/2006

ISLEIDE GADELHA DE MORAES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DE PESSOAS

Monografia apresentada à coordenação do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do grau de especialista em Administração.

Orientadora: Patrícia Wheeler S. de Oliveira

RB- 30787 M

FARN	331.101.3
BIBLIOTECA	M829
Nº Reg	6000
07, 05, 08	1001

NATALIAN
2006

ISLEIDE GADELHA DE MORAES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DE PESSOAS

Monografia apresentada ao curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovado em _____ de _____ de _____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Orientadora

Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradecer ao Deus Supremo, Nosso Pai e Criador, pelo dom da inteligência que nos fez cada dia melhor do que ontem;

Aos meus amigos da turma, pelas ajudas inasqueáveis em todas as tarefas e projetos que contribuíam ao final de cada semana;

Aos Professores, que tiveram a paciência suficiente para suportar uma aluna que nem sempre estava presente como deveria e pela ajuda que me deram nesta jornada;

A Professora orientadora, principal responsável pela conclusão desta última etapa da minha graduação;

A todos os citados acima, valeu a força

A Toda minha família, pela paciência e incentivos incansáveis nestes anos de convivência, sem ela, seria muito difícil concluir esta etapa da minha vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradecer ao Deus Supremo, Nosso Pai e Criador, pelo dom da inteligência que nos faz cada dia melhor do que ontem;

Aos meus amigos de turma, pelas ajudas inesquecíveis em todos os trabalhos e projetos que concluímos ao final de cada semestre;

Aos Professores, que tiveram a paciência suficiente para suportar uma aluna que nem sempre estava presente como deveria e pela ajuda que me deram nesta jornada;

A Professora orientadora, principal responsável pela conclusão desta última etapa da minha graduação;

À todos os citados acima, valeu a força.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo estudar a Qualidade de Vida no Trabalho como um elemento estratégico da gestão de pessoas. Para concretizar a análise do tema, o trabalho foi dividido em três capítulos complementares. Os procedimentos metodológicos foram desenvolvidos de modo a contemplar uma revisão bibliográfica e análise de conteúdo dos temas em análise, formando a base teórica para as análises posteriores, visando atingir aos objetivos da pesquisa. Foi através da análise do nível da integração entre gestão estratégica e qualidade de vida em prol do incremento das atividades da gestão de pessoas, que se esperou chegar aos resultados satisfatórios. O segundo capítulo irá tratar de demonstrar as principais nuances do cenário atual. Este cenário é extremamente competitivo e pede das organizações, que construam componentes estratégicos voltados para a motivação e satisfação dos seus clientes internos, que são, atualmente, o principal ativo da organização. As tecnologias da informação é o carro chefe das mudanças, mas sem as pessoas elas nada podem fazer. O terceiro momento irá demonstrar como a gestão de pessoas deve ser tratada estrategicamente. E, posteriormente, como a qualidade de vida pode ser um dos pilares da gestão de pessoas. A Qualidade de Vida no Trabalho traz benefícios tanto para os empregados como para a empresa, pois acarreta em maior satisfação dos seus funcionários, fazendo com que os índices de qualidade e produtividade se elevem.

Palavras Chave: Era da Informação; Administração Estratégica; Qualidade de Vida no Trabalho; Gestão de Pessoas; Satisfação.

ABSTRACT

The present work had as objective to study the Quality of Life in the Work as a strategical element of the management of people. To materialize the analysis of the subject, the work was divided in three complementary chapters. The methodology procedures had been developed in order to contemplate a bibliographical revision and analysis of content of the subjects in analysis, being formed the theoretical base for the posterior analyses, aiming at to reach to the objectives of the research. It was through the analysis of the level of the integration between strategical management and quality of life in favor of the increment of the activities of the management of people, that if waited to arrive at the satisfactory results. As the chapter will go to treat to demonstrate main nuances of the current scene. This scene is extremely competitive and asks for of the organizations, that construct strategical components directed toward the motivation and satisfaction of its internal customers, who are, currently, the main asset of the organization. The technologies of the information are the car head of the changes, but without the people they nothing can make. The third moment will go to demonstrate as the management of people must strategically be treated. E, later, as the quality of life can be one of them pillars of the management of people. The Quality of Life in the Work in such a way brings benefits for the employees as for the company, therefore it causes bigger satisfaction of its employees, making with that the indices of quality and productivity if raise.

Key words: It was of the Information; Strategic administration; Life quality at work; Administration of People; Satisfaction.

REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 METODOLOGIA	12
3 A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO CENÁRIO DA GLOBALIZAÇÃO E DA ERA DA INFORMAÇÃO	14
3.1 O novo cenário competitivo	14
3.2 A administração estratégica	20
4 A QUALIDADE DE VIDA COMO EIXO DA GESTÃO DE PESSOAS	32
4.1 Estratégia e gestão de pessoas	32
4.2 Qualidade de vida no trabalho como elemento estratégico	34
5 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo abordar a qualidade de vida como um elemento estratégico na gestão de pessoas. O objetivo geral foi ancorado pelos objetivos específicos do trabalho, que estão relacionados a fazer uma exposição do cenário competitivo e globalizado da era da informação; apontar as condições gerais de competitividade que se dissemina por todo o mercado; demonstrar a importância da administração estratégica no cenário competitivo; relacionar o elemento estratégico a gestão de pessoas; e investigar a qualidade de vida no trabalho como um elemento estratégico.

Vive-se atualmente num cenário altamente competitivo. A globalização e o acirramento da competitividade trazem a necessidade de se construir novas formas de gestão e novos elementos de administração estratégica da organização.

O mundo foi invadido pelas novas tecnologias da informação que trazem formas de monitoramento do ambiente interno e externo e diminui assombrosamente o tempo das antigas rotinas de trabalho. Porém, a nova sociedade do conhecimento se caracteriza, principalmente, pela extrema valorização do capital humano, pois atrás de toda máquina e tecnologia de gestão há uma pessoa que a torna possível.

Assim, é extremamente importante que as pessoas estejam motivadas e com plenas condições físicas, mentais e de ambiente, para fazer as tarefas rotineiras da organização e implementar novos processos produtivos e novos elementos estratégicos para vencer no cenário hipercompetitivo. Porém, algumas empresas estão encontrando dificuldades para segurar e motivar os seus profissionais, através dos seus departamentos de gestão de pessoas.

Desta maneira, é relevante perguntar – quais medidas a gestão de pessoas podem utilizar no sentido de implementar estratégias para reter, motivar e satisfazer o capital humano, agregando valor e produtividade à organização? Um dos meios a ser oferecido neste trabalho é a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho, no sentido de gerar um diferencial estratégico para a gestão de pessoas, agregando produtividade a empresa.

Assim, o presente trabalho se justifica, pela busca de oferecer um elemento importante para responder a problemas de motivação e satisfação que assolam as organizações contemporâneas, e, além disso, cuidar do principal ativo da empresa – os clientes internos.

Além disso, é importante que a empresa invista em qualidade de vida, na medida em que tal ferramenta organizacional tem o poder de promover a integração da aparente contradição entre os interesses individuais dos membros da empresa com os interesses organizacionais.

Para sistematizar a exposição do tema, o trabalho foi dividido a partir de uma construção lógica, que se divide em três momentos.

O primeiro capítulo foi direcionado para a apresentação dos procedimentos metodológicos voltados para a caracterização do tipo de pesquisa, técnica de coleta de dados e tratamento e análise dos dados.

O segundo momento fará uma contextualização do cenário no qual as organizações contemporâneas se encontram inseridas. A interligação das economias e a mudança dos processos produtivos vêm proporcionando o acirramento da economia e a necessidade das empresas estarem em melhoramento contínuo. Neste sentido, a formulação de estratégias é fundamental para vencer no cenário extremamente competitivo.

A formulação de estratégias não resulta, ao contrário do que comumente se imagina, da confecção de idéias mirabolantes e engenhosas, mas de um trabalho árduo de renovação das tecnologias produtivas e de gestão voltadas para o monitoramento do ambiente interno e externo da organização. No caso do presente trabalho, será demonstrado que a qualidade de vida no trabalho pode desenvolver significativamente o ambiente interno da organização, já que ataca questões como problemas físicos e mentais, melhoramento das condições de higiene e segurança, etc.

O terceiro momento serão abordados os temas da estratégia relacionada à gestão de pessoas, e, posteriormente, a qualidade de vida como um elemento estratégico para a organização.

Apesar do cenário atual ser ditado pela era das tecnologias da informação, essas mesmas tecnologias não atuam sozinhas, é necessário que exista qualidade de vida na organização para que os funcionários se sintam valorizados e motivados para atingir aos objetivos da empresa. A disseminação da qualidade de vida no trabalho, neste sentido, se configura como um importante componente estratégico norteador da gestão de pessoas, para aumentar a motivação, a qualidade e a produtividade da organização.

2 METODOLOGIA

A metodologia está relacionada com os objetivos e a finalidade do trabalho e deve descrever todos os passos que serão dados para atingir o objetivo proposto, através do emprego de processos científicos. Neste sentido, no conceito de Lakatos e Marconi (1999, p.162) delimitar uma pesquisa é “estabelecer limites para a investigação” e que pode ser “limitada em relação ao assunto, a extensão e a uma série de fatores”.

Neste sentido, a estratégia de pesquisa escolhida foi a de revisão de literatura, com enfoque na análise de conteúdo.

De acordo com Lakatos e Marconi (1999), a revisão de literatura é caracterizada pela revisão histórica da produção científica de um determinado tema ou evento. Além disso, a análise de conteúdo pode ser caracterizada como a busca pela caracterização dos aspectos constitutivos de um tema ou de evento delineado.

A pesquisa em pauta teve como objetivo analisar duas variantes constitutivas da qualidade de vida e gestão estratégica de pessoas, visando estabelecer uma relação entre ambas, para assim apresentar uma possibilidade objetiva para valorizar o que é mais fundamental numa organização – o seu capital humano.

Já a coleta de dados será feita através da revisão de literatura, buscando construir uma análise da gestão estratégica e qualidade de vida como meio de incremento da atividade de gestão de pessoas.

Convém observar que estes dados foram interpretados através da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica de investigação importante, pois

possibilita fazer inferências, a partir do estudo do contexto e das variantes postas em pauta (MARCONI; LAKATOS, 1999).

2.1 O novo cenário competitivo

A realidade contemporânea na qual as organizações estão inseridas tem sido caracterizada por mudanças e inovações constantes. A globalização da economia, a aceleração dos processos de mudança e o avanço da tecnologia da informação e comunicação têm sido fatores que têm contribuído para a criação de um novo cenário competitivo. Nesse contexto, as organizações precisam estar constantemente atualizadas e capazes de responder rapidamente às mudanças do mercado. A administração precisa estar preparada para lidar com essas mudanças e garantir a sobrevivência da organização no longo prazo.

A administração precisa estar preparada para lidar com essas mudanças e garantir a sobrevivência da organização no longo prazo. Isso requer uma abordagem estratégica que considere as mudanças do mercado e a necessidade de inovação e adaptação. A administração deve estar preparada para lidar com a incerteza e a complexidade do ambiente competitivo.

Tais mudanças trazem implicações importantes para a produção e para o trabalho. A tecnologia da informação e comunicação tem sido um fator importante para a transformação da sociedade. A tecnologia da informação e comunicação tem sido um fator importante para a transformação da sociedade. A tecnologia da informação e comunicação tem sido um fator importante para a transformação da sociedade. A tecnologia da informação e comunicação tem sido um fator importante para a transformação da sociedade.

O que ocorre, não é apenas o uso da tecnologia, mas a transformação da sociedade. A tecnologia da informação e comunicação tem sido um fator importante para a transformação da sociedade. A tecnologia da informação e comunicação tem sido um fator importante para a transformação da sociedade. A tecnologia da informação e comunicação tem sido um fator importante para a transformação da sociedade.

3 A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO CENÁRIO DA GLOBALIZAÇÃO E DA ERA DA INFORMAÇÃO

3.1 O novo cenário competitivo

A realidade contemporânea no qual as organizações estão inseridas vem trazendo novos desafios que geram a necessidade de re-pensar a inserção da empresa no mundo globalizado. As mudanças na economia, com o desencadeamento das mudanças nos processos industriais e os avanços da informação; a revolução da informática vem promovendo mudanças profundas na área do conhecimento, colocando o uso das tecnologias emergentes e o acesso a informação, bem como de sua plena interpretação e assimilação.

A administração contemporânea precisa contemplar todos esses avanços, bem como criar as condições necessárias para que os gestores e clientes internos saibam compreender e interpretar todas essas mudanças.

Tais mudanças trazem implicações tremendas para a produção e para o mundo empresarial. Nesse sentido, vive-se, atualmente, a intensificação de processos que estão sendo genericamente chamados de era da informação. As tecnologias da informação vêm, de acordo com Drucker (2002, p.19), transformando os processos de produção existentes. A economia de tempo está sendo tremenda. O que se fazia em três horas, agora é feito em minutos.

Ocorre que, não é puramente o uso de computadores e o processamento de dados, que transformam o dado em informação, que vem alterando significativamente o mundo contemporâneo. As tecnologias de informação estão

desempenhando o importante processo de disseminação do conhecimento nas empresas e na sociedade como um todo. Porém, a revolução da informação não aconteceu sob a simples forma genericamente estabelecida de "informação". São os seus efeitos inesperados que contribuem para revolucionar o paradigma até então existente (DRUCKER, 2002).

A emergência de um novo modelo significa afirmar, em certa medida, que modelos antigos estão desaparecendo. Desta maneira, assim como a agricultura, o modelo industrial, que já conheceu o seu pleno auge, começa a declinar paulatinamente. A indústria poderá tomar medidas conservadoras, tais como foram tomadas pela agricultura, no sentido de proteger a sua produção e seus produtos, mas não logrará êxito em sua jornada. Drucker (2002, 172) retrata precisamente a questão:

Nos primeiros anos do século XX, na maior parte dos países desenvolvidos, a agricultura tinha isoladamente a maior participação no PIB; hoje, nos países ricos sua participação caiu a ponto de se tornar marginal. E a população rural representa hoje uma diminuta parcela do total. A produção industrial seguiu o mesmo caminho. Desde a Segunda Guerra Mundial, ela provavelmente triplicou em volume no mundo desenvolvido, mas os preços industriais, ajustados pela inflação, têm caído regularmente, ao passo que o custo dos principais produtos de conhecimento – serviços de saúde e educação – triplicou, também ajustado pela inflação. O poder de compra relativo dos produtos industrializados em relação aos produtos do conhecimento corresponde hoje a apenas um quinto ou um sexto daquilo que era há 50 anos.

A próxima sociedade será uma sociedade do conhecimento e da busca da valorização do capital humano da organização. O conhecimento será o recurso chave das organizações que quiserem crescer dentro do cenário altamente competitivo. A tecnologia da informação espalha rapidamente o conhecimento por todos os lugares, tornando o conhecimento acessível a todos (CHIAVENATO, 2003).

Daí que enquanto que no início do século, a administração se voltava para as tarefas padronizadas, especialização de funções, não exigindo uma atitude dinâmica dos seus funcionários e se pautando por um modo rígido de pensar a administração e a produção. Os produtos a serem comercializados e vendidos eram padronizados e de pouca qualidade.

O desafio agora é de outra ordem. O mercado consumidor se tornou consciente de seu poder de compra e ainda foi justamente favorecido pelo surgimento de rígidas legislações que amparam juridicamente o consumidor, exigindo dos produtores e prestadores de serviços uma conduta séria e correta para com os seus clientes. Com isso, os clientes vêm exigindo produtos personalizados com alto padrão de qualidade a preços acessíveis.

O volume de informações produzidos pela sociedade em rede e pelo aparecimento das novas tecnologias, se encontram em constante mudança, exigindo um novo perfil daqueles que produzem, administram e/ou se inserem no novo mercado de trabalho (DRUCKER, 2002).

A globalização já tão amplamente difundida através dos meios de comunicação, refere-se exatamente a construção de uma teia através da qual circulam intensos fluxos de capital, de produtos, de informação, de tecnologia e de relações sociais e políticas entre os mais variados povos do mundo. O fenômeno da conexão entre os membros da sociedade mundial é, sem dúvida nenhuma, o mais gigantesco que têm sido observado no mundo moderno, gerando práticas mundialmente reproduzidas e valores mundialmente aceitos.

Entre outras coisas, esse fenômeno tem possibilitado que gigantescos volumes de capital sejam transferidos, de um país para outro, em apenas alguns

segundos; ou ainda, que uma vastíssima quantidade de informações possa ser trocada entre pessoas separadas por milhares de quilômetros (DRUCKER, 2002).

Neste contexto, e devido exatamente à magnitude das transformações proporcionadas pela globalização nos mais diversos aspectos da vida moderna, que ela se encontra presente em inúmeras esferas da vida contemporânea, trazendo transformações importantes. Por exemplo, a globalização econômica tem sido responsável pela perda de poder do Estado na medida em que este tem ficado à mercê dos fluxos internacionais de capital e dos parâmetros econômicos internacionais definidos por forças hegemônicas (CHIAVENATO, 2003).

Outro aspecto econômico que merece destaque é a crise fiscal do Estado na economia global. Os Estados têm se mostrado incapazes de responder às demandas da sociedade apenas custeados por suas respectivas arrecadações. E não sendo os impostos capazes de cobrir todas despesas estatais, não restou outra saída ao Estado senão recorrer a empréstimos e investimentos externos.

De acordo com Chiavenato (2003), a acentuada transnacionalização da produção facilita a vida dos clientes e acirra ainda mais a concorrência entre os mercados e suas empresas representantes, já que as facilidades proporcionadas pela globalização tornaram possível, por exemplo, que cada parte da produção de uma dada indústria fique no país que mais ofereça atrativos para aquela atividade, tais como isenções fiscais, menos custos trabalhistas, liberação de remessas dos lucros, etc. Basta ver que vestimos uma calça jeans fabricada no interior do Nordeste brasileiro com uma camisa americana, porém que foi fabricada na China e escuta-se "walk man" de marca japonesa, que foi fabricado na Coreia do Sul.

Dessa forma, o poder regulatório, passa a ser paulatinamente transferido para o mercado altamente competitivo e acirrado, obrigando as organizações que se

encontram em permanente combate, estejam preparadas para as intempéries advindas do ambiente que a circunda, revendo constantemente os seus pontos fracos e fortalecendo ainda mais os seus pontos fortes, sob pena de serem arrasadas em pouco tempo por não terem sido capazes de liderar o contínuo processo de inovação de gestão e de tecnologia.

Agora, é interessante mencionar a mudança engendrada pela revolução das tecnologias de informação e telecomunicações. A globalização da comunicação e da informação re-dimensionam as relações empresariais concebidas na contemporaneidade. O controle da informação sempre foi um importante instrumento de sustentação do poder do Estado. O Estado “filtrava” aquilo que poderia chegar ao conhecimento da sociedade (CHIAVENATO, 2003).

Entretanto, com a diversificação dos meios de comunicação e com os avanços tecnológicos do setor, este cenário mudou. Transmissões mais baratas, mais rápidas e mais acessíveis trouxeram mais independência com relação à informação, alterando decisivamente os recursos de comunicação e o acesso à informação.

Essa mudança de paradigma gerou a chamada era da informação, onde a riqueza nasce de idéias inovadoras e do uso inteligente da informação. As empresas na era da informação devem concorrer em um mercado repleto de desafios. As empresas precisam reagir de modo rápido aos problemas e às oportunidades que surgem desse ambiente empresarial moderno (TURBAN; RAINER; POTTER, 2003).

Porém, o que é informação? Para Chiavenato (1992, p. 121), a informação é:

Um conjunto de dados com um determinado significado. O significado reduz a incerteza a respeito de algo ou aumenta o conhecimento a respeito de algo. Seja do ponto de vista popular como do ponto de vista científico. Do ponto de vista científico, o conceito de informação é o conhecimento disponível para o uso imediato e que permite

orientar a ação, ao reduzir a margem de incerteza que cerca as decisões cotidianas.

A informação revoluciona o mundo já que elimina as incertezas de uma possível conduta administrativa. A informação gera o conhecimento dentro das organizações, oferecendo vantagens estratégicas e competitivas.

O gerenciamento das informações necessárias a uma tomada de decisão em nível gerencial está se tornando crucial para a empresa vencer o difícil mercado competitivo.

Esta mudança de paradigma requer outra atitude dos que se encontram no mercado de trabalho. O próprio mercado de trabalho mudou profundamente para se adequar a estas mudanças. Se antes o funcionário teria que ser especialista de uma função só, agora ele deve estar preparado para inúmeras atividades, se transformando num ser polivalente. Foi pensando na construção de um novo "funcionário" que apreenda todas as transformações apontadas acima, que a administração, através de estudos científicos, "re-construiu" um novo perfil de empregado, passando a vê-lo não mais como "empregado", mas como um colaborador da empresa, que se preocupa em se qualificar constantemente, aumentando a sua multi-funcionalidade, podendo contribuir decisivamente para que sejam alcançados os objetivos da organização.

Assim, a administração contemporânea vem desenvolvendo formas de gestão para que as empresas sempre se coloquem a frente desse processo, podendo agregar valor aos seus serviços, gerando ganhos e maior competitividade.

A administração estratégica é uma importante ferramenta da ciência administrativa que procura criar as condições favoráveis para que a organização se

coloque a frente no processo de mudança contemporâneo (CHIAVENATO, 1992).

3.2 A administração estratégica

Para conduzir uma empresa ao sucesso continuado é preciso envolver todos os colaboradores para a análise da administração estratégica. Isso porque, nos mercados cada vez mais complexos e em constante evolução, as empresas não conseguem sobreviver quando apenas alguns dos gestores estão envolvidos na formulação e implementação de estratégias.

Assim, para que uma empresa seja bem-sucedida e não precise estar sempre na dependência de eventos exteriores para alcançar uma posição no mercado com base nos seus critérios de bom desempenho, existem procedimentos organizacionais que podem auxiliar e promover um redimensionamento nos quadros internos da empresa, bem como também meios adequados de sondagem de todos os elementos que compõem e fazem a diferença para a viabilidade ou não de um perfil empresarial.

Normalmente a administração empresarial comporta certas noções gerais para lidar com os eventuais problemas que os administradores responsáveis terão fatalmente que enfrentar. O ambiente da empresa não é imune a pressões advindas tanto do seu próprio quadro de funcionários, como também da realidade mais ampla e complexa da conjuntura econômica e social. Essa dupla tensão que o ramo empresarial está em constante tensão é a própria base para se possa falar de um projeto administrativo que tenha como objetivo propor meios adequados que revele

quais são as variáveis participantes desse processo de intervenção direta no campo da administração e dois efeitos concretos que isso pode trazer para a saúde da empresa (TARAPANOFF, 2001).

Por isso que, como uma certa forma de proporcionar ferramentas úteis para se analisar os rumos que a empresa toma e possibilitar ajustes necessários e sintonizar a empresa com esses problemas que aparecem sorrateiramente, a administração está munida de um aparato instrumental para minimizar os efeitos negativos que a grande complexidade na qual a empresa está inserida no mundo de hoje. A esse ramo da administração dar-se o nome de *administração estratégica*.

Segundo Chiavenato (2003), a administração estratégica é:

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de uma situação desejada para um sistema organizacional. Seus princípios fundamentam-se na identificação e seu posterior controle dos fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada, sincronizada e sintonizada com a realidade ambiental, preservando e valorizando as relações interpessoais.

Ela se baseia no princípio fundamental do planejamento antecipado dos problemas que a administração enfrenta continuamente. Mas não somente isso: sua lógica própria também se dirige para uma política contínua de revisão dos procedimentos que foram adotados anteriormente para corrigir e otimizar os recursos empregados a fim de ultrapassar a média dos concorrentes. Ou seja, a administração estratégica visa dinamizar a empresa colocando-a na condição de excelência mediante o constante monitoramento de suas ações.

Para que fique claro de que maneira a administração estratégica está assentada, deve-se agora dispor de todos os elementos constituintes, bem como a apresentação das várias categorias que a organizam sua eficácia.

De acordo com Hitt; Ireland; Hoskisson (2003), a análise estratégica consiste em três partes: objetivos estratégicos, oportunidades e ameaças, e forças e fraquezas. A já referida hierarquia, de visão, missão e objetivos é o que canaliza os esforços dos gestores e empregados na mesma direção. Para isso, alguns pontos devem ser mencionados.

O primeiro passo é definir quais são *valores* e as *crenças* da organização. Isso quer dizer que se deve averiguar do que de fato a organização está se baseando para agir da maneira escolhida (as suas crenças). Isso é muito importante porque, na medida em que a empresa seleciona os critérios/parâmetros para orientar sua atividade, limita, ao mesmo tempo, o alcance dessa mesma ação.

Em resumo, as crenças que uma organização nutre sobre determinado problema, situação, realidade de mercado, serão também os agentes limitadores da ação da organização, porque justamente essas crenças farão o papel de “adequadores” da ação organizacional. Esta fica limitada pelo que dita as crenças do grupo. Nesse sentido, é importante observar que é a administração estratégica mostrará *quais* são essas crenças, uma vez que para a organização elas – as crenças – já fazem parte da cultura da organização, fazendo com que seja difícil determinar imediatamente quais seriam essas crenças e – o que é mais importante – no que elas implicam para a ação e sua abrangência. É natural que o administrador não saiba dizer prontamente quais são os eixos na qual sua empresa repousa para ter como práticas efetivas tais ou quais ações.

Por isso é que é relevante constatar que as crenças muitas vezes podem funcionar como agentes limitadores, em vez de serem aliados dos administradores para ampliar sua ação. Junto às crenças estão os valores da organização. Nesse caso, a relação entre ambas é bastante próxima porque uma irá influenciar diretamente como e quais as outras serão. As crenças podem determinar os valores.

O modo particular de como se concebe o mundo empresarial e social mais amplo poderá efetivamente pôr a empresa na posição de uma entidade mais ou menos relacionada com a sociedade. Os valores que a organização carrega serão tantos os que ela busca atingir em termos empresariais (excelência, lucratividade, competitividade), como igualmente sua relação com a sociedade (ética, reconhecimento, solidariedade) o que a colocará num patamar diferenciado se comparada a outras empresas. Essas crenças e valores, portanto, é uma dimensão da administração estratégica que norteará os encaminhamentos para restante da estratégia a ser adotada. É a partir do que se escolhe como crenças e valores, que dá a organização uma *identidade própria* e a destaca das outras que participam do mesmo ramo de atividade.

Além disso, os outros elementos da estratégia estarão fundamentalmente subordinados ao que a organização criou para si como a imagem ideal de sua atividade e que através disso exerce um papel no mercado. Não é fora de propósito que muitas empresas tentam agregar ao seu produto ou à sua atividade certos valores sociais respeitados e que possibilitam atuar na sociedade com maior convicção do que seria possível caso só houvesse como valor critérios puramente empresariais. Por isso que embora as estratégias sejam profundamente implicadas com o desempenho da empresa, e fazendo assim seu objetivo principal, por outro lado, não se pode descuidar da realidade social sob pena de comprometer o futuro

da organização com valores que possam causar uma impressão negativa perante a sociedade (HITT, IRELAND, HOSKISSON; 2003).

A administração estratégica, por isso mesmo, também inclui como parte importante saber de que forma sua atividade é enxergada pelo consumidor. Isso mostra que os valores que foram escolhidos são importantes de um ponto de vista especial. Principalmente se nós considerarmos que uma organização cujos valores não estão bem claros para o administrador, pode acarretar consequências imprevistas, o que pode comprometer o futuro da empresa pelo fato desses valores estarem inconscientes em muitos casos para os integrantes de tal organização. Essa primeira etapa funciona como pano de fundo da organização, mas também como os limites que ela se auto-impõe para gerir seu negócio. As próximas etapas serão o resultado que foi definido pela "identidade" da organização.

A segunda etapa da administração estratégica é a *visão estratégica* o que significa dizer que a segunda fase se centra na declaração plena dos recursos da organização. Nessa fase, a tarefa principal é saber realmente quais os potenciais efetivos dos recursos internos do pessoal que faz parte do grupo, a capacidade integrada do grupo para daí aferir a situação em que se encontra a empresa. A partir disso, a administração pode ter em mente de que meios dispõe para incentivar o seu pessoal a agirem integradamente sem incompatibilidades internas (HITT, IRELAND, HOSKISSON; 2003).

A visão estratégica tem como objetivo buscar a integração de suas partes e tentar encontrar de que forma a equipe constitutiva da organização pode ter suas metas alcançadas tendo plena consciência dos recursos de que dispõe. Essa organização está perfeitamente ciente das características essenciais de que esse trabalho necessita, o que de outra forma faria com que a organização não tivesse

uma noção adequada de como fazer e cumprir, e que também saber se os recursos internos estão ou não adequados e integrados o suficiente para que essas metas sejam cumpridas (HITT, IRELAND, HOSKISSON; 2003).

De acordo com Hitt, Ireland, Hoskisson (2003, p.98), ao mencionar alguns pontos importantes para que a estratégia seja implementada, para eles, a integração se apresenta um forte elemento para que a estratégia seja implementada:

A formulação de uma estratégia não implica que esta seja realizada. A implementação da estratégia é o processo de transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, e composta por: integração, estrutura organizacional, controle e liderança.

É importante ressaltar que a visão estratégica está ligada ao primeiro item, as crenças e valores. Como a administração estratégica é voltada para o futuro, há sempre que se levar em conta o papel das crenças e dos valores conjuntamente com as metas para que seja eleito o quadro organizacional coeso e guiado para o sucesso amplo da organização.

Por isso que para perceber se os recursos e as capacidades do grupo estão em concordância com as metas, deve-se antes ver também se de fato faz parte da organização o seu conjunto de suas crenças e valores. O administrador só poderá saber se sua visão estratégica é adequada, se todo o grupo acreditar nas crenças e nos valores advindos dessa visão estratégica, pois não há como criar uma coesão interna se não se estabelece uma relação forte com a ação a ser implementada. Ninguém efetua uma ação em sua plenitude se não acredita naquilo que está fazendo. Assim, é mediante isso que a administração terá os meios necessários para construir um ambiente seguro para implementar uma intenção estratégica.

satisfatória com a integração plena de sua organização. Acreditar no conteúdo da organização, por isso, é fundamental.

A terceira parte da administração estratégica é o modo mesmo de guiar a execução das metas da empresa, a *missão estratégica*. "Missão estratégica" porque está ligada diretamente com a definição clara e concisa de todas as decisões que a organização tomará para a condução de seus negócios. Depois de definir quais são os potenciais internos da organização, é hora de listar quais as decisões a serem tomadas para que haja um guia de atribuições que possa orientar o administrador na sua tarefa principal que é *declarar* ao conjunto da organização, depois de considerar vários pontos anteriores, o que será central e fundamental para a perpetuação da empresa (HITT, IRELAND, HOSKISSON; 2003).

A missão estratégica é resultado direto do que foi analisado na visão estratégica. Nesta, é essencial ter em vista os recursos disponíveis e a capacidade que o administrador tem para fazer o conjunto da organização adotar como princípios empresariais às crenças e os valores definidos pela empresa. Resolvido isso, agora o que se espera fazer é enumerar o que se pode eleger como "missão" para a organização ter regras e objetivos claros de procedimentos e de ação para que todos saibam exatamente o que se deve fazer para manter a organização na ativa.

Esse exige que o administrador não se perca em detalhes procedimentos desnecessários, e que se atenha apenas no que pode ser definido como ações sólidas para a condução da organização. Caso seja simples e compreendido por todos, a missão terá sucesso se estimular à organização positivamente, e é exatamente por isso que não pode ser uma missão cheia de detalhes. Pelo contrário, quanto mais claro e conciso, melhor será a compreensão, já que uma

missão organizacional ou empresarial requer que seus membros saibam exatamente o que fazer.

Outro ponto a ser levado em consideração é que a missão estratégica não se prende simplesmente ao presente, mas está preocupada com o desenvolvimento em logo prazo. Sendo assim, a escolha da missão deve ser feita em sintonia com todos os interessados da empresa para que possa ter uma abrangência interna e assim estimular a todos. É neste momento que a delimitação da visão se faz presente, pois enquanto a missão delimita aquilo que a organização é, a visão irá delinear o que a organização pretende ser (CHIAVENATO, 1999).

A missão e visão irão apontar para as diretrizes, isto, para os objetivos norteadores da organização e apresentar às pessoas a filosofia da empresa para conduzir eficazmente a organização. No caso do planejamento estratégico observado acima, as definições básicas da estratégia não parecem ter maiores complicações. Os fatos que levam o administrador a definir os rumos da organização, no entanto, não se resumem na declaração desse quadro geral.

Os benefícios da administração estratégica só virão se o administrador estiver a par dos múltiplos fatores que interferem no sucesso da organização. Duas dimensões se mostram relevantes para demarcar o problema do planejamento e execução desse ramo da administração. A *dimensão interna* da organização, que representa a forma mesmo de mostrar como os funcionários estão entrosados com o objetivo da empresa; e a *dimensão externa*, do mundo exterior à empresa que se mostra bastante difícil de se prever quais eventos podem ameaçar a organização e aqueles que não oferecem muito perigo (CHIAVENATO, 1999).

Primeiramente, o gestor pode se fazer algumas perguntas como pode também aceitar as opiniões de outrem como hipóteses relevantes: quais são os

pontos fortes e fracos da organização. Qual o seu diferencial. Qual a postura da organização quando o assunto é sua relação com o mercado.

Responder a essas perguntas é fazer uma análise pormenorizada das condições reais da empresa e enquadrá-la numa situação objetiva que a compare com outros e que a faz deixar transparecer a organização qual a estratégia mais adequada para seu caso particular. Os pontos fracos e fortes são aqueles ligados aos aspectos físicos, organizacionais e de pessoal (as máquinas e os equipamentos, sistemas de gestão e a capacidade dos membros da organização) (CHIAVENATO, 1999).

Em termos estritamente físicos, a organização será vista através da relação que ela tem com a tecnologia. Ou seja, num ambiente de constante inovação tecnológica, qual é a posição da organização diante da era da informação? Aceita as mudanças ou se enrijece, se tornando conservadora? Cada organização tem seu próprio perfil. Cada empresa atribui maior ou menor peso à inovação tecnológica dependendo dessa postura. Algumas organizações vivem muito bem sem fazer uso de equipamentos sofisticados no seu negócio não tendo, em muito casos, mesmo a necessidade de tais equipamentos.

Noutros casos, a busca constante por novos equipamentos pode ter várias razões. As organizações podem ter uma postura *ofensiva*, buscando o máximo de tecnologia para estarem sempre na frente do mercado. Há aqueles que buscam tecnologia de forma *defensiva*, ou seja, acompanham os movimentos dos líderes, mas ao mesmo tempo não se precipitam com a renovação de equipamentos que podem causar um ônus desnecessário em curto prazo. Outros fazem apenas *copiar* as mudanças tecnológicas para se atualizarem. Há também aqueles não estão preocupados com as mudanças tecnológicas e só se curvam a elas quando seus

clientes exigem que isso seja feito. Uma postura de *dependência*, portanto. E há os *oportunistas* que conseguem perceber a rápida mudança no mercado e agarrar a oportunidade que se apresenta (CHIAVENATO, 1999).

Essa relação com a tecnologia e o mercado é parte do ambiente de uma certa "cultura" criada no seu interior que são determinadas pela competitividade e as escolhas do administrador para a perpetuação do negócio, quanto ao caráter das características do pessoal integrante da organização. O que irá ser importante, do ponto de vista organizacional, é um pouco mais difícil de se determinar. Não sendo algo físico, é mais complicada a avaliação e caberá ao gestor saber como a empresa é recebida pelo conjunto e qual seria o elemento negativo que pode ser apontado. Alguns pontos fundamentais podem, no entanto, serem abordados: capacidade intelectual, inovação, criatividade, reputação, capacidade gerencial etc. Isso servirá para desenhar um quadro expressivo e auxiliará o administrador para saber qual é mesmo o perfil da organização que ele imagina e qual é o perfil objetivado baseados em critérios que formam selecionados com base nos procedimentos da administração estratégica.

Essa parte do ambiente interno trará os dados para organizar todo o potencial coletivo da empresa. Além disso, os elementos externos à organização que também estão influenciados na escolha e definição da estratégia. O objetivo da administração estratégica é a longo prazo e nunca tem um final marcado. Com isso, ela reinicia sempre que chega ao final de sua última etapa. Assim, não há uma estratégia demarcada para todo o sempre porque ela é sempre passível de revisão. O movimento é eterno porque as mudanças são constantes. E essas mudanças se dão nos dois planos, mas a administração estratégica não deve parar na solução de problemas internos à empresa: ela deve está observando os elementos básicos da

mudança social ampla que é exatamente no que a estratégia busca seu objetivo, que é resolver e evitar problemas reais (HITT, IRELAND, HOSKISSON; 2003).

O ambiente externo, então, será o espaço da intervenção final da administração estratégica. Ela tem a dupla função de evitar os problemas, quanto de antecipar e resolver antes que eles apareçam.

Para que isso seja possível, há uma vasta coleta de dados que dão suporte à elaboração de estratégias. Desde dados referentes a fatores, passando pelos indicadores econômicos, leis que regulam o trabalho e toda a parte estrutural, mais também aquilo que é o foco da estratégia, as ameaças de mercado e os principais riscos que a organização pode correr. Uma coisa é certa: não há mais espaço para amadores. Os problemas que a administração estratégica enfrentam são oriundos dos processos de globalização que modificaram a realidade do mercado e as noções que até então governavam a vida das empresas. Depois que o administrador tiver à mão o que ele deve saber, o próximo passo é desenvolver a estratégia. Sempre lembrando que a organização estabelece a estratégia seguindo as recomendações de sua identidade buscando metas realistas que façam eco na sua estrutura interna e externa (HITT, IRELAND, HOSKISSON; 2003).

Objetivamente, o benefício maior da administração estratégica é a tendência de aumentar a produtividade e a lucratividade do negócio, melhorar o desempenho organizacional e a imagem da organização perante seus clientes, mas também evitar as conseqüências das mudanças bruscas do mercado, o que poderia ocasionar um choque ao nível organizacional e uma redefinição de tarefas.

O planejamento estratégico surge exatamente para dar continuidade de forma racional e ordenada às atividades estratégicas no ambiente que a empresa se encontra inserida. Para isso, existem, basicamente, três tipos de planejamentos

estratégicos: *planejamento conservador*, para ambientes estáveis e manutenção da situação existente; *planejamento otimizador*, que procura buscar soluções inovadoras para a empresa; e o *planejamento prospectivo*, que visa criar as bases para pensar o futuro da empresa. (CHIAVENATO, 1999)

Preparar o ambiente interno para enfrentar as intempéries externas é de fundamental importância. Neste sentido, um dos elementos da administração estratégica é a sua adequação com a gestão de pessoas. A gestão de pessoas deve ser parte integrante planejamento estratégico da organização. Assim, ele pode ser definido como o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo. (CHIAVENATO, 1999)

Assim, as ações estratégicas devem ser integradas, se baseando em inúmeras variáveis visando construir um arcabouço de análise mais completo para poder atuar, tais como fluxo de pessoas, volume de produção, mudanças tecnológicas, condições de oferta e procura e plano de carreira.

Na conjuntura atual, no qual o diferencial competitivo advém, principalmente, da informação e do conhecimento, quem souber cuidar melhor e potencializar o capital intelectual que a organização possui, com certeza irá partir na frente dos demais concorrentes. Além disso, no próximo capítulo será delimitado a relação que pode ser estabelecida entre estratégia e gestão de pessoas.

4 A QUALIDADE DE VIDA COMO UM EIXO DA GESTÃO DE PESSOAS

4.1 Estratégia e gestão de pessoas

Numa sociedade onde a informação e o conhecimento se tornaram os pilares centrais dos sistemas produtivos, valorizar os clientes internos é peça fundamental para as organizações que desejam agregar diferenciais competitivos.

Segundo Chiavenato (1999), pensar a gestão de pessoas estrategicamente significa se basear em modelos de planejamento estratégico baseados em áreas dos recursos humanos. Os modelos se baseiam na procura estimada do produto ou serviço, nas quais as variáveis de análise são influenciadas pelos índices de produtividade; modelos baseados em segmentos de cargos, que visa analisar o nível operacional da organização; há também o modelo baseado em substituição de postos-chave, este modelo é pensado a partir de organogramas que busca mapear tarefas importantes e quem irá ocupá-las; modelos baseado no fluxo de pessoal, ele analisa o fluxo de pessoas de dentro para fora, de fora para dentro e através da organização; e modelo de planejamento integrado, que se baseia em inúmeras variáveis visando construir um arcabouço de análise mais completo para poder atuar, tais como fluxo de pessoas, volume de produção, mudanças tecnológicas, condições de oferta e procura e plano de carreira.

Convém observar que há fatores que influenciam decisivamente na elaboração de estratégia em gestão de pessoas. É importante apresentar os fatores básicos.

Absenteísmo, que é a duração do trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho. Há fatores que contribuem para diminuir a taxa de absenteísmo, tais como a criação de barreiras a doenças e acidentes de trabalho, motivação para o trabalho eliminando a cultura da ausência, participação, em suma, criar e disseminar valores dentro da organização propicie a motivação e a participação para o trabalho (CHIAVENATO, 1999).

O outro é a rotatividade, A organização busca diminuir a taxa de rotatividade, pois ela traz inúmeros prejuízos para a empresa, tais como custos de demissão e admissão, treinamento, etc. Agora, as causas para a rotatividade surgem de questões de ambiente interno e externo. existem dois tipos de desligamento de funcionário: via funcionário, sendo motivados planos de demissão e auxílio pós-demissão; e via organização, que advém da necessidade de contratar outros funcionários para exercer tal função, ou mesmo enxugar a empresa.

Há também a mudança nos requisitos de força do trabalho, tais como dificuldades de encontrar pessoas capazes de atender as novas dificuldades do mercado, pessoas com pouca capacitação para as atividades contemporâneas e pessoas não preparadas pela escola e/ou universidade para as tarefas contemporâneas apresentadas pelos novos sistemas de produção. Esses três fatores devem ser sempre analisados quando for elaborado um planejamento para RH (CHIAVENATO, 1999).

Como foi dito acima, vive-se na sociedade do conhecimento. E uma das características dessa sociedade é a de formar uma classe de profissionais, que são extremamente valorizados – os profissionais do conhecimento. Será justamente esses profissionais que empregarão diferencial competitivo a organização. Assim, a

importância desses profissionais para a organização é incalculável (DRUCKER, 2002).

Porém, um grande desafio advém desse novo cenário. Esses profissionais não se sentem motivados com bons salários, pois sabem que podem receber bons salários em qualquer organização. Além dos bons salários, é imprescindível que a organização ofereça algo mais a esses profissionais, no sentido de proporcionar a valorização desse capital humano. Uma das medidas a serem adotadas é a criação de programas de qualidade de vida no trabalho voltados para atender, não somente este tipo de profissional, mas também de toda a organização, com o intuito de mostrar que a organização se preocupa com eles e de motivá-los ainda mais para o trabalho e para atingir os fins da organização. Programas de qualidade de vida pode baixar as taxas de absenteísmo, rotatividade e aumentar as possibilidades de atuação dos colaboradores, através de práticas de prevenção de problemas físicos e mentais e pela valorização dos clientes internos, contribuindo para preparar os profissionais para as novas exigências do mercado.

Portanto, a gestão da qualidade de vida dos clientes internos pode servir como uma arma estratégica para motivar os funcionários, reter e desenvolver o capital humano da organização.

4.2 Qualidade de vida no trabalho como elemento estratégico

O desenvolvimento tecnológico exaustivamente citado como o mais importante marco da virada do milênio está encobrindo a revolução que vem se

instalando nas organizações. Na era da informação as pessoas são a verdadeira vantagem competitiva, mas apesar desta evidência, a maioria das empresas mantém a estrutura piramidal, as pessoas situadas no topo detêm o poder, definem a visão e lançam diretrizes em cascata (TARAPANOFF, 2001).

O primeiro escalão toma as decisões sem envolver a linha de frente, os que falam diretamente com o cliente. Estes sabem bem mais o que precisa ser feito, mas raramente podem influenciar nos rumos das decisões. Ocorre que, na era da informação as pessoas precisam se tornar mais independentes, autoconfiantes e determinadas, assumindo a coragem de expressar a opinião.

Assim, em lugar da obediência e da submissão que caracterizam os nascidos na década de 50, renasce o desejo de relações éticas, da prática da cidadania. Aumenta o número de indivíduos assumem a responsabilidade por viver de forma consciente. Máscaras, mentira, manipulação, mostram-se estratégias falidas, incapazes de criar ambiente de trabalho produtivo e relações de confiança. (LIMONGI-FRANÇA, 2003)

Na década de 70, os gerentes atuavam nitidamente voltados unicamente para o ambiente interno da organização, ocupando-se de rotinas, com total desconsideração às necessidades dos clientes internos e externos. Apoiado no poder que o cargo lhe conferia, era altamente centralizador. Os programas de desenvolvimento gerencial insistiam na necessidade da participação como forma de liberar o gerente das funções que poderiam ser feitas por outros membros da equipe, desenvolvendo talentos e preparando substitutos (TARAPANOFF, 2001).

Já nos anos oitenta estudiosos das organizações enfatizavam a Administração Participativa, admitindo que a delegação havia se instalado e já era momento de dar autonomia e compartilhar poder. Porém, a conjuntura indica que

estresse, pressão decorrentes da redução dos níveis gerenciais, enxugamento de quadros, ameaça de desemprego certamente criam dificuldades físicas e mentais para o desenvolvimento do trabalho efetivo (TARAPANOFF, 2001).

O século XXI aponta a importância da construção da qualidade de vida. Neste sentido, muitos empresários estão percebendo que melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e de suas famílias torna a empresa mais saudável, competitiva e produtiva. (LIMONGI-FRANÇA, 2003)

Isto se deve, pois as organizações perceberam que o seu grande capital é o homem. Quanto melhor suas condições de trabalho e de vida, mais lucrativa e competitiva torna-se a empresa. Muito mais do que conhecimento técnico, o grande diferencial, hoje, é a motivação e o comprometimento dos funcionários com a qualidade e excelência do trabalho realizado. Neste novo cenário, desenvolver programas de qualidade de vida é tão importante quanto desenvolver processos de qualidade total. (LIMONGI-FRANÇA, 2003)

Assim, o principal motivo para se investir em qualidade de vida é a própria sobrevivência da organização. No final de milênio a informática e a tecnologia estão se transformando em alta velocidade, revestindo de incertezas e instabilidades o momento atual.

Em uma época em que se valoriza o individualismo, se observa uma forte tendência em todos os setores de resgatar o lado humano, já que para crescer é necessário qualidade e excelência no que se faz, o que só é possível quando se leva em conta o principal capital de uma empresa, ou seja, seus recursos humanos. Hoje, além do conhecimento técnico, o grande diferencial é a motivação e o comprometimento com o trabalho, que tem necessariamente uma relação direta com a satisfação. (LIMONGI-FRANÇA, 2003)

É importante enfatizar que a insatisfação, baixa tolerância a fracassos e a percepção de não ter respeitada a dignidade e os anseios profissionais aparecem com a baixa remuneração e um ambiente de trabalho ruim. O estresse é uma das conseqüências dessa insatisfação e surge, entre outros fatores, em decorrência das pressões, onde o grau ocupacional é elevado, o poder de decisão é baixo e o colaborador não tem a percepção da importância de seu trabalho.

Portanto, a necessidade de autonomia e realização é inerente a todos e quando há repressão desses sentimentos dentro de uma empresa, ocorre o 'adoecimento' da organização como um todo. É necessário compensar o colaborador, embutindo nele a importância de seu trabalho na organização e a possibilidade de influir no processo. Caso contrário haverá uma quebra de produtividade, aumento do estresse e problemas com drogas.

Desta forma, dentro de uma moderna gestão empresarial é preciso fugir do autoritarismo, abrindo-se ao diálogo e à tolerância, estimulando a cooperação, desestimulando a competição entre departamentos e indivíduos, reflexo da competitividade vivenciada no mundo ocidental.

Tal concepção enfatiza que a preocupação com a saúde vai muito além da ausência de doenças, englobando o estado de bem-estar interior e de satisfação pessoal, considerados quase que sinônimos de felicidade e qualidade de vida. Assim, uma alimentação saudável, exercícios físicos, ausência de hábitos nocivos e o bem-estar interior, relacionado com relações sentimentais e vida sexual saudável, são os quatros aspectos da qualidade de vida. Para implantá-la dentro de uma organização é preciso estimular a cooperação e a criatividade, mudando a política do sucesso a qualquer preço que premia o individualismo e a competição destrutiva.

O que se deve buscar a excelência com a consciência de o que se fez foi o melhor que poderia ser feito. (LIMONGI-FRANÇA, 2003)

Programas vêm sendo aplicados pelas organizações, através de campanhas de comunicação, a conscientização e sensibilização para melhoria do estilo de vida e realização de atividades que proporcionem e estimulem o envolvimento do funcionário e familiares em atividades saudáveis, tanto do ponto de vista físico como emocional.

Para tanto, desenvolve ações nas áreas de cultura, lazer, saúde, alimentação e obras comunitárias. Assim, pode-se observar uma íntima relação entre o talento, o desenvolvimento e a satisfação dos colaboradores como importante ferramenta de elevação da qualidade de produtos e serviços internos e externos.

Portanto, investir em qualidade de vida é investir nas pessoas. Ações como estas trazem como resultado a melhoria do vínculo entre empresa e funcionários, além de um aumento na participação das atividades propostas, interferindo diretamente no clima interno, no bem-estar, no equilíbrio das pessoas e nos resultados da empresa. (LIMONGI-FRANÇA, 2003)

Porém, é importante enfatizar que inúmeras são as nuances da qualidade de vida no trabalho. Estas nuances foram construídas no decorrer do desenvolvimento da busca do melhoramento das condições gerais de trabalho nas organizações empresariais no decorrer do século XX e XXI.

Talvez a primeira questão a ser articulada na busca da qualidade de vida no trabalho foi a "higiene no trabalho". A higiene no trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental e com as condições de bem estar das pessoas. Assim, surgiu a preocupação com três vertentes básicas: ambiente físico de trabalho, ambiente psicológico de trabalho e

aplicação de princípios de ergonomia. Esses três pilares enfatizam questões como luminosidade, equipamentos gerais de trabalho, condições sociais e psicológicas de trabalho, no sentido dessas vertentes atuem positivamente no trabalho. (CHIAVENATO, 1999)

Logo surgiram os programas de medicina ocupacionais. Estes envolvem programas de prevenção de doenças, bem como o incentivo de cuidado a saúde, através de exames e palestras.

Ocorre que, como já foi dito acima, os estudiosos começaram a constatar que a prevenção de doenças não se resumia apenas as condições físicas de seus clientes internos. A questão do “estresse no trabalho” foi se tornando central, na medida em que se observou que funcionários estressados não conseguiam render o esperado. De acordo com Chiavenato (1999, p.377):

Estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa a estímulos ou estressores no ambiente. É uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. O autoritarismo do chefe, a desconfiança, a pressão das exigências e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a chateza e monotonia de certas tarefas, o moral baixo dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas como também provocam estresse no trabalho.

Este fenômeno afeta negativamente a pessoa provocando nela distúrbios. Para a organização, o estresse acarreta em interferir na quantidade e qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações e greves.

O estresse pode ser reduzido através do melhoramento de condições ambiental e pessoal. Muitas medidas poderiam ser apontadas, no entanto, de forma geral, as medidas a serem tomadas podem ser resumidas no desenvolvimento de

uma administração aberta, não hierárquica e participativa, como também na remuneração eqüitativa e programas de valorização dos funcionários. (CHIAVENATO, 1999)

Cresce também os programas de prevenção de acidentes, através da implementação dos programas de segurança no trabalho. Os acidentes trazem fortes custos operacional e humano para as organizações. A segurança no trabalho envolve basicamente três pilares principais: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. A prevenção de acidentes busca combater os riscos ocupacionais advindos do trabalho. Para minimizar os riscos deve-se combater os fatores pessoais de insegurança e as condições inseguras.

Ocorre que, é muito difícil prever que pessoas são mais propensas a acidentes do que outras. Segundo Chiavenato (1999), o que se constatou após inúmeras pesquisas foi que as habilidades perceptivas devem estar em consonância com as habilidades motores, pois, caso contrário, haverá uma propensão maior para ocorrência de acidentes. Programas preventivos podem ser criados no sentido de reduzir os riscos. As medidas mais comuns são: educação, treinamento em habilidades, melhoramento das engenharias, mapeamento dos riscos, medidas de proteção e regras gerais limitadoras de esforço.

É importante também que esses programas sejam constantemente avaliados, pois as conseqüências da implementação de programas inadequados podem ser extremamente maléficas, do ponto de vista financeiro e até no desencadeamento de acidentes. Os programas inadequados podem trazer o aumento do absenteísmo, aumento da rotatividade de pessoal, elevado índice de afastamentos por doenças ou acidentes, aumento dos prêmios de seguros, elevação dos custos laborais, maiores indenizações pagas por acidentes ou doenças profissionais, pressões dos sindicatos

e da sociedade e até mesmo negativa dos clientes em adquirir produtos de empresas poluidoras da natureza e predadoras do capital humano. (CHIAVENATO, 1999)

De acordo com Chiavenato (1999, p.391), o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Ele pensou a QVT, como a preocupação com o bem estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

Atualmente, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho articula todas as vertentes atribuídas ao local de trabalho. Basicamente, a QVT agrupa duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade. (CHIAVENATO, 1999)

Portanto, de acordo com Chiavenato (1999, p.391),

Pode-se observar que a Qualidade de Vida no Trabalho envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

Do ponto de vista filosófico, há três escolas básicas que norteiam a QVT. A *escola socioeconômica*, que diz respeito que busca identificar a QVT como a construção de uma consciência da construção social da saúde pública, por vários atores sociais que se tornam parte integrante do processo de saúde e doença das pessoas; *escola organizacional*, que analisa os fenômenos específicos do trabalho, como saúde, segurança, motivação, adaptação de expectativas a condicionantes gerais, entre inúmeros outros; e a *escola da condição humana no trabalho*; que faz

um resgate de uma visão mais ampla do conceito de saúde que tem sido a tendência nas últimas décadas. Neste sentido, a saúde não seria apenas a ausência de doença, mas também o completo bem estar biológico, psicológico e social. Essa conceituação, adotada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 1986, abre campo significativo para a compreensão de fatores psicossociais na vida moderna e, especificamente, no desempenho e na cultura organizacionais da saúde do trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 2003)

De acordo com Chiavenato (1999), do ponto de vista administrativo, três são os principais modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.

- **Modelo de QVT de Nadler e Lawler:** o modelo está fundamentado em quatro aspectos básicos: primeiro, participação dos funcionários nas decisões; segundo, reestruturação do trabalho; terceiro, inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; quarto, melhoria das condições físicas e psicológicas do trabalho.
- **Modelo de QVT de Hackman e Oldhan:** este modelo está fundamentado no desenho de cargos voltados para a qualidade de vida no trabalho. Assim, ele enfatiza as seguintes vertentes: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, retroação do próprio trabalho, retroação extrínseca e inter-relacionamento. Para eles, a dimensão de cargos é determinante para a QVT por oferecer recompensas intrínsecas que trazem satisfação individual e coletiva.
- **Modelo de QVT de Walton:** para eles, existem oito fatores que contribuem para a QVT: compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, utilização e desenvolvimento de

O fun capacidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança, No entanto, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço sua tensão total de vida e relevância social da vida no trabalho.

O importante na menção desses modelos, é que não há um que seja melhor ou mais eficiente do que o outro. É interessante observar que todos esses trazem aspectos relevantes para a construção de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações.

Agências fomentadoras foram criadas pela iniciativa privada, no sentido de promover a Qualidade de Vida. O Prêmio Nacional de Qualidade de Vida foi criado em 1996, pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida, com o objetivo de homenagear e incentivar as empresas que desenvolvem programas nesta área. A ABQV tem como missão promover a interação e o desenvolvimento de profissionais multidisciplinares (gerentes de RH, médicos, psicólogos, educadores físicos e nutricionistas), voltados para atuação em qualidade de vida, divulgando opiniões balizadoras de estilo de vida e ambientes saudáveis (TARAPANOFF, 2001).

Para concorrer, as empresas precisam estar estabelecidas no mercado há mais de dois anos e ter um programa de qualidade de vida. O prêmio é dividido em cinco categorias: comércio, indústria, estatal, serviços e financeiro.

Mencionou-se acima a concepção de o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é antagônico, pois tenta trazer satisfação e bem estar para o trabalho, e visa atingir os níveis esperados de qualidade, competitividade e produtividade. Esta aparente contradição pode ser dirimida, na medida em que se constata que a QVT pode ser um importante elemento estratégico voltado para a satisfação dos clientes internos, possibilitando as condições gerais de desenvolvimento da produtividade e qualidade na organização (TARAPANOFF, 2001).

O funcionário insatisfeito se torna um inimigo da empresa em que trabalha. No entanto, quando este se sente valorizado e é bem cuidado e tratado, diminui a sua tensão e o seu estresse, passando a se enxergar na organização zelando por ela e lutando para que ela cresça. Assim, o processo de inserção da qualidade de vida numa empresa, possibilita o melhoramento do ambiente interno da mesma, na medida em que transforma o funcionário em um colaborador da organização.

Portanto, a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser uma importante elemento estratégico para a gestão de pessoas, no sentido de gerar políticas de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que eles se esforcem e se dediquem mais para a organização, possibilitando assim a passagem das pessoas de um simples funcionários para um legítimo colaborador da organização.

5 CONCLUSÃO

O cenário atual é extremamente competitivo, pois a globalização está trazendo a interligação das economias, possibilitando que uma pessoa possa comprar um produto ou consultar preços em qualquer parte do mundo. As tecnologias da informação desenvolveram os sistemas produtivos, trazendo novos elementos para o cenário mercadológico.

Neste sentido, organizações que desejam vencer nesse cenário, necessitam criar estratégias de crescimento constante. A organização deve cultivar processos tecnológicos de última geração para não ficar defasada perante as suas concorrentes e não permitir que outras venham a ganhar as suas "fatias" do mercado. As tecnologias da informação se encontram em bastante evidência, pois agiliza os processos produtivos, de monitoramento interno e externo e de gestão de pessoas. Andar de "mãos dadas" com essas tecnologias é fundamental.

No entanto, essas tecnologias não funcionam sozinhas, elas precisam ser comandadas e geridas por pessoas competentes. A informação e o conhecimento, principal pilar da contemporaneidade, não representam diferencial competitivo quando não há quem saiba usá-las. Desta maneira, o capital humano se torna mais imprescindível do que as tecnologias da informação e a disseminação do conhecimento.

A gestão de pessoas deve ser tratada estrategicamente, na medida em que pode motivar e satisfazer os funcionários, transformando os empregados em verdadeiros colaboradores, diminuindo as taxas de absenteísmo e rotatividade e aumentando qualidade e produtividade a organização.

A busca pela Qualidade de Vida no Trabalho é uma ferramenta interessante para a gestão de pessoas satisfazer e motivar os funcionários. A busca pela Qualidade de Vida no Trabalho possibilita a diminuição do estresse, o melhoramento das condições físicas, psicológicas e sociais, gerando um melhor trabalho em equipe e a diminuição de acidentes na empresa.

Quando estes funcionários constatarem que estão sendo valorizados pela empresa, eles passam da condição de se considerarem empregados da empresa, passando a se enxergarem como verdadeiros colaboradores da organização. Convém observar que, atualmente, uma das maiores dificuldades das empresas é reter os bons funcionários, principalmente, os profissionais do conhecimento, pois esses não se satisfazem apenas com bons salários. Estes funcionários sabem que podem receber bons salários em qualquer empresa, já que agregam valor a organização.

Os programas de "Qualidade de Vida" no Trabalho atuam também, nestes casos, como uma das formas de reter e valorizar os profissionais do conhecimento, que serão a chave do sucesso e o principal ativo das empresas contemporâneas. Portanto, a qualidade de vida melhora o ambiente interno da empresa, gerando qualidade e produtividade dos serviços prestados pela empresa no mercado, pois um profissional satisfeito é mais um disseminador do sucesso da organização.

TAPAPANOFF, Sra. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TUPPANI, Edson; RAINER, R. Kelly Jr.; POTTER, Richard E. *Administração da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projeto e relatório de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a metodologia trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

DRUCKER, P. **Administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Roberto E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

TARAPANOFF, Kira, **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly Jr; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.