

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA DE FORMAÇÃO EM MARKETING

ANA PAULA RODRIGUES TORRES
FABIANA FÁTIMA GOMES WAISS
FRANCIELE MORENO

**A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E
OS RESULTADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO DA DORI
ALIMENTOS LTDA.**

MARÍLIA
2008

ANA PAULA RODRIGUES TORRES
FABIANA FÁTIMA GOMES WAISS
FRANCIELE MORENO

**A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E
OS RESULTADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO DA DORI
ALIMENTOS LTDA.**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração com linha de Formação em Marketing.

Orientador:
PROF.(A) MSC Vânia Érica Herreira.

MARÍLIA
2008

TORRES, Ana Paula Rodrigues; WAISS, Fabiana Fátima Gomes; MORENO, Franciele. Trabalho de Conclusão de Curso – A Implantação da Qualidade de Vida no Trabalho e os Resultados para as Organizações: Estudo de Caso da Dori Alimentos Ltda. Ana Paula Rodrigues Torres, Fabiana Fátima Gomes Waiss, Franciele Moreno; orientador: Prof (a). Msc. Vânia Érica Herreira. SP; [s.n.], 2008.90 f.

Trabalho de Conclusão Graduação em Administração de Empresas com Linha de Formação em Marketing de Marília, Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Gestão de Pessoas 3. Motivação 4. Novo Conceito na Gestão dos Recursos Humanos.

CDD: 306.361



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípidos de Marília - UNIVEM
Cursos: Administração de Empresas, Análise de Sistemas, Comércio Exterior, Marketing.

Ana Paula Rodrigues Torres - 34943-7
Franciele Moreno - 34225-4
Fabiana Fatima Gomes Waiss - 35419-8

TÍTULO "A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E OS
RESULTADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO DA DORI
ALIMENTOS LTDA "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em
Administração de Empresas da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de
Bacharel em Administração de Empresas.

Nota: 7,5

ORIENTADOR: _____


Vânia Erica Herrera

1º EXAMINADOR: _____


Adalberto Sanches Munaro

2º EXAMINADOR: _____


Márcio Antônio Teixeira

Marília, 24 de novembro de 2008.

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus por ter-nos fortalecido para vencer os desafios e auxiliado durante toda nossa jornada, iluminando nossas mentes e corações, fazendo-nos corajosas, não permitindo que o cansaço nos desanimasse, mesmo quando achávamos que não iríamos conseguir, por isso, Graças a Deus, pela vitória de mais este desafio em nossas vidas.

Aos nossos pais que estiveram ao nosso lado nos apoiando e fortalecendo quando estávamos confusos e com medo, nos mostrando o que havia de melhor dentro de nós e nos ensinando a acreditar em nosso potencial, nos amando incondicionalmente e acreditando em vitória, amamos vocês pela vida que nos deram, e pelos ensinamentos que nos trouxeram até aqui...

Aos nossos irmãos, amigos, marido e namorados que nos apoiaram incondicionalmente em toda nossa jornada, que conosco lutaram, nos ajudando a enxergar dias melhores e a entender que para cada noite de lágrimas, sempre há um amanhecer de esperança e forças renovadas para continuar a prosseguir o caminho que nos propusemos a trilhar...

Aos nossos mestres que repartiram conosco os seus conhecimentos colocando em nossas mãos as ferramentas com as quais abriremos novos futuros, que quando deveriam ser mestres foram amigos e em sua amizade nos compreenderam e nos ensinaram e acima de tudo nos deram grandes lições de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos pela colaboração e contribuição, seja ela de forma direta ou indireta, para que este trabalho se tornasse realidade.

Registramos aqui nosso fraterno agradecimento à empresa Dori Alimentos Ltda, que nos permitiu o estudo de suas praticas gerencias, nos auxiliando no conhecimento e estudo das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos.

Agradecemos também, nossa Professora Orientadora Vânia Érica Herreira por sua postura que foi muito além da relação orientador-orientado. No momento preciso suas intervenções nos colocaram ou mantiveram no caminho e direção certos, incentivando-nos para que concluíssemos o trabalho e não ficássemos no meio do caminho.

A todos os nossos reconhecimentos, e nossa sincera e permanente gratidão.

"Se vocês se desviarem do caminho, indo para a direita ou para a esquerda, prestem atenção e ouvirão a voz do Senhor Deus atrás de vocês dizendo: 'caminho certo é este, andem por ele'". Isaias 30:21.

TORRES, ANA PAULA RODRIGUES; WAISS, FABIANA FÁTIMA GOMES; MORENO, FRANCIELE; **A Implantação da Qualidade de Vida no Trabalho e os Resultados para as Organizações: Estudo de Caso da Dori Alimentos Ltda.** 2008. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, Marília, 2008.

RESUMO

Este trabalho busca descrever e analisar o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, também conhecido como teoria QVT, delineando todas as informações referentes a este tema. A Qualidade de Vida no Trabalho oferece as empresas que a utilizam à oportunidade de construir vantagens competitivas sustentáveis, por suas características de longo prazo, tanto no planejamento como na implementação, por exigirem estrutura de organizações consistentes e terem base em pessoas e relacionamentos.

Este trabalho propõe um modelo para utilização das premissas de gestão de pessoas, baseado na teoria QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) através do estudo de caso na empresa Dori Alimentos, na cidade de Marília/SP, que há alguns anos desenvolve algumas posturas relacionadas aos seus colaboradores, baseado nas práticas da gestão da qualidade de Vida no Trabalho, e qual seu impacto para a comunidade, e os benefícios recebidos por colaboradores e o diferencial em relação aos concorrentes, no que tange a produtividade e lucratividade.

Palavras-Chaves: QVT. Parceria. Relacionamento de Longo Prazo. Satisfação. Conflitos. Colaborador. Investimento. Troca de valor.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO..... | 11 |
| | |
| CAPÍTULO 1 – MÉTODO..... | 13 |
| 1.1. Tema..... | 13 |
| 1.2. Objetivos Primários..... | 13 |
| 1.3. Objetivos Secundários..... | 14 |
| 1.4. Metodologia..... | 14 |
| | |
| CAPITULO 2 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO | 16 |
| 2.1. Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)..... | 16 |
| 2.2. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Origem e Evolução..... | 19 |
| 2.3. Escolas de Pensamento em Qualidade de Vida no Trabalho..... | 20 |
| 2.3.1. Escola Socioeconômica..... | 20 |
| 2.3.2 Escola Organizacional..... | 21 |
| 2.3.3 Escola Condição Humana no Trabalho. | 23 |
| 2.4. Fatores Determinantes de Qualidade de Vida no Trabalho..... | 24 |
| 2.5. Aspectos de Avaliação da QVT..... | 26 |
| 2.6. Formas de Mensurar QVT: Medida e Indicadores | 27 |
| 2.6.1. Indicadores..... | 27 |
| 2.7. Qualidade e Certificações..... | 28 |
| 2.8. Perfil do Gestor aplicado na Gestão da QVT | 29 |
| 2.9. Práticas e Valores da QVT aplicado nas Empresas | 31 |
| 2.10. Estratégia e Qualidade de Vida No Trabalho (QVT)..... | 33 |
| 2.11. Dificuldades e Obstáculos para utilização da QVT | 35 |
| 2.12. Fatores que Impactam o Desenvolvimento da QVT nas Organizações. | 36 |
| 2.12.1. Fatores que Impedem o Ambiente de Trabalho Saudável. | 36 |
| 2.12.1.1 Estresse | 36 |
| 2.12.1.2. Assédio Moral..... | 38 |
| 2.12.1.3. Ergonomia no Ambiente de Trabalho | 39 |
| 2.12.1.4. Distúrbios Osteomoleculares Relacionados com o Trabalho (DORT): A Doença da Era da Globalização | 41 |
| 2.13. Conceito de Trabalho para o Ser Humano: Motivadores da Satisfação no Ambiente de Trabalho. | 43 |
| 2.13.1. Desenvolvimento da Carreira | 43 |
| 2.14. O Comprometimento no Desenvolvimento das Atividades e a Qualidade de Vida no Trabalho. | 45 |
| | |
| CAPÍTULO 3 – FATORES QUE IMPACTAM POSITIVAMENTE O DESENVOLVIMENTO DA TEORIA QVT E SEUS BENEFÍCIOS PARA EMPRESA E FUNCIONÁRIOS. | 47 |
| 3.1 Ambiente Organizacional: Condições para Desenvolvimento do Trabalho. | 47 |
| 3.1.1 Ambiente Físico Seguro e Saudável | 48 |
| 3.1.2 Jornada de Trabalho. | 49 |

| | |
|---|----|
| 3.2 Utilização e Desenvolvimento das Capacidades dos Empregados para o Desenvolvimento de suas Tarefas nas Organizações. | 50 |
| 3.2.1 Autonomia | 50 |
| 3.2.2 Significado do Trabalho | 51 |
| 3.2.3 Identidade da Tarefa..... | 51 |
| 3.2.4 Variedade da Tarefa | 52 |
| 3.2.5 Feedback..... | 52 |
| 3.3 Oportunidade de Crescimento e Sentimento de Segurança dos Colaboradores em Relação à Empresa. | 53 |
| 3.3.1 Desenvolvimento da Carreira | 53 |
| 3.3.2 Crescimento Profissional..... | 54 |
| 3.3.3 Segurança no Emprego..... | 54 |
| 3.4 Integração Social na Organização..... | 54 |
| 3.4.1 Tratamento Igualitário..... | 55 |
| 3.4.2 Relacionamento entre os Trabalhadores..... | 56 |
| 3.4.3 Senso Comunitário..... | 56 |
| 3.5 Constitucionalismo na Organização..... | 56 |
| 3.6 Trabalho e Espaço Total de Vida..... | 57 |
| 3.6.1 Equilíbrio entre Trabalho e Lazer | 57 |
| 3.7 Relevância Social da Vida no Trabalho | 58 |
| 3.7.1 Imagem da Empresa Perante Funcionários e Comunidade | 58 |
| 3.8 A Nova Concepção de Trabalho: A Organização que Aprende. | 59 |
| 3.9 Aspectos que Devem Ser Melhorados nos Programas de QVT | 62 |
| | |
| CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA EMPRESA DORI ALIMENTOS LTDA – MARÍLIA/SP. | 67 |
| 4.1. Dori Alimentos: Apresentação da Empresa..... | 67 |
| 4.2. Histórico da Empresa | 67 |
| 4.2.1. Feitos Marcantes da Empresa | 69 |
| 4.3. Produtos Fabricados | 71 |
| 4.4. Missão/ Visão e Valores da Empresa | 71 |
| 4.5. Gestão de Pessoas – Dori Alimentos | 72 |
| 4.5.1 Políticas QVT: Educação, Treinamento e Desenvolvimento. | 73 |
| 4.5.2 Políticas QVT: Programa de Recrutamento Interno e Promoções..... | 76 |
| 4.5.3 Políticas QVT: Benefícios Sociais | 77 |
| 4.5.4 Políticas QVT: Integração Empresa x Família | 80 |
| 4.5.5 Políticas QVT: Saúde, Segurança e Qualidade de Vida. | 82 |
| 4.5.6 Políticas QVT: Remuneração. | 84 |
| 4.5.7 Políticas QVT: Ações Sociais e Preservação Ambiental | 85 |
| 4.5.8 Balanço Social Dori 2006..... | 86 |
| | |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 90 |
| REFÊRENCIAS | 91 |

INTRODUÇÃO

O propósito de abordar os estudos sobre qualidade de vida no trabalho (QVT), tem o objetivo principal, de primeiramente, descrever desde os primeiros pensadores, os princípios direcionadores da teoria denominada QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) chegando aos dias atuais, com suas aplicações nas empresas nos dias atuais, e os objetivos e desafios que esta teoria terá para continuar se desenvolvendo nas empresas.

Os estudos sobre qualidade de vida foram espalhados com grande intensidade a partir do século XX, sendo considerada uma teoria voltada o ser humano e diretamente à Gestão de Recursos Humanos das empresas. As buscas pela satisfação e realizações pessoais, vão direcionar o sentido que cada pessoa dará para sua vida, faz-se necessário, nas organizações o desenvolvimento de políticas que trate das pessoas em seus aspectos físicos e emocionais, promovendo a preservação da saúde da pessoa, por completo.

A partir desta definição, é possível afirmar que as decisões da gestão de pessoas e da qualidade de vida no trabalho, dos colaboradores das empresas envolvem compromissos de longo prazo entre a empresa e seus colaboradores, em que todos trabalharão juntos na busca constante por melhores técnicas de gestão de pessoas e da satisfação das mesmas com seu ambiente de trabalho, gerando maior comprometimento e produtividade para as empresas.

Para a consecução de tal objetivo, foram utilizados os ferramentais metodológicos da pesquisa descritiva, com pesquisa no site da empresa Dori Alimentos Ltda da Distribuidora localizada na cidade de Marília/SP. Segundo NOHARA E ACEVEDO (2004), tal metodologia pode ser definida como a pesquisa que busca descrever as características do fenômeno que está sendo alvo de estudo e compreender as relações de causa e efeito desse fenômeno, no caso de nosso estudo, A Implantação da Qualidade de Vida no Trabalho e os Resultados para as Organizações: Estudo de Caso da Dori Alimentos Ltda.

Para melhor compreender este assunto, o presente trabalho foi dividido em quatro partes. No primeiro capítulo, o objetivo foi descrever a metodologia utilizada para a consecução da pesquisa e do presente trabalho. No segundo capítulo, o objetivo foi descrever o que é QVT, seus princípios, evoluções e principais pensadores, além de descrever os fatores que contribuem para a insatisfação do colaborador com a empresa e àqueles que são considerados motivadores e geram satisfação e qualidade de vida aos trabalhadores no

ambiente de trabalho. No terceiro capítulo o objetivo foi delinear e descrever a partir dos princípios de Walton, principal pensador da teoria QVT, os principais pontos por ele destacados e o impacto na empresa. No quarto e último capítulo é apresentado o resultado da pesquisa de campo foi apresentado, contendo todas as informações a respeito da Empresa Dori Alimentos Ltda e os aspectos da teoria QVT que a mesma utiliza, a partir do Balanço Social da Empresa, referente aos anos de 2004, 2005 e 2006, em conjunto com as teorias apresentadas ao longo da revisão bibliográfica.

CAPÍTULO 1 – MÉTODO

A metodologia utilizada nesta pesquisa busca apresentar uma descrição detalhada de todas as atividades e procedimentos que serão adotadas para a realização da mesma. Este trabalho é composto de uma pesquisa que apóia estudos teóricos para a realização dos objetivos estipulados, foi realizado em duas fases distintas:

Na primeira parte foram levantadas informações à cerca de estudos teóricos e ao final realizada uma análise qualitativa, através do entendimento e desenvolvimento da teoria QVT (Qualidade de Vida no Trabalho).

A segunda parte deste trabalho é caracterizada pelo estudo de caso, que realizou investigações sobre o tema apresentado na Dori Alimentos, da cidade de Marília – SP, por meio de visita e pesquisas no site da empresa (www.dori.com.br) e utilização de material impresso disponibilizado pela mesma, denominado Balanço Social.

A fase qualitativa forneceu maior conhecimento sobre o tema pesquisado e permitiu a obtenção de informações para a elaboração do trabalho e melhor entendimento das teorias QVT.

1.1. Tema

O tema apresentado para o presente trabalho é: Implantação da Qualidade de vida no Trabalho e os Resultados para as organizações: Estudo de Caso da Dori Alimentos Ltda.

1.2. Objetivos Primários

O presente trabalho tem como objetivo, descrever a teoria denominada QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) desde os primeiros pensadores até sua aplicação nas empresas nos dias atuais, e os objetivos e desafios que esta teoria terá para continuar se desenvolvendo nas empresas.

Os estudos sobre qualidade de vida foram espalhados com grande intensidade a partir do século XX, e trata-se de uma teoria relacionada ao ser humano e diretamente à Gestão de Recursos Humanos das empresas. As buscas pela satisfação e realizações pessoais, são

impulsionadoras do sentido da vida e a evolução que cada pessoa dá para o seu viver, por esta razão, faz-se necessário, nas organizações o desenvolvimento de políticas que trate das pessoas em seus aspectos físicos e emocionais, promovendo a preservação da saúde da pessoa, por completo.

Por esta razão o objetivo principal deste trabalho é descrever a teoria QVT e como ela poderá beneficiar as empresas que a utilizam, não apenas com relação ao aspecto da gestão de recursos humanos, mas como estratégia de aumento de produtividade e crescimento da empresa.

1.3. Objetivos Secundários

A Gestão de Recursos Humanos, atualmente é um grande desafio para as organizações, visto que cada dia mais, as pessoas têm apresentado maiores necessidades de realização pessoal e profissional, por esta razão as teorias de gestão da qualidade de vida dos colaboradores têm sido amplamente difundidas nas organizações, através do desenvolvimento de projetos que visam preservar a saúde física dos colaboradores, desenvolvimento educacional, profissional e familiar do mesmo, tornando a empresa, um local prazeroso para o colaborador e sua família.

Para melhor visualização de todos os projetos propostos pela teoria QVT, que será desenvolvida a partir dos capítulos dois e três que compõem a revisão bibliográfica, serão analisados todos os projetos sociais de benefícios oferecidos aos trabalhadores da empresa Dori Alimentos, bem como todas as políticas de gestão de pessoas, com base na teoria QVT, por elas desenvolvidas.

1.4. Metodologia

A metodologia utilizada para o presente trabalho é a pesquisa qualitativa e exploratória que de acordo com CERVO E BERVIAN (2002, p. 69):

“(...) não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir os objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se

com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias.”

Para atingir o objetivo a que este trabalho se propõe, o mesmo irá apresentar a revisão bibliográfica, conforme mencionado anteriormente e o estudo de caso, da empresa Dori Alimentos Ltda.

Segundo CERVO E BERVIAN (2002, p. 72), o estudo de caso é uma importante ferramenta utilizada no desenvolvimento de um trabalho, porque aprofunda através descrição de qualquer tema ou acontecimento, dando uma visão mais clara e ampla sobre o assunto estudado.

Sendo assim, através da investigação do tema QVT na empresa Dori Alimentos Ltda., dentro de um contexto contemporâneo real, poderemos descrever e comprovar todos os aspectos teóricos a serem estudados nesse trabalho.

CAPITULO 2 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O objetivo deste capítulo é definir de forma geral o conceito de qualidade de vida no trabalho, bem como apresentar uma visão sobre sua evolução, desde o surgimento, todas as escolas de pensamento sobre o tema, até os impactos, ações e resultados do mesmo nos dias atuais.

2.1. Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Os estudos sobre qualidade de vida foram difundidos e estudados com grande intensidade a partir do século XX, e está relacionada ao ser humano. As buscas pela satisfação e realizações pessoais, são impulsionadoras do sentido de vida e evolução que cada pessoa dá para sua existência.

“Qualidade de vida tem a ver com a busca continua da realização integral do ser humano através de estímulos adequados à plena utilização de sua capacidade mental, física e psíquica. Tem tudo a ver com o equilíbrio e com a experimentação intensa de todas as dimensões de sua realização pessoal.” (PEIXOTO, 1999 apud BERGAMIN; MASIERO. VILAS BOA, 2005 p. 304).

A partir do século XX, surgiu uma nova realidade social, criada pelo aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, novos hábitos de vida, estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável.

Os aspectos acima mencionados são considerados de natureza psicossocial e os efeitos desses fatores a médio e longo prazo, aliados ao stress, que traz efeitos de curto prazo, tem levado o ambiente organizacional a rediscutir as relações humanas, produtividade, burocracia e ética, buscando uma nova realidade organizacional baseada no autocontrole, comprometimento, qualidade de processos e produtos, todos esses fatores dentro de um novo cenário mundial, a era do conhecimento e da tecnologia. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 22)

O estudo da QVT (Qualidade de vida no trabalho) faz parte de todas as mudanças acima mencionadas, pelas quais as relações de trabalho na sociedade moderna têm passado, ao longo dos últimos anos.

A QVT, em sua essência é discutida dentro do enfoque multidisciplinar humanista, envolvendo a Psicologia, Sociologia e Administração, visto que a mesma engloba fatores sociais, culturais, emocionais e éticos, dentro do ambiente organizacional. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 22)

De acordo com Peixoto (1999, p. 302) “Qualidade de vida significa muito mais do que apenas viver (...) Por qualidade de vida entendemos o viver que é bom e compensador em pelo menos quatro áreas: social, afetiva, profissional, e a que se referem à saúde (...) O viver bem se refere a ter uma vida bem equilibrada em todas as áreas”.

O significado da QVT é tão amplo quanto o ser humano, buscando atender o indivíduo integralmente, envolvendo aspectos biológicos, psicológicos, sociais e espirituais, incluindo desejos e pretensões. Isso porque as pessoas não vivem isoladas e sozinhas, mais em coletividade, dependendo umas das outras, surgindo assim à necessidade da melhoria nas condições de vida no trabalho, para todas as pessoas envolvidas nas empresas, de forma coletiva. (JACQUES, 1996, p. 118)

A QVT, na visão de ALBUQUERQUE (1998, p. 112) “É um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano e durante a realização do trabalho”.

A QVT não é determinada apenas pelas características individuais de cada trabalhador, tais como necessidades, expectativas e valores, ou pelas características situacionais de cada empresa, tais como sistema salarial, ambiente de trabalho, motivação e análise econômica, mais sim pela integração destes dois tipos de fatores, que envolve características das pessoas e da organização. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 24).

Existem duas formas diferentes que podem identificar a QVT: a primeira diz respeito ao bem-estar do trabalhador e eficácia organizacional, e a segunda aborda a participação do colaborador na tomada de decisões e problemas do trabalho, relacionando sempre a idéia da organização e do indivíduo interagindo e influenciando ao mesmo tempo, seu ambiente de trabalho e a empresa em que atua. (VASCONCELOS, 2001, p. 208)

Para melhor compreensão da QVT, LIMONGI-FRANÇA (2004, p. 24) propõe a divisão da mesma em oito categorias, conforme segue abaixo:

Tabela 2.1 As Oito Categorias de QVT.

| Crítérios | Definição | Indicadores |
|--|---|--|
| Compensação Justa e Adequada | Busca da obtenção de remuneração adequada pelo trabalho realizado, como o respeito à equidade interna (relação entre colegas) e a externa (mercado de trabalho) | Equidade Interna e externa; Justiça na compensação partilha de ganhos e produtividade. |
| Condições de Trabalho | Envolvem a jornada e carga de trabalho, materiais, equipamentos e ambiente saudável. Análise das reais condições que o empregado terá para realizar suas tarefas | Jornada de trabalho razoável; Ambiente físico seguro e saudável; Ausência de insalubridade. |
| Uso e Desenvolvimento de Capacidades | Implica no aproveitamento do talento humano, com reconhecimento e autonomia, incentivos ao uso das capacidades dos indivíduos e análise dos resultados obtidos no desempenho das funções. | Autonomia; Autocontrole relativo; Qualidades múltiplas; informações sobre processo total de trabalho. |
| Oportunidade de Crescimento e Segurança | Abraçar as políticas de desenvolvimento, segurança e crescimento da organização em relação aos empregados; respeitar e valorizar os colaboradores. | Possibilidade de carreira; crescimento pessoal; perspectiva de avanço salarial; segurança no emprego. |
| Integração Social na Organização | Identificar se a organização tem igualdade de oportunidades, independente de raça, cor, orientação sexual, etc. Bom relacionamento no trabalho. | Ausência de preconceitos; Igualdade; Mobilidade; Relacionamento; Senso comunitário. |
| Constitucionalismo | | Direitos de proteção do trabalhador; Privacidade Pessoal; Liberdade de expressão; Tratamento imparcial; Direitos trabalhistas. |
| O Trabalho e o espaço total de vida | Equilíbrio entre vida pessoal e relação do trabalho | Papel balanceado no trabalho; estabilidade de horários; poucas mudanças geográficas; tempo para lazer da família. |
| Relevância social do trabalho na vida | Percepção do trabalhador em relação à imagem da empresa, a responsabilidade social da empresa ante a comunidade, qualidade de produtos e serviços prestados. | Imagem da empresa; responsabilidade social da empresa; responsabilidade pelos produtos e serviços; práticas de emprego. |

Adaptado de (LIMONGI-FRANÇA, 2004 apud FERNANDES e GUITERREZ, 1998, p. 34)

Observa-se nos conceitos e critérios acima relacionados que a qualidade de vida no trabalho é um tema muito complexo, e precisa ser praticada por todos os colaboradores, empresa e também, indiretamente pelas instituições governamentais, através de leis e regulamentações nas organizações que beneficiem o trabalhador.

2.2. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Origem e Evolução

Determinar a origem da preocupação com a saúde no trabalho pode significar estudar a origem da transformação da natureza pelo homem. A partir do momento que o homem se preocupa em criar ferramentas para reduzir seu esforço e seu sofrimento, melhorando seu trabalho, pode - se relacionar esse fator ao conceito de saúde no trabalho. (LIMONGI-FRANÇA 2004, p. 23).

O movimento conhecido como QVT tem suas origens vinculadas ao movimento conhecido como Relações Humanas, desenvolvida principalmente pelos estudos de Elton Mayo na Western Electric sendo este um ponto de partida para os estudos de QVT.

Durante as décadas de 1950 e 1960 o movimento de pesquisa em QVT teve um rápido crescimento no meio acadêmico, principalmente nos Estados Unidos. Historicamente, esse período coincide com o auge do fordismo e, ao mesmo tempo, nessa época surgem os grandes movimentos de reivindicação coletiva, com a expansão e consolidação do movimento sindical, sendo que esse movimento de reivindicação em partes influenciou as pesquisas sobre a saúde do trabalhador. (HELOANI, 1994, p.65).

Antes da construção do conceito de QVT, diversos autores realizaram pesquisas que envolviam o problema da motivação, satisfação e insatisfação no trabalho. Herzberg, McGregor e Maslow são considerados como participantes iniciais dos movimentos de qualidade de vida no trabalho, pois procuravam estudar fatores organizacionais que funcionassem como incentivadores ou inibidores da motivação do funcionário. Esses autores associam diretamente algumas condições de trabalho e características individuais à produtividade, sendo estas as premissas do movimento QVT. (VIEIRA, 1996, p.112).

No início da década de 1970, os estudos e os centros de pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho são disseminados nos Estados Unidos. Tantos os estudos quanto os centros de pesquisa obtiveram apoio das empresas, do governo e dos sindicatos.

Simultaneamente ao desenvolvimento dos estudos sobre QVT e sobre produtividade, surgiram no contexto Americano, fortes sinais de crise no sistema de produção em massa, seguida também pela crise caracterizada pela instabilidade financeira e pela queda de produtividade, sendo agravada na década de 70 pela crise do petróleo. (MATTOSO, 1995).

Durante a crise do petróleo os investimentos em estudos de qualidade de vida no trabalho são reduzidos, tanto pelo governo quanto pelas empresas que passaram a focar na sobrevivência das mesmas, deixando os interesses dos funcionários para um segundo plano (VIEIRA, 1996, p.128).

Os estudos QVT são retomados no final da década de 70, perdurando até os dias atuais. O que se pode perceber através da evolução dos estudos de Qualidade de Vida no Trabalho é que, cada vez mais, procura-se entender não só o trabalho e o espaço produtivo como um todo, mas o indivíduo que participa deste processo também. Neste sentido, os estudos apontam que os programas de QVT dizem respeito ao indivíduo que trabalha, e os estudos buscam compreender o ser biopsicossocial. Ou seja, entender o trabalho e as questões biológicas (saúde física) psicológicas (saúde mental), sociais (saúde social) (LIMONGI-FRANÇA 2004, p. 23).

2.3. Escolas de Pensamento em Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é considerada um tema amplo, que compreende desde cuidados médicos, estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, dentre uma infinidade de outros fatores que tratam do bem-estar de pessoas, grupos e comunidades, levando a percepção do que pode ser feito para atender as expectativas criadas por gestores e usuários do QVT nas empresas.

Os conceitos de QVT, bem como seus critérios e dimensões, podem ser agrupadas dentro de três escolas de pensamentos: Socioeconômica, Organizacional e Condução Humana no Trabalho. (LIMONGI-FRANÇA 2004, p. 24).

2.3.1. Escola Socioeconômica

O dilema sóciopolítico dos últimos anos tais como globalização, individualismo e posições políticas (direita e esquerda), tem levado a conscientização da sociedade sobre o

crescimento sustentável e o futuro das novas gerações, abrindo caminho para princípios como a igualdade social, proteção aos vulneráveis, direito com responsabilidade, autoridade com democracia dentre outros princípios, que questiona a globalização e o neoliberalismo predominante na sociedade moderna. (GIDDENS, 1998, p. 37 e 76 apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.26).

Quando se fala em qualidade de vida no trabalho, segundo a escola socioeconômica, trata-se da análise das relações de trabalho na era da globalização, que tem imposto novas regras de relações de trabalho que refletem na segurança, na saúde e nas expectativas do trabalhador.

Ao mesmo tempo em que a tecnologia avança proporcionando equipamentos de proteção mais seguros e a medicina preventiva conta com estudos e mais soluções para os dilemas da modernidade, há uma revolução nas formas produtivas e um aumento do trabalho a distância, surgindo novas formas ocupacionais, levando ao surgimento de um novo paradigma social. Esse novo paradigma social exige novos conceitos e interpretações diferentes sobre satisfação, ambiente organizacional, motivação, saúde, dentre outros fatores que determinam à qualidade de vida no ambiente das empresas.

Por esta razão, faz-se necessário acompanhar a velocidade em que a globalização afeta as relações de trabalho, criando novas características e novos conceitos sobre satisfação e qualidade de vida no trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.25 e 26).

Resumidamente, a escola socioeconômica busca estudar os impactos da globalização e da sociedade moderna nas relações de trabalho, e na qualidade de vida dos trabalhadores, em todas as hierarquias da empresa, criando novos conceitos e paradigmas dentro das organizações.

2.3.2 Escola Organizacional

A escola organizacional estuda a questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no local específico onde às relações de produção ocorrem. Ela reconhece que grande parte das relações de trabalho, de suas práticas e valores nasce de experiências no chão de fábrica, dos processos de controle de produção, dos tempos e movimentos, evoluindo para qualidade total e critérios de excelência. Sendo nessa dimensão que os pesquisadores da QVT apóiam suas teorias (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.26).

As teorias estudadas no chão de fábrica foram iniciadas por Taylor, com os estudos sobre as melhores formas de racionalizar a produção, por meio das melhores técnicas e métodos utilizados pelos empregados, postura típica do século XX, focalizada exclusivamente na produção em massa.

Após essa postura unilateral, ou seja, que busca apenas resultados para a empresa, sem levar em consideração os trabalhadores, surge um movimento que enfatiza as relações humanas e abre caminho para as questões relativas à saúde física, mental e psicológica dos trabalhadores. Esse movimento foi iniciado por Elton Mayo e seus colaboradores em Hawthorne, apoiando as relações interpessoais da unidade de trabalho. Seguindo a mesma postura de Elton Mayo, Mc Gregor criou o modelo X e Y e Chrys Argyris as concepções de maturidade-imaturidade, sendo precedidas por Maslow e o desenvolvimento do conceito de hierarquia de necessidades, sendo um marco para o estudo das relações humanas no trabalho. O trabalho de Maslow foi seguido e aperfeiçoado por Hersberg, introduzindo as necessidades higiênicas e de satisfação como pontos focais do processo de trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.26).

A partir da década de 1970, os gurus da qualidade, dentre eles Juran e Deming, iniciam as discussões sobre qualidade pessoal, como parte da qualidade organizacional. Na década de 1990, Mintizberg e Ulrich abordam novos conceitos da condição humana no trabalho e suas contribuições para a organização no que se refere à competência, estratégia, cultura e desenvolvimento de talentos.

A partir de 1975, Walton surge como o precursor dos estudos sobre o tema qualidade de vida e a satisfação no trabalho, seguidos na atualidade por Fernandes e Rodrigues que se dedicam às questões sobre organizacionais da qualidade de vida no trabalho na era contemporânea. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.27).

Dentre as principais contribuições que a escola organizacional trouxe para as questões relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), podem-se destacar as seguintes características:

- Expansão dos processos de qualidade e produtividade para a qualidade pessoal;
- Política de gestão de pessoas – valorização e capacitação;
- Marketing – imagem corporativa e comunicação interna;
- Tempo livre – desenvolvimento cultural, lazer e esportes;

- Risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.27).

2.3.3 Escola Condição Humana no Trabalho.

Segundo LIMONGI-FRANÇA (2004, p.28), “Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida”.

Sendo o pressuposto da escola humana, a pessoa como ente biopsicossocial, os fatores psicossociais são fundamentais para a explicação da saúde e das doenças da sociedade moderna. O precursor dessa escola é o médico de doenças psicossomáticas, Lipowski, que iniciou seus estudos a partir do ano de 1986. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.28).

A visão biopsicossocial de Lipowski está fundamentada em três dimensões:

- A dimensão biológica refere-se às características físicas adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistência e vulnerabilidade dos órgãos ou sistemas.
- A dimensão psicológica refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e seu modo de perceber e se posicionar e reagir diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia.
- A dimensão social revela os valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e outras formas de organização social no trabalho e fora dele, os sistemas de representação e a organização da comunidade a que cada pessoa pertence e da qual participa, incluindo nesse contexto o meio ambiente e a localização geográfica.

(LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.28 e 29).

Segundo a visão de Lipowski (1986) o conceito de saúde é muito mais amplo do que simplesmente a ausência de doenças, mais inclui também o completo bem - estar biológico, psicológico e social. Esta visão compreende os fatores psicossociais na vida moderna e seu impacto no desempenho e na cultura organizacional da saúde do trabalho.

A escola biopsicossocial une a Fisiologia, a Psicologia, a Filosofia e a Sociologia em um conjunto de conceitos integrados. O homem não pode ser repartido, ele deve ser entendido como uma obra prima complexa e harmônica. (COBRA, 1996, p. 8 apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.30).

Não existe uma definição exata sobre a qualidade de vida na escola de pensamentos da condição humana no trabalho, porém três aspectos são marcantes dentro dessa escola de pensamentos: subjetividade, multidimensionalidade, presença de dimensões positivas e negativas.

Partindo desse pressuposto, pode-se definir que Qualidade de vida no trabalho, para esta escola de pensamentos é “a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.” (site < www.hcpa.ufrgs.br > 1998 apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.30).

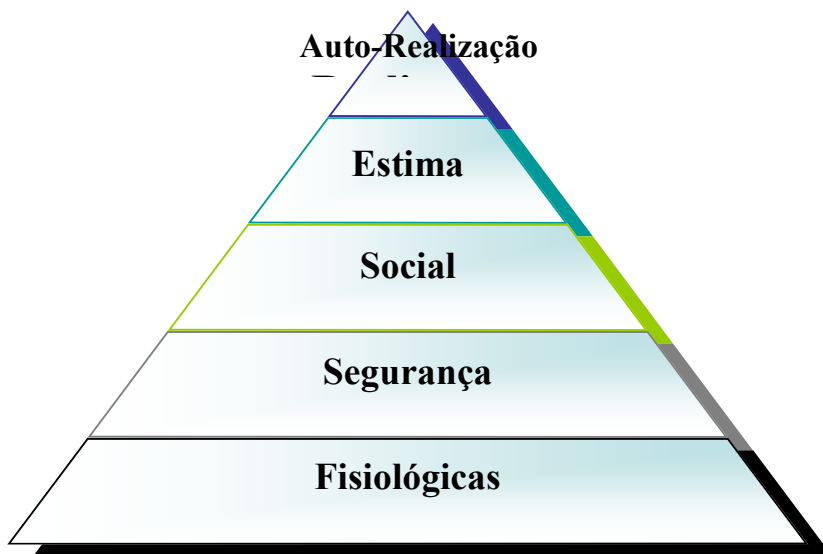
A idéia de criar escolas de pensamentos sobre a QVT, tem o objetivo de viabilizar a criação e definição de novos critérios, procedimentos metodológicos e metas de gerenciamento dos esforços denominados que compõem o conceito de QVT, sendo utilizados entre os vários modelos de gestão, expresso na evolução das teorias da administração, nas práticas organizacionais, sempre em busca do aperfeiçoamento das relações organizacionais e dos trabalhadores. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.30).

2.4. Fatores Determinantes de Qualidade de Vida no Trabalho

Uma das dificuldades para se atingir qualidade de vida nas organizações reside na “(...) diversidade das preferências humanas e diferenças individuais e o grau de importância que cada trabalhador dá as suas necessidades, implicando provavelmente em denotado custo operacional (...)” (QUIRINO E XAVIER, 1986, p.12).

Para entender a QVT pode se começar com autores clássicos, como Maslow (1954) e Herzberg (1968), que se ocuparam com os fatores motivacionais ligados às necessidades humanas, com influência no desempenho e na auto-realização das pessoas conforme se ilustra abaixo:

Figura 2.1. Pirâmide das Necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de Quirino e Xavier, 1986, p.128.

Os estudos de Maslow retratam a busca das pessoas em satisfazer cada vez mais suas necessidades, sendo que à medida que uma necessidade é atendida, imediatamente surgem outras necessidades. O ser - humano é insaciável, ou seja, ele sempre vai estar buscar saciar alguma necessidade.

Ao identificar todas as necessidades que envolvem o ser - humano Maslow deu início aos primeiros passos do estudo da qualidade de vida das pessoas, evoluindo posteriormente para a busca pela qualidade de vida no ambiente de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho (QVT), de acordo com CHIAVENATO (1999, 391) “representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização”.

O mesmo autor destaca os fatores envolvidos na QVT, que são: "a satisfação com o trabalho executado; as possibilidades de futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; o salário recebido; os benefícios auferidos; o relacionamento humano dentro do grupo e da organização; o ambiente psicológico e físico do trabalho; a liberdade e responsabilidade de decidir e as possibilidades de participar." CHIAVENATO (1999, p.391).

Deste modo, tanto as características individuais quanto as organizacionais são determinantes para a qualidade de vida no trabalho. Alguns autores propõem modelos de QVT, que serão abordados abaixo:

De acordo com NADLER & LAWER (2001, 39) apud CHIAVENATO (1999, p.391), a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

- 1- Participação dos funcionários nas decisões,
- 2- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho,
- 3- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional,
- 4- Melhoria no ambiente de trabalho tanto físico quanto psicológico.

2.5. Aspectos de Avaliação da QVT

O conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) tem passado por muitas avaliações através dos anos, sendo identificado não apenas como modismo passageiro, mas sim, como um processo sólido que busca o desenvolvimento das pessoas e também das organizações.

QVT pode ser entendido como um conceito amplo, composto de vários aspectos que analisam a relação entre o indivíduo e o seu trabalho.

LIMONGI - FRANÇA (2004, p.24), aborda como os aspectos do QVT são avaliados nas organizações e que determinam o desenvolvimento da mesma nas organizações, conforme já estudado detalhadamente anteriormente, são eles:

1. Compensação Justa e Adequada,
2. Condições de trabalho adequadas;
3. Oportunidade de utilizar e desenvolver capacidades;
4. Oportunidade de crescimento e segurança no emprego;
5. Integração social na organização;
6. Leis e normas sociais,
7. Trabalho e vida particular;

QVT, então, se refere à percepção que o indivíduo tem das suas condições físicas de trabalho, da sua satisfação com sua remuneração, da qualidade das relações sociais no ambiente de trabalho, das possibilidades de desenvolvimento e auto-realização própria de suas tarefas e das condições para crescimento e progresso profissional dentro da organização.

Portanto, a avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho é a satisfação das necessidades e ansiedade plenas do indivíduo, não apenas no campo material, mas também no campo espiritual (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 88).

2.6. Formas de Mensurar QVT: Medida e Indicadores

2.6.1. Indicadores

LIMONGI-FRANÇA (2004, p. 36) define que “Indicadores são ferramentas de planejamento e decisão que permitem clareza de critérios, não ambigüidade de avaliação, facilidades de levantamento, de compreensão e de comparação”.

Os indicadores são critérios que ajudam as empresas a tomar decisões estratégicas para que seus funcionários tenham melhores ambientes de trabalho e também uma vida saudável fora da empresa.

LIMONGI-FRANÇA (2004, p.36) afirma que os indicadores de qualidade de vida no trabalho, são àqueles que surgem das necessidades dos trabalhadores, podendo ser diferente em cada empresa, dependendo da necessidade dos funcionários, naquele momento específico.

São considerados indicadores de QVT: ação social e ecológica da empresa; atividades esportivas, culturais e de lazer; ausência de insalubridade; ausência de preconceitos; autonomia no trabalho; capacidade múltipla para o trabalho; carreira; conforto no ambiente físico; crescimento como pessoa em função do trabalho; estabilidade no emprego; estima por parte dos colegas; nível cultural dos empregados e dos empregadores; padrão geral de saúde dos empregados; privacidade para trabalhar; salário; vida pessoal preservada e valorização dos serviços pelos outros departamentos da empresa, dentre muitos outros que podem surgir, dentro de cada empresa. LIMONGI-FRANÇA (2004, p.37)

Conforme acima citado os indicadores de QVT variam de acordo com o momento em que está vivendo cada empresa, entende-se que a lista acima é muito pequena e incompleta, sendo que cada empresa irá completa-la através do levantamento de indicadores, conforme suas necessidades.

2.7. Qualidade e Certificações

Em 1979, o Comitê técnico 176 da Organização Internacional para Normalização (ISO) que tem como função promover a normalização de produtos e serviços, a qualidade dos produtos, para que os mesmos estejam em constante aperfeiçoamento, iniciou o desenvolvimento de regras para gerenciamento de todos os tipos de organização no mundo. Em 1987 foi emitida a primeira versão da série de normas ISO 9000. (http://www.oficinadanet.com.br/artigo/491/iso_9000_-_conceitos)

O estabelecimento de sistemas de qualidade é um assunto complexo, que foi tratado no conjunto das normas ISO 9000, que é composta por aproximadamente 20 normas, divididas em principais e de apoio. (Oficina da Net. Disponível em: http://www.oficinadanet.com.br/artigo/491/iso_9000_-_conceitos)

A norma responsável pelas diretrizes de eficiência da gestão da qualidade com relação ao desempenho das organizações e da satisfação dos colaboradores é ABNT NBR ISO 9004:2000

Dentre os pontos positivos relacionados ao atendimento da norma e ao processo de certificação, está o fato do estabelecimento de rotinas para as organizações, treinamento, desenvolvimento e motivação das pessoas, relacionado ao processo de implantação e desenvolvimento do tema qualidade de vida no trabalho. (Oficina da Net. Disponível em: http://www.oficinadanet.com.br/artigo/491/iso_9000_-_conceitos).

Além disso, foi desenvolvido, também com o objetivo de preservar a saúde do trabalhador no ambiente de trabalho “O Sistema da Segurança e Saúde Ocupacional, OHSAS 18001”.

A OHSAS (de Avaliação da Segurança e Saúde Ocupacional - Occupational Health and Safety Assessment Series)18001 foi desenvolvida para ser compatível com as normas de sistemas de gestão ISO 9001:1994 (Qualidade) e ISO 14001:1996 (Ambiental), e tem o objetivo de facilitar a integração dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e de segurança e saúde ocupacional pelas empresas, se assim elas desejarem.

As especificações da Série de Avaliação de Segurança e Saúde Ocupacional (OHSAS) fornecem os requisitos para um sistema de gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO), permitindo que uma organização controle seus riscos de SSO e melhore seu desempenho.

Existem algumas especificações da OHSAS 1.8001 que se aplica a qualquer organização que procura:

- a) estabelecer um sistema de gestão de SSO para eliminar ou minimizar os riscos aos empregados e outras partes interessadas que possam estar expostas aos riscos de SSO associados a suas atividades;
- b) programar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão de SSO;
- c) garantir a organização de sua conformidade com os requisitos da política de SSO estabelecida;
- d) demonstrar tais conformidades a terceiros;
- e) buscar a certificação/registro de seu sistema de gestão de SSO por uma organização externa;
- f) realizar uma auto-avaliação e declaração de conformidade com esta especificação da OHSAS.

Todos os requisitos acima mencionados, referentes às especificações da OHSAS foram planejados para serem incorporados a qualquer sistema de gestão de SSO. A forma como serão aplicado irá depender de fatores como a política de SSO da organização, da natureza de suas atividades e dos riscos e complexidade de suas operações.

Outras publicações que fornecem informações ou referências estão bibliografias. É aconselhável que as últimas edições das publicações mencionadas sejam consultadas. Especificamente, referência deve ser feita a: OHSAS 18002:1999, Guia para a implementação da OHSAS 18001.

(Instituto Ethos, Disponível em <www.ethos.org.br/normasohsas%202.html>)

2.8. Perfil do Gestor aplicado na Gestão da QVT

Segundo LIMONGI-FRANÇA (2004, p. 65), “O ambiente da gestão empresarial vem se modificando profundamente. A competitividade acompanha o fenômeno da globalização”.

A competitividade está cada vez maior nos ambientes organizacionais, sendo ela a responsável pelo sucesso ou pelo fracasso das empresas, na atualidade.

Com o ambiente competitivo as empresas buscam ser inovadoras e voltadas para o bom atendimento do mercado que atuam.

Atuando nesse ambiente globalizado e altamente competitivo, surgem os gestores das empresas, que precisam repensar seus conceitos sobre gestão estratégica, processos de grupo, cultura corporativa e outras atividades que envolvem direta ou indiretamente, elementos gerenciais de qualidade de vida no trabalho. A busca por atividades relacionadas ao QVT, está presente desde a formação do administrador. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 66 e 67).

O gestor que aplica as técnicas de QVT em sua empresa, apresenta algumas características próprias, que o diferencia dos demais gestores (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 67).

Os Objetivos do Gestor de QVT basicamente deverão conter alguns pontos referentes ao seu perfil, conforme segue abaixo:

- Contribuir para o aprimoramento da formação do administrador como cidadão e profissional, para que colabore na elevação das condições de vida no trabalho;
- Integrar um processo de avaliação mais amplo e continuado do curso de Administração, incentivando ações voltadas à melhoria da qualidade do ensino;
- Subsidiar o estabelecimento de novos padrões e o redirecionamento contínuo do processo de ensino – aprendizagem.

1. Perfil Delineado para o Gestor de QVT:

- Internacionalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- Formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural, em que está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- Competências técnicas e científicas para atuar na administração das organizações;
- Competência para empreender, analisando criticamente as organizações antecipando e promovendo transformações;
- Competência para gerenciar equipes interdisciplinares;
- Competência para compreender a necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

2. Habilidades a serem avaliadas:

- Comunicação Interpessoal e interpretação da realidade das organizações;
- Criatividade perante os diferentes contextos organizacionais e sociais;

- Capacidade de lidar com modelos de gestão inovadores;
- Resolução de problemas e desafios organizacionais com flexibilidade e adaptabilidade;
- Ordenamento de atividades e programas; identificar e dimensionar riscos para tomada de decisões;
- Seleção de estratégias adequadas de ação, visando atender interesses interpessoais e institucionais;
- Seleção de procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 68 e 69).

O perfil do gestor é o grande propulsor das competências e valores das organizações da era pós - industrial. Com certeza, sua atuação viabiliza a gestão da QVT mais efetiva e consistente de acordo com as necessidades das pessoas e das empresas. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 73).

2.9. Práticas e Valores da QVT aplicado nas Empresas

As demandas da QVT podem apresentar dimensões socioeconômicas, organizacionais e de condições humanas no trabalho.

As práticas e valores que estão surgindo atualmente nas empresas relacionadas ao QVT são muito grandes e estão alterando o ambiente empresarial, composto por ações voluntárias, atividades de saúde e segurança e autogestão da saúde, dentre muitos outros fatores. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 84).

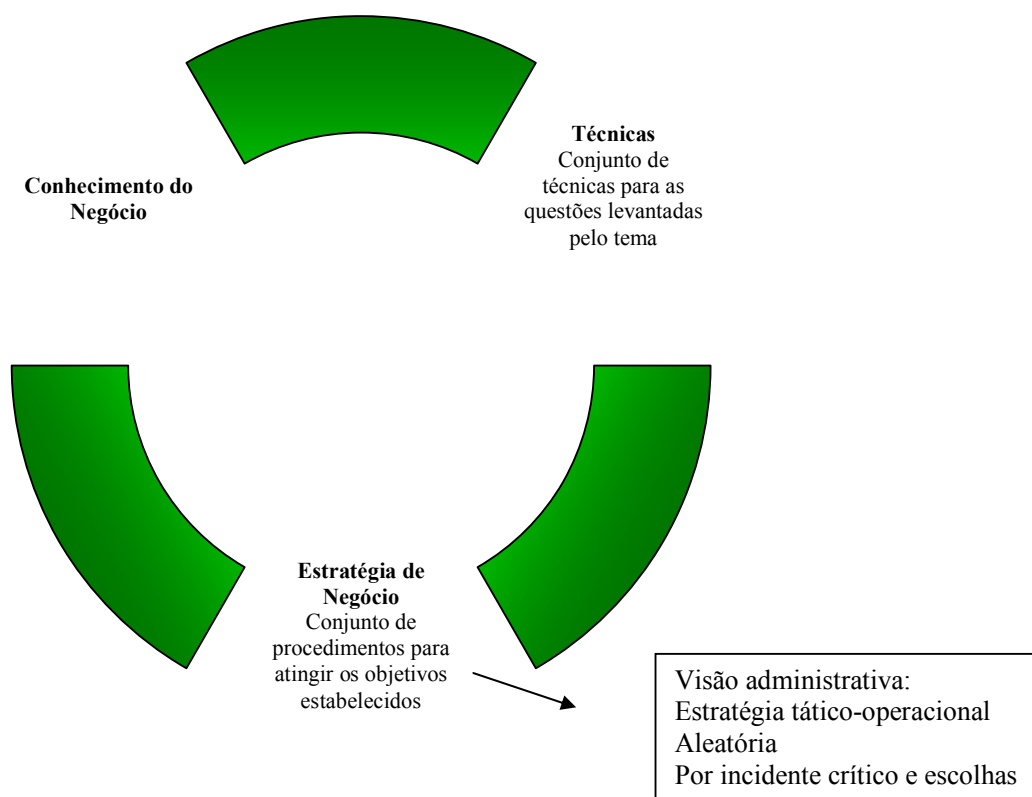
As práticas e os valores das empresas quanto ao QVT, pode-se afirmar que ele é composto de conhecimento ligado às escolas de pensamentos em QVT, já demonstrados no início deste capítulo.

Esses elementos, principalmente saúde, e ações que buscam combater maus hábitos de alguns profissionais, como fumo, álcool, dietas e ergonomia inadequadas, entre outros, além do stress, elevação do stress e do absenteísmo, somados às contribuições de idéias e modelos administrativos, consolidam um negócio amplo e multifacetado. Há empresas que têm programas institucionais de QVT (empresas que fazem), que criam produtos e serviços, formados em sua maioria por profissionais liberais ou escritórios especializados em um aspecto de QVT (empresas que vendem); grupos e especialistas que buscam a ampliação da difusão de conhecimentos em QVT (empresas que pesquisam e publicam). Todas elas lidam

com desafios de revisão de valores quanto à natureza de resultados de capital e de benefícios sociais, além de resultados de desenvolvimento humano e cidadania, levando a surgir um novo modelo conceitual da QVT.

Esse novo modelo conceitual é composto de três elementos: conhecimento, técnica e estratégia (atitude), conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 2.2 Tripé Conceitual do novo modelo QVT



Fonte: Adaptado de LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 89.

O novo conceito de práticas e valores do QVT está relacionado à elevação dos aspectos sociais desenvolvidos pelas empresas, buscando benefícios sociais e sustentabilidade, melhorando o clima e as políticas da empresa, desenvolvendo e solidificando dentro das empresas o conceito de QVT. Essa nova competência deverá pressupor sempre as integrações comunitárias, organizacionais e da pessoa no trabalho, resultando em evidências de bem-estar para os trabalhadores no ambiente organizacional. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 92 a 94).

2.10. Estratégia e Qualidade de Vida No Trabalho (QVT)

Já faz alguns anos que as empresas têm reconhecido que as pessoas são extremamente importantes para o estabelecimento de vantagem competitiva das empresas. Por esta razão, cada vez mais as empresas têm adotado estratégias para atrair, recompensar e reter os melhores talentos de cada área, em suas organizações.

A cultura de uma empresa é composta pelos valores e crenças compartilhados entre os funcionários, que vai orientar a forma como pensam e agem os funcionários daquela organização. Devido a seu efeito marcante sobre o comportamento e o desempenho dos funcionários, as empresas estão cada vez mais reconhecendo que a cultura de suas empresas pode diferenciá-la de seus concorrentes. (FERNANDES, 1990, p.72).

Como consequência dessa mudança de atitude em relação aos funcionários e a gestão de recursos humanos, utilizando-o como diferencial competitivo, surgem a Gestão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), definida como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam os climas organizacionais, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FERNANDES, 1990, p.72).

A implantação de um programa de QVT, embora seja diferente em cada empresa devido exatamente a cultura de cada empresa e as necessidades dos colaboradores, apenas como forma de sistematização, foi estabelecida alguma fase que, independentemente das características particulares, elas se aplicam em todas as empresas. A tipologia delineada pela equipe de estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, Canadá. (JOHNSTON; ALEXANDER e ROBIN, 1981), propõe fases específicas para o desenvolvimento de experiências com QVT, conforme segue abaixo:

Fases de Implantação Estratégica do Programa QVT

1. Sensibilização: Primeira fase, aquela em que os representantes da empresa, do sindicato e consultores trocam suas respectivas opiniões as condições de trabalho e suas consequência sobre o funcionamento da empresa, e buscam juntos os meios de mudá-los.

2. Preparação: Nesta fase são selecionados os mecanismos necessários à condução das experiências, formando-se a equipe do projeto de implantação do QVT, estruturando os instrumentos a serem utilizados.

3. Diagnóstico: Esta fase tem dois aspectos: a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema, e o levantamento do sistema social com relação à satisfação que os trabalhadores envolvidos têm das suas condições de trabalho.

4. Concepção e implantação do projeto: Depois de colher as informações na etapa anterior, a equipe do projeto, conhecendo um perfil da situação em que se encontra a empresa e os empregados, são estabelecidos às prioridades e o cronograma de implantação das mudanças relativas aos aspectos que precisam de melhorias. Esses aspectos dizem respeito principalmente aos métodos de trabalho, equipamentos, organização do trabalho, supervisão, tomada de decisão, controle de execução, formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração, segurança, higiene, fatores de estresse, etc.

5. Avaliação e difusão: Embora a avaliação imediata dos projetos de implantação do QVT, não seja uma tarefa fácil, pela dificuldade de informações confiáveis, é necessária para prosseguir a implantação das mudanças em toda empresa, difundindo-a para os outros setores. (JOHNSTON; ALEXANDER e ROBIN, 1981, p.242)

Alguns autores têm feito recomendações sobre a implantação de programas de QVT.

GUEST (1979, p.18) considera a capacitação dos gerentes como condição básica dos programas de implantação do sistema QVT. De acordo com seu ponto de vista, além da competência, o comprometimento da alta administração com os objetivos do programa de QVT é essencial para o sucesso das mudanças propostas pelo programa.

Outro ponto importante consiste na capacitação dos gerentes para as mudanças vindas com a implantação do programa, por que envolvem um espaço maior para a participação dos empregados e incluem novas formas de tomada de decisão nos novos modelos propostos pela QVT.

FERNANDES (1996, p.180) traz as seguintes recomendações sobre a implantação dos programas de QVT: o programa não deve ficar limitado a certos setores e grupos na empresa, mas deve envolver todos os níveis e áreas; não devem ser implantados sem conhecimento teórico e técnico do assunto, baseados na teoria especializada sobre QVT; deve ser implantado a partir de uma necessidade da organização, e não inspirado pela moda; deve incluir estratégias de resolução dos problemas, através da participação direta ou indireta de todos os colaboradores nas decisões da empresa; deve envolver melhorias no ambiente de trabalho em termos físicos, mas sem descuidar de aspectos tecnológicos e psicossociais; o sistema de recompensas seja estruturado, de modo que os ganhos advindos da participação

sejam compartilhados com os empregados; as pessoas sejam treinadas para a nova fase da empresa e, especialmente as gerências, para aceitarem a participação dos empregados; que as mudanças se concretizem no comportamento administrativo e na natureza do clima das organizações, de modo a aprimorar a cultura de cada empresa.

2.11. Dificuldades e Obstáculos para utilização da QVT

Segundo (LIMONGI-FRANÇA, 2004, apud ASSIS, 1995 p. 28), o assunto QVT não é novo, mas ainda há muitos obstáculos para sua implantação e utilização nas empresas, sendo que muitas delas têm aplicado a QVT de forma errada.

“Existe uma grande distância entre o discurso e prática. Filosoficamente, todo mundo acha importante à implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazo são esquecidos. Tudo está por fazer. 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 de clima organizacional. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde e 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”. (ASSIS, 1995 p. 29 apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.28).

QVT é analisado com uma evolução do conceito de qualidade total, não há formas de desenvolver na empresa, um programa de melhoria continua de produtos e processos, se não incluir também um programa de aperfeiçoamento da qualidade de vida das pessoas dentro e fora das empresas. QVT é muito mais do que simplesmente condições adequadas de trabalho, saúde e serviços sociais, esse enfoque é equivocado e apenas paliativo, de curto prazo, reduzindo os contextos mais amplos da QVT, que deve estar em um conceito mais amplo de qualidade de vida e de gestão de recursos humanos. (ASSIS, 1995 p. 28, LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.29).

O maior obstáculo para sua implantação da QVT está na falta de importância estratégica e na baixa importância financeira dos programas de qualidade de vida no trabalho, em relação aos programas de recursos humanos tradicionais. Tais programas são enxergados, por muitas empresas ainda como despesas e não como investimento. (ASSIS, 1995 p. 28, LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.29).

Por esta razão, conforme até aqui demonstrado, o maior desafio da implantação e utilização da QVT nas organizações, trata-se do correto enfoque e utilização dessa teoria, o

que trará maiores benefícios para as pessoas e para a organização, trazendo consigo os resultados esperados.

2.12. Fatores que Impactam o Desenvolvimento da QVT nas Organizações.

Há muitos fatores que impactam o ambiente de trabalho nas organizações. Podemos destacar àqueles que têm impacto negativo, ou seja, àqueles que acabam impedindo que as empresas desenvolvam um ambiente de trabalho harmônico e que produza em seus colaboradores satisfação e bem-estar durante sua jornada de trabalho, bem como àqueles fatores que podem gerar insatisfação ou satisfação, dependendo da forma como a empresa os desenvolve, buscando aplicar os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho e demonstrar as mudanças propostas por essa sistemática (QVT).

2.12.1. Fatores que Impedem o Ambiente de Trabalho Saudável.

Dentre os fatores que impedem o desenvolvimento de um bom ambiente de trabalho nas empresas estão principalmente os aspectos vinculados à saúde e podem ser destacados, principalmente: o estresse o assédio moral, a ergonomia no ambiente de trabalho e a chamada DORT (Distúrbio osteomolecular relacionada com o trabalho), que quando estão presentes nas organizações, prejudicam o ambiente de trabalho e acaba gerando insatisfação quanto ao ambiente de trabalho e também a empresa;

2.12.1.1 Estresse

Um dos fatores que passou a ser tema de grande importância ao se estudar a gestão da qualidade de vida no trabalho é o estresse.

“Em seu sentido mais amplo, estresse é uma sobrecarga dos recursos do corpo a fim de responder a alguma circunstância ambiental. Clinicamente, o estudo do estresse baseia-se nos casos mais extremos dessa resposta. Na essência, a reação de estresse é uma mobilização das defesas do corpo, um antiquado mecanismo bioquímico de sobrevivência que foi aperfeiçoado no decurso do processo evolutivo, permitindo aos seres humanos adaptasse a fatos hostis ou ameaçadores”. (PHILIP GOLDBERG 1980, p.68)

A palavra “Estresse” provém do inglês “Stress”. Para o médico HANS SEYLE (1978 apud GOLDBERG, 1980, p.70) o termo é utilizado na medicina para designar o esforço de

adaptação do organismo ao enfrentar situações que considere ameaçadores a sua vida e a seu equilíbrio interno.

Estresse é um tipo de resposta não específica do corpo para qualquer ação que não é agradável. Existem vários tipos de causadores de estresse, que vão desde um acidente automobilístico, um tratamento odontológico, até o simples fato de uma pessoa se apaixonar. Segundo o pesquisador HANS SEYLE (1978, p.178), a melhor maneira de lidar com o estresse são as atitudes das pessoas com relação às situações que elas enfrentam na vida, buscando sempre reagir de forma positiva a elas.

Existem dois tipos de estresse, o positivo e o negativo. O positivo é chamado de Eustress, que é um alto nível de atividade, refletido em uma boa saúde geral. O negativo chamado de Distress pode ocorrer de duas formas: quando há baixo nível de atividade, o que gera doenças como depressão, e no caso inverso, isto é, quando ocorre uma alta taxa de atividade, gerando outros tipos de doenças, como as doenças cardiovasculares, geradas pelo alto nível de atividades e grande pressão em suas realizações. (RODRIGUES, 1997, p.112 apud LIMOGI- FRANÇA, p.58).

O chamado estresse positivo, ou seja, certa quantidade de estresse é um considerado benéfico na vida das pessoas.

“Quando é registrada pelo cérebro a existência de uma situação potencialmente estressante, o corpo recebe um fluxo de adrenalina que representa um aumento no desempenho, ou seja, esse fluxo de adrenalina pode dar à pessoa o impulso de ser inovador e pensar, ou encontrar a melhor solução para um problema. Por isso não seria vantajoso eliminar por completo, inteiro o estresse e todas as suas implicações. O melhor e o ideal a fazer é eliminar e anular os efeitos prejudiciais sobre a saúde física e mental”. (PHILIP GOLDBERG, 1980, p.108).

Enfrentar as cobranças, maiores e mais sérias do que as comuns não deve ser uma fonte de estresse, e sim um desafio à capacidade da pessoa, e caso a ela seja capaz de aceitar e vencer esses desafios terá um ganho em termos de conhecimento e confiança, produzindo mais e melhor.

O estresse negativo, ou seja, àquele prejudicial à saúde, é a constante reação do organismo aos acontecimentos inesperados que causam0 sintomas físicos, emocionais e mentais. É muito importante tratar a causa do estresse e não simplesmente tentar aliviar os seus sintomas. É preciso identificar o problema básico e acabar com ele.

“Quando o esforço, desgaste é excessivo, começa o estresse prejudicial, ocorrendo as seguintes alterações físicas: a adrenalina começa a fluir; uma taxa maior de açúcar é liberada na corrente sanguínea; aceleração nos batimentos cardíacos e elevação da pressão sanguínea; a respiração torna-se mais acelerada; os músculos ficam tensos, preparando o corpo para a ação; surge a perspiração”. (PHILIP GOLDBERG, 1980, p.109)

Na essência, a reação que o estresse causa no organismo é de mobilizar as defesas do corpo, a fim de responder a alguma mudança ambiental. Isto representa um mecanismo bioquímico de sobrevivência que foi aperfeiçoado ao longo da evolução humana, permitindo assim que as pessoas sobrevivam nas situações mais adversas.

A reação às ações causadoras de estresse nas organizações gera respostas que podem ser agrupadas em três categorias: psicológicas, fisiológicas e comportamentais. O stress tem sido apontado como o maior causador de doenças da atualidade, devido à sua complexidade de reações nas pessoas, além disso, ganhou novas variáveis como o assédio moral no trabalho, o medo de perder o emprego, autonomia e planejamento de carreira. (PHILIP GOLDBERG, 1980, p.109)

2.12.1.2. Assédio Moral

O assédio psicológico, também conhecido por assédio moral, traduzido do inglês *mobbing*, é identificado através de uma forma de abuso sobre os empregados que aparece a partir do comportamento antiético de superiores ou colegas de trabalho, podendo ser aplicado por uma única pessoa ou por um grupo de pessoas.

De acordo com CASSITTO (2003, p.12) o termo *mobbing*, significa formar um grupo ao redor de uma pessoa para atacá-la, até que consigam expulsá-la do grupo.

O assédio moral pode trazer muitas consequências sérias e negativas na qualidade de vida e na saúde dos trabalhadores, principalmente em relação aos aspectos emocionais e comportamentais, chegando a atingir o aspecto psicossomático da pessoa, ou seja, em alguns casos, gerando doenças em quem está sofrendo o assédio. (SALIN, 2003, p.18 apud CASSITO, 2003, p.12).

O assédio moral não traz consequências negativas somente para as pessoas, mas também prejudica as empresas. Com relação às pessoas, o assédio moral traz insatisfação no trabalho, problemas emocionais e doenças físicas. Em relação às empresas, há aumento da rotatividade de funcionários e aumento da insatisfação das pessoas que trabalham na empresa,

que estão sempre dispostas a deixar a empresa, além do elevado absenteísmo, redução do comprometimento e da produtividade da empresa. (CASSITO, 2003, p.14).

O assédio moral é causado pelo desgaste das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Este desgaste abrange vários fatores, incluindo a discriminação de sexo, racial, de fundo religioso, de idade, nacionalidade, orientação sexual, deficiência e outros, além de motivos socioeconômicos.

A competição no ambiente organizacional é considerada normal e útil, desde que não ultrapasse um grau de tolerância.

O assédio moral é um dos temas mais complexos dentro da qualidade de vida no trabalho, e pode estar relacionado às relações de poder e personalidade nas organizações. Pode-se afirmar que o assédio moral nas organizações aumentou muito nos últimos anos, devido a fatores como à globalização, o aumento da competitividade e os sistemas de recompensa vinculados ao reconhecimento do desempenho.

Segundo (CASSITO, 2003, p. 16) “O assédio moral é resultado da interação de três dimensões: estruturas e processos motivacionais (competição interna, sistemas de recompensa e dificuldades em afastar os empregados, como burocracia), processos de mudança organizacional e estrutura favorável (discriminação, baixos custos e frustrações)”.

2.12.1.3. Ergonomia no Ambiente de Trabalho

Pode se dizer que ergonomia são todos os conhecimentos científicos relativos ao homem e necessários para a utilização de instrumentos, máquinas e aparelhos para que sejam utilizados pelo homem com o máximo conforto e eficácia.

“A Ergonomia (ou Fatores Humanos) é uma disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, e à aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos a fim de aperfeiçoar o bem estar humano e o desempenho global do sistema.”

(ABERGO -<http://www.abergo.org.br/oqueeergonomia.htm>)

A ergonomia tem dois objetivos principais: produzir conhecimento sobre o trabalho, as condições e a relação do homem com as atividades que realiza, e elaborar formas de orientação que possam transformar as condições de trabalho, criando uma melhor perspectiva do homem com seu ambiente de trabalho. (WISNER, 1972, p.8)

Segundo GRANDEJEAN (1998, P.58), ergonomia é uma ciência que estuda compreender a fisiologia e a psicologia do trabalho. O objetivo da ergonomia é a adaptação do ambiente de trabalho, dos instrumentos, das máquinas, dos horários, do meio ambiente às necessidades do homem. Quando esses objetivos são alcançados, o trabalho do homem fica mais fácil e há um rendimento dos esforços empenhados por este, na realização do trabalho.

A Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO) apresenta o seguinte conceito para ergonomia.

“A palavra *Ergonomia* deriva do grego Ergon (trabalho) e nomos (normas, regras, leis). Trata-se de uma disciplina orientada para uma abordagem sistêmica de todos os aspectos da atividade humana. Para darem conta da amplitude dessa dimensão e poderem intervir nas atividades do trabalho é preciso que os ergonomistas tenham uma abordagem holística de todo o campo de ação da disciplina, tanto em seus aspectos físicos e cognitivos, como sociais, organizacionais, ambientais, etc. Frequentemente esses profissionais intervêm em setores particulares da economia ou em domínios de aplicação específicos. Esses últimos caracterizam-se por sua constante mutação, com a criação de novos domínios de aplicação ou do aperfeiçoamento de outros mais antigos.”

(Associação Internacional de Ergonomia. Disponível em: <<http://www.abergo.org.br/oqueeergonomia.htm>>).

De acordo com a ABERGO (Associação Internacional de Ergonomia. Disponível em: <<http://www.abergo.org.br/oqueeergonomia.htm>>), a ergonomia está atuando em domínios. São eles:

- **Ergonomia física** – São as características da anatomia humana, fisiologia e biomecânica em sua relação à atividade física. Esses aspectos incluem estudos sobre postura no trabalho, manuseio de materiais, movimentos repetitivos, distúrbios músculo-esqueléticos relacionados ao trabalho, projeto de posto de trabalho, segurança e saúde.
- **Ergonomia cognitiva** – São os processos mentais, tais como percepção, memória, raciocínio e resposta motora que afetem as interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema. Esses aspectos incluem estudos sobre carga mental de trabalho, tomada de decisão, desempenho especializado, interação homem computador, stress e treinamento para utilização de sistemas.
- **Ergonomia organizacional** – É a utilização dos sistemas sociais e técnicos, incluindo as estruturas organizacionais, políticas e de processos. Esses

aspectos incluem estudos sobre as comunicações, organização do trabalho, participação em decisões, grupos de trabalho, novos paradigmas do trabalho, trabalho cooperativo, cultura organizacional, organizações em rede, tele-trabalho e gestão da qualidade.

Quando se fala em qualidade de vida no trabalho, a ergonomia está ligada à forma como as pessoas desenvolvem suas atividades, o que pode prejudicar a saúde dos colaboradores, gerando insatisfação dos mesmos, para com seu ambiente de trabalho, quando este fator é ignorado, há sistemática insatisfação dos funcionários, de forma inconsciente, primeiramente, sendo determinante na desmotivação e desejo de mudar de emprego, sendo a ergonomia considerada indispensável para o desenvolvimento de um bom ambiente de trabalho para o trabalhador.

2.12.1.4. Distúrbios Osteomoleculares Relacionados com o Trabalho (DORT): A Doença da Era da Globalização

OS DORT, dentre as novas doenças ocupacionais, é àquela que requer maior atenção dos profissionais da saúde e segurança do trabalho, empregados, sindicatos e trabalhadores.

Segundo CARAYON (2000, apud LIMOGI-FRANÇA, 2004, p.36), todos os tipos de DORT têm aumentado em relação ao total de doenças do trabalho. Os DORT são enfermidades dos tendões (tendinite), enfermidade dos nervos (síndrome do túnel do carpo, síndrome do desfiladeiro torácico), enfermidade dos músculos (síndrome da tensão no pescoço), enfermidades das articulações (ostearrose), enfermidades vasculares (síndrome de Reynaud), enfermidades da bursa (bursite do joelho) e sintomas não específicos. Segundo (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.36) há um enorme vínculo entre organização do trabalho, estresse no trabalho e DORT, conforme abaixo:

“Já que na sua maioria aqueles que trabalham conseguem evitar deslizar na doença mental (descompensação psicopatológicas), podemos admitir que, aquém da doença mental, existem estados de sofrimentos compatíveis com inserção conveniente na sociedade. Se os referidos sofrimentos não levam à aparição de doenças mentais, é porque contra elas os homens e as mulheres que trabalham constroem “defesas”. Estratégias individuais e estratégias coletivas permitem controlar em muitos casos os efeitos deletérios do sofrimento sobre a saúde mental. Assim a normalidade se apresenta como um compromisso ganho, após lutas ferrenhas, graças ao ajuste das defesas

para enfrentar o sofrimento no trabalho.” (DEJOURS, 2007, p.37 apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 36)

Segundo SZNELWAR e ZIDAN (2000), apud LIMONGI-FRANÇA (2004, p.37), apontam que o trabalho executado sobre forte pressão causado pela maneira como é executado, contribui fortemente para o aparecimento de doenças ocupacionais, incluindo os DORT.

O que se pode notar é que muitas vezes, as doenças de saúde apresentadas pelo trabalhador com relação ao seu trabalho (empresa ou formas de realização das tarefas), tem impacto mental e emocional em primeiro plano, trazendo conseqüências físicas, como os DORT, e que por isso é denominada “Psicodinâmica do Trabalho”.

Alguns fatores não colaboram para o desenvolvimento das patologias mentais, ligadas à empresa e ao desenvolvimento do trabalho, e que desenvolvem sofrimento nas pessoas, levando ao aparecimento de doenças físicas, como DORT.

Seguem abaixo alguns desses fatores:

- Forte pressão, caracterizado pela necessidade constante de superação, com ritmo acelerado durante a jornada de trabalho;
- Poucos intervalos para descanso e recuperação;
- Restrições a diálogos, com clientes e demais colaboradores, devido à imposição de respeito a roteiros predeterminados;
- Restrições à movimentação pelas necessidades de estar sempre ligado ao posto de trabalho;
- Estimulo a competição entre colegas, por causa de programas de produtividade;
- Conflitos com superiores hierárquicos e ausência de oportunidade para a expressão, discussão e resolução de problemas;

(LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.37)

Os fatores acima relacionados, bem como todos os sintomas psicossomáticos, que afetam a saúde física e mental das pessoas estão fortemente relacionados à insatisfação no ambiente de trabalho e a forte desmotivação e desejo de mudar de emprego, o que impede o bom desenvolvimento do ambiente de trabalho, totalmente contrario e limitador ao desenvolvimento da teoria QVT.

2.13. Conceito de Trabalho para o Ser Humano: Motivadores da Satisfação no Ambiente de Trabalho.

“Trabalho é o esforço e também o resultado: a construção enquanto processo e ação, é o edifício pronto.” (ALBORNOZ, 1992, p.12).

O trabalho é uma atividade essencial para o homem, sem ele as pessoas não poderiam sobreviver, ou seja, alimentar-se, vestir-se, etc.

Toda cultura que a humanidade desenvolveu ao longo de sua existência, seja no campo da medicina, artístico, filosófico, arquitetônico, dentre outros, é resultado do trabalho. O trabalho é o centro de toda sociedade, sendo necessário à sobrevivência das pessoas, no entanto é o grande fator de esforço e também de fadiga.

O trabalho pode ser visto de forma negativa, cheio de insatisfação e fadiga, pois é visto pelas pessoas somente como meio de sobrevivência, mais também pode ser visto como atividade que traz prazer e satisfação às pessoas, ao ser realizado.

O ponto principal do trabalho está relacionado ao que ele significa para a pessoa, ele pode ser considerado um peso, algo ruim para o indivíduo, ou pode trazer tranquilidade interior, dependendo da forma como a pessoa individualmente vê o seu trabalho, e o ambiente em que está desenvolvendo suas atividades de trabalho nas empresas.

Por esta razão ao desenvolver as suas atividades nas empresas, as pessoas podem sentir-se motivadas ou desmotivadas, dependendo do ambiente em que estão trabalhando, se possuem perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissionais ou se, simplesmente devem desenvolver suas tarefas, para receber o salário no final do mês.

Um dos fatores de maior peso, relacionado ao ambiente de trabalho, que é determinante para satisfação das pessoas quanto ao seu trabalho, é o desenvolvimento da carreira, as perspectivas que as pessoas têm de como será o seu futuro profissional naquela organização, e se isso lhe traz satisfação e felicidade.

2.13.1. Desenvolvimento da Carreira

O conceito de carreira surgiu no século XIX, com a sociedade industrial capitalista, com os ofícios e as etapas de produção.

Atualmente, carreira pode ser definida como: “Seqüência de posições e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa.” (DUTRA, 1996, p.28).

A gestão de carreiras deve envolver as perspectivas da empresa e do colaborador, o que implica na disposição e interesse de gerenciar sua carreira, por parte do colaborador e no apoio da empresa, gerenciando e criando estruturas e políticas de gestão de carreiras na empresa.

A gestão de carreira tem sido largamente estudada e desenvolvida nas empresas na atualidade, principalmente pelo fato de que, para obtenção de vantagem competitiva, os gestores necessitam comprometer as pessoas com os resultados de seu trabalho e com os objetivos da empresa; este é um processo essencial e terá maior êxito, principalmente se os valores da empresa estiverem de acordo com os valores de cada pessoa, além de cada uma delas sentir que estão através de seu trabalho desenvolvendo seus talentos e habilidades. (DUTRA, 1996, p.28)

Quando cada pessoa consegue gerenciar sua carreira, ela desenvolve uma postura mais inovadora e empreendedora, sendo que essas características atualmente são muito procuradas e estimuladas nas empresas. Há também uma pressão social sobre as pessoas para que elas desenvolvam a postura de gerenciarem sua própria carreira, influenciando seu próprio futuro, o que gera a valorização social das pessoas dentro das empresas, o contínuo crescimento, a mobilidade, e a popularidade de cada um.

DUTRA (1996, p.29), descreve que um bom sistema de carreiras deve ter como características fundamentais:

- Transparência, possibilitando o total acesso às informações pelos empregados;
- Honestidade de intenções, para que possa existir um relacionamento de confiança entre colaborador e empresa;
- Sentimento de segurança, fundamental para que as duas características anteriores se concretizem;
- Clareza de regras, que devem estar acordadas por empregados e empregadores.

Dessa forma o papel das empresas na gestão de carreiras envolve a criação de espaço para o desenvolvimento pessoal, o estímulo ao desenvolvimento de cada pessoa e o apoio para cada pessoa desenvolva sua carreira, ou seja, seu futuro naquela empresa.

Sendo assim, diante de todos os conceitos apresentados sobre carreira, e como empresa e colaboradores tem responsabilidade sobre ela, quando se fala sobre qualidade de

vida no trabalho, entende-se que um ambiente de trabalho favorável é aquele que oferece aos colaboradores, informações sobre o plano de carreiras que poderá seguir dentro daquela organização, e como poderá colaborar para chegar a este destino, por ela traçado.

2.14 Comprometimento no Desenvolvimento das Atividades e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Conforme demonstrado até aqui, existem fatores que impactam negativamente o ambiente de trabalho, e a qualidade de vida dos colaboradores e existem fatores que podem ter impacto positivo ou negativo, dependendo da forma como as políticas de gestão de pessoas das organizações.

Dentro dos aspectos que impactam a qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho, está o comprometimento, do indivíduo com a organização, ou seja, as relações humanas dentro do ambiente de trabalho e a produtividade de cada um, de acordo com essa relação indivíduo-organização.

O comprometimento no trabalho, segundo DUTRA (1996, p.24) é: “O grau ao qual uma pessoa se identifica psicologicamente ao seu trabalho, ou a importância que tem o trabalho na imagem total que ela tem dela mesma”.

A maioria dos estudos sobre comprometimento desenvolveu-se no que diz respeito ao ambiente organizacional. Os estudos sobre comprometimento com o trabalho, carreira e profissão vêm em seguida, muitas vezes unificando-se com os estudos sobre o comprometimento com a organização.

O comprometimento das pessoas na organização, e a qualidade de vida no trabalho representam caminhos importantes para o desenvolvimento das empresas, e para que ela tenha sucesso em suas atividades e aumento de produtividade, pois as organizações buscam cada vez mais alcançar aumento de produtividade e eficiência organizacional, enquanto atende as necessidades e os desejos individuais de seus colaboradores. (MORAES, 1995, p.170).

Para que isso ocorra, é necessário que a organização e colaboradores trabalhem juntos, ou seja, a organização oferecendo um ambiente de trabalho que propicie saúdes físicas, emocionais e mentais, através da aplicação de técnicas como ergonomia, gestão do estresse e demonstração clara das funções e oportunidades de cada indivíduo dentro da organização, buscando desenvolver uma gestão de pessoas voltada para o desenvolvimento das técnicas da qualidade de vida no trabalho, enquanto espera-se dos colaboradores alto grau

de comprometimento com a empresa, suas políticas e seus valores, para que haja eficiência e o desenvolvimento dos colaboradores e das empresas.

CAPÍTULO 3 – FATORES QUE IMPACTAM POSITIVAMENTE O DESENVOLVIMENTO DA TEORIA QVT E SEUS BENEFÍCIOS PARA EMPRESA E FUNCIONÁRIOS.

O objetivo deste capítulo é definir de forma geral quais são os fatores positivos que as empresas têm em sua administração geral e de pessoas, que favorece e auxilia na implantação e desenvolvimento da teoria QVT.

Este capítulo irá demonstrar com base na teoria dos pesquisadores e principais desenvolvedores da teoria QVT, Richard E. Walton, detalhadamente os fatores que afetam positivamente o desenvolvimento da gestão QVT nas empresas. Muitos dos aspectos que serão estudados neste capítulo já foram citados anteriormente, nos capítulos anteriores, porém neste capítulo serão estudados com maior ênfase.

Além disso, este capítulo tem o objetivo de demonstrar como esses fatores contribuem para melhorar o relacionamento na empresa, a produtividade e a rentabilidade, através da aplicação dos conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho, apresentados ao longo deste trabalho.

3.1. Ambiente Organizacional: Condições para Desenvolvimento do Trabalho.

O objetivo principal deste fator é identificar o grau de segurança que o empregado percebe em seu ambiente de trabalho.

Quando se fala em condições de trabalho, busca-se medir as condições que mais se destacam, e são determinantes para os empregados no ambiente de trabalho.

Esse fator envolve a jornada e a carga de trabalho, os materiais e equipamentos que são disponibilizados para o cumprimento das tarefas e um ambiente considerado saudável, ou seja, que preserve a saúde do trabalhador. Por esta razão pode-se afirmar que, este tópico analisa as condições que são oferecidas ao empregado para a realização das suas tarefas.

WALTON (1974, p.14 apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.37) analisa como o trabalhador percebe seu ambiente de trabalho às condições para a realização de sua tarefa, como um todo. Para um ambiente de trabalho ser considerado saudável pelo trabalhador, é importante destacar aspectos como a adoção de horários fixos e o correto cumprimento dos

mesmos, riscos de danos físicos ou psíquicos ao trabalhador, além do ambiente seguro para a realização de suas tarefas.

Dentro do estudo sobre ambiente de trabalho, é possível dividir em dois fatores, o primeiro que diz respeito ao ambiente físico e seguro de trabalho e o segundo que trata da jornada de trabalho. Esses fatores serão explicados abaixo.

3.1.1 Ambiente Físico Seguro e Saudável

Segundo CHIAVENATO (1999, p.76) do ponto de vista da administração de recursos humanos, a saúde e a segurança do trabalhador é uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada.

Quando se fala em ambiente físico, voltado para a saúde dos trabalhadores, o principal fator que se leva em consideração é a questão da higiene e segurança do trabalho que são duas atividades interligadas e que buscam garantir condições pessoais e materiais de trabalho, para que se mantenha a saúde dos empregados. Segundo a O.M.S. Organização Mundial da Saúde (Organização Mundial da Saúde. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/publicmo.cfm?codigo=48>>) “Saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doenças ou enfermidade”.

A higiene do trabalho são as normas e procedimentos que procuram proteger a integridade física e mental do trabalhador, preservando-o problemas de saúde ligados às atividades de cada cargo e ao ambiente físico onde estão sendo realizadas (Organização Mundial da Saúde. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/publicmo.cfm?codigo=48>>)

A segurança no trabalho são as técnicas educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras do ambiente de trabalho e educando as pessoas através de práticas preventivas de acidentes. Sua utilização é essencial para o bom desenvolvimento do trabalho. (Organização Mundial da Saúde. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/publicmo.cfm?codigo=48>>).

Com relação à legislação sobre a higiene e segurança no ambiente de trabalho, as leis sobre segurança e medicina do trabalho, que se aplicam à todos os empregados e empregadores, encontram-se nos artigos 154 a 201 da CLT.

(http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/qualidadedevida/servicos/condicoes_trabalho/ambiente_fisico.htm)

3.1.2. Jornada de Trabalho.

A jornada normal de trabalho será o espaço de tempo durante o qual o empregado deverá prestar serviço ou permanecer à disposição do empregador, com habitualidade, excetuadas as horas extras; nos termos da CF, art. 7º, XIII, sua duração deverá ser de até 8 horas diárias, e 44 semanais; no caso de empregados que trabalhem em turnos ininterruptos de revezamento, a jornada deverá ser de 6 horas, no caso de turnos que se sucedem, substituindo-se sempre no mesmo ponto de trabalho, salvo negociação coletiva.

(Central Jurídica sobre Direito do Trabalho. Disponível em: <http://www.centraljuridica.com/doutrina/28/direito_do_trabalho/jornada_de_trabalho_horas_extras.html>).

Quando se estuda a jornada de trabalho, o que se pretende é avaliar o nível de satisfação dos empregados quanto ao esforço e ao desgaste que eles sentem durante e após a realização das tarefas relacionadas ao seu cargo.

A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nas decisões relacionadas ao trabalho que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelo seu esforço. (CHIAVENATO, 1999, p. 58).

A jornada normal de trabalho no Brasil é uma das maiores no mundo: 44 semanais desde 1988. O tempo de trabalho total, além de extenso, está cada vez mais intenso, devido às diversas inovações organizacionais implantadas pelas empresas (como a polivalência, o just-in-time, a concorrência entre os grupos de trabalho, as metas, etc.).

(Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/jtrab/bolset96.xml>>)

Devido às jornadas longas, intensas muitas vezes imprevisíveis devido a constante busca pela produtividade e competitividade, os trabalhadores têm ficado cada vez mais doentes (estresse, depressão, hipertensão, distúrbios no sono e lesão por esforços repetitivos, por exemplo), surge à flexibilização do tempo de trabalho, como a hora extra ou o banco de horas, que além de intensificar o trabalho, têm como consequência a perda do controle do

trabalhador do tempo de trabalho ou do tempo livre, não conseguindo seguir uma programação com relação ao seu tempo livre, pois nunca tem certeza de quando ele acontecerá, desorganizando assim toda a vida do trabalhador.

(Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/jtrab/bolset96.xml>>)

Essa realidade brasileira e mundial vai à contramão de todos os esforços empreendidos pela teoria QVT, que determina que um ambiente de trabalho saudável, possui horários de trabalho regular e determinada uma vida social saudável, dentro e fora da empresa.

Por esta razão, ao iniciar o estudo da QVT nas organizações, um aspecto determinante para seu sucesso, refere-se ao ambiente de trabalho, em todos os seus aspectos.

3.2 Utilização e Desenvolvimento das Capacidades dos Empregados para o Desenvolvimento de suas Tarefas nas Organizações.

O objetivo deste fator é analisar a percepção dos empregados com relação à afinidade do empregado com seu trabalho, e qual seu grau de responsabilidade e segurança quando tem que tomar decisões durante a realização de tarefas.

(WALTON 1974, apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.34) apresenta quatro pontos que auxiliam no desenvolvimento deste fator, que são: autonomia do empregado em tomar decisões em seu trabalho, significado da tarefa, e identidade da tarefa, variedade de habilidades e *feedback*, que serão apresentados abaixo.

3.2.1 Autonomia

Na gestão QVT, ao se tratar da autonomia dos empregados, o objetivo é identificar o conhecimento necessário que o empregado deve possuir para a realização de suas tarefas e, se o empregado sente-se seguro e preparado para realizar as atividades relacionadas ao seu trabalho, além de conhecer todos os processos da empresa, não apenas as atividades que desenvolve. (WALTON, 1974 apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.34).

Em relação à autonomia, na maioria das empresas brasileiras, os empregados possuem apenas uma pequena visão do processo produtivo da empresa, conhecem somente as

atividades que desenvolve em seu setor, no trabalho diário, não conhecendo todo processo em que está inserido, o que faz com que a maioria perca o contato e até mesmo o conhecimento do produto final, não se sentindo responsáveis pelo mesmo. Esta perda de identificação com o produto final torna os empregados menos comprometidos com programas de qualidade, favorecendo o aparecimento da desmotivação e frustração profissional.

As empresas que querem ser competitivas devem descentralizar as decisões que fazem parte da rotina de trabalho de cada departamento e funcionário e apostar na criatividade e autonomia dos empregados, o que irá gerar autoconfiança nos indivíduos e resulta em um processo de feedback mais rápido e maior eficiência na resolução dos problemas..

Portanto, as empresas que estiverem dispostas a implantar a gestão QVT, deverão rever seu processo de tomada de decisão e analisar os conhecimentos técnicos de seus empregados com relação às atividades desenvolvidas por cada um de seus colaboradores.

3.2.2 Significado do Trabalho

Significado do Trabalho é a expressão empregada para designar se os trabalhadores se sentem realizados com o trabalho que estão desenvolvendo, sendo que, de acordo com a teoria QVT, o ideal é que o empregado sinta-se responsável pela qualidade e resultado final de seu trabalho. (WALTON, 1974 apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.34).

3.2.3 Identidade da Tarefa

A Identidade da Tarefa é a expressão utilizada para identificar se os empregados acreditam que o seu trabalho é importante para a empresa atingir seus objetivos e metas.

Este fator é muito importante para a empresa, pois quando os empregados se sentem importantes para o processo de produção da empresa, desenvolvem o sentimento de satisfação e realização profissional, o que traz conseqüências positivas para sua vida dentro e fora da empresa.

O fato dos empregados sentirem-se importantes para a empresa ajudará à mesma na implantação dos projetos de qualidade e de seu planejamento estratégico; pois o processo de mudança organizacional parte da suposição de que são trabalhadores que transforma e constroem uma organização. Logo, quando o empregado tem consciência de sua importância

para que a Empresa alcance seus objetivos, este processo fica mais fácil. (WALTON, 1974 apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.34).

3.2.4 Variedade da Tarefa

A Variedade da Tarefa é a expressão utilizada para verificar se o trabalho que o trabalhador está desenvolvendo permite a utilização de seus conhecimentos e experiência, pois caso essa verificação seja positiva, o trabalho se torna atraente e desperta a realização profissional e pessoal do empregado.

Esse fator é motivador quando a empresa oferece treinamento direcionado para cada área de acordo com a necessidade específica de cada pessoa e departamento. Com essa política, a empresa tem a oportunidade de conseguir maior qualidade no trabalho e aumento na produtividade, além de gerar o sentimento de satisfação e valorização nos funcionários, fator pré - determinante no desenvolvimento da QVT. (WALTON, 1974 apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.35).

3.2.5 Feedback.

Feedback é uma expressão que permite verificar o quanto a empresa transmite de informações a respeito seu desempenho de cada trabalho, ou seja, o retorno sobre o grau de satisfação da empresa, e do gestor em relação ao serviço prestado pelo empregado.

O *feedback* representa um ponto positivo para o bom desempenho, produtividade e qualidade da empresa, pois motiva os colaboradores a se melhorar aqueles pontos que estão deficitários e desenvolve o sentimento de participação no processo, demonstrando que a empresa se interessa na sua participação e na sua motivação.

Para a implantação de programas de qualidade voltados para a gestão QVT o mais importante fator do *feedback* é que superiores darem retorno de forma clara e objetiva quando ocorrem erros, buscando sempre o aperfeiçoamento e nunca a desmotivação e a cobrança punitiva. (WALTON, 1974 apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.35).

3.3 Oportunidade de Crescimento e Sentimento de Segurança dos Colaboradores em Relação à Empresa.

Um dos aspectos que auxiliam as empresas na gestão da QVT, ou mesmo fazem parte da etapa de implantação da teoria está relacionado às perspectivas dos trabalhadores em relação ao seu futuro na empresa, se ele percebe que sua empresa lhe oferece ou não possibilidade de crescimento profissional, além de verificar se o empregado sente-se seguro e com certa estabilidade dentro da organização.

Dentro desta etapa do estudo dos aspectos da qualidade de vida no trabalho, podem ser considerados como fatores que geram oportunidades de crescimento na empresa gerando segurança para os trabalhadores: desenvolvimento da carreira, crescimento profissional e individual e segurança no emprego.

3.3.1 Desenvolvimento da Carreira

Este aspecto tem por objetivo demonstrar a importância das empresas possuírem um plano de cargos e salários que dê oportunidade aos trabalhadores chances de crescimento profissional.

Apesar do tema desenvolvimento da carreira já ter sido explicado anteriormente, nesse aspecto, a gestão da carreira, tem um enfoque voltado para a gestão de cargos e salários da empresa como motivador e parte integrante do desenvolvimento de carreiras dentro das empresas.

Para isso as empresas podem desenvolver programas simples de premiações, e até mesmo através da presença dos superiores de cada área incentivando os empregados, elogiando-os e trocando idéias. O importante é não deixar que os empregados sintam-se desvalorizados, já que este é um ponto que irá refletir na desmotivação de toda equipe de trabalho.

Um programa de premiação bem estruturado e divulgado permite uma maior motivação para os empregados e não resulta em grandes custos financeiros para a empresa, ao contrário traz grandes benefícios no que tange ao aumento da satisfação e qualidade de vida dos trabalhadores no ambiente organizacional, conseqüentemente aumentando a produtividade dos trabalhadores. (WALTON, 1974 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 35).

3.3.2 Crescimento Profissional

O crescimento profissional busca identificar se os empregados percebem que a empresa possibilita o crescimento profissional e individual incentivando os colaboradores na formação acadêmica, através de cursos profissionalizantes e técnicos, em cada área específica.

Quando se fala em motivação através do incentivo a educação, estão se desenvolvendo aspectos motivacionais nos colaboradores, gerando maior satisfação com a empresa, pois a mesma incentiva o seu desenvolvimento profissional, o que propicia um ambiente de trabalho com maior qualidade, no ponto de vista do colaborador, e segundo as premissas da gestão QVT.

A empresa que deseja ser cada vez mais competitiva e inovadora também deve incentivar seus empregados na busca pelo aperfeiçoamento através de um programa de incentivo à Educação. Neste programa o incentivo vai da permissão de um horário flexível até a liberação de bolsas de estudos, que irão variar de acordo com as possibilidades financeiras da empresa. (WALTON, 1974 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 35).

3.3.3 Segurança no Emprego

O objetivo deste tópico é perceber como o trabalhador se sente em relação à manutenção de seu emprego. Não é difícil encontrar atualmente nas empresas pessoas com muitos anos na mesma empresa. Isso se deve ao fato dos trabalhadores sentir-se seguros em seus postos de trabalhos, sentimento que é passado da empresa para o colaborador.

O fato dos trabalhadores desenvolverem cumplicidade e dedicação com a empresa, é graças ao ambiente saudável que ela lhe proporciona, evitando estresse com ameaças de demissões e problemas psicológicos gerados por insegurança e pressão, tudo isso gera um ambiente de bem-estar ao trabalhador, contribuindo para a implantação e desenvolvimento do modelo de Gestão QVT. (WALTON, 1974 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 35).

3.4 Integração Social na Organização

Este fator busca destacar a importância do relacionamento interpessoal no desenvolvimento do trabalho, ou seja, a ausência de preconceitos, a igualdade de

oportunidades independentes da escolha sexual, classe social, idade, religião ou outras práticas de discriminação, cultivando o relacionamento profissional saudável.

Integração social na organização é o estabelecimento de alguns pontos fundamentais para uma boa integração social no trabalho, como a ausência de diferenças hierárquicas, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito, sendo valorizado a igualdade de oportunidades e relacionamentos interpessoais e o relacionamento nos grupos de trabalho.

Este fator mede a não existência de preconceitos, com igualdade de oportunidade a todos; relacionamento com os colegas de trabalho, clima de democracia, definição clara dos direitos e deveres do trabalhador, levando sempre ao desenvolvimento na empresa, do senso de comunidade e cooperação nas organizações. (WALTON, 1974 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.36).

Dentro desta etapa do estudo dos aspectos da qualidade de vida no trabalho, podem ser considerados como fatores que geram integração social na organização, viabilizando a criação de um ambiente de trabalho saudável e respeitoso: tratamento igualitário, relacionamento entre os trabalhadores, e o senso comunitário, que serão detalhados abaixo.

3.4.1 Tratamento Igualitário

Este fator procura verificar se existe, ou se os trabalhadores percebem, algum tipo de discriminação na empresa, seja ela por causa de preconceito de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida, cargo ocupado na empresa, aparência física, dentre outros.

Quando a empresa tem políticas de desenvolvimento igualitário na empresa, o clima de trabalho é considerado bom gerando satisfação e bem-estar a todos os trabalhadores, em todos os níveis hierárquicos.

No entanto, é preciso ficar atento para que dentro dos departamentos e setores, não haja nenhum tipo de favoritismo ou preferência entre os trabalhadores, até porque os vínculos de afinidade e simpatia entre os indivíduos são fatores que não podem ser ignorados e não podem gerar discriminação. A empresa deve buscar sempre o tratamento igualitário entre os trabalhadores, pois esta também é uma premissa para a gestão QVT nas empresas. (WALTON, 1974 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.36)

3.4.2 Relacionamento entre os Trabalhadores

Este tópico tem o objetivo de verificar como os trabalhadores percebem o relacionamento existente entre os colegas de trabalho, subordinados e superiores, além de verificar se há um senso de comprometimento entre as equipes de trabalho.

Quanto melhor for o clima de cooperação e amizade entre os funcionários, mais fácil será para a empresa desenvolver um ambiente ideal de trabalho, dentro a proposta apresentada pela teoria QVT.

O relacionamento entre os superiores e os empregados, é fator de muito importante para que o clima organizacional seja saudável, pois o relacionamento interpessoal influencia muito no nível de satisfação no trabalho e até mesmo na qualidade e produtividade individual, e conseqüentemente na produtividade e desempenho da empresa. (WALTON, 1974 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.36)

3.4.3 Senso Comunitário

Senso comunitário é expressão utilizada para verificar se o trabalhador sente-se parte integrante da equipe que faz parte, e também da empresa como todo. Além disso, busca verificar se há na empresa um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento de tarefas em equipe, envolvendo e motivando os colaboradores que desenvolvem um sentimento de comprometimento uns com os outros e também com os objetivos da empresa.

É importante observar que a união do grupo de trabalho e a integração dos empregados geram um ambiente de trabalho sadio e facilitam o alcance dos objetivos e metas estabelecidas pela organização. (WALTON, 1974 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.37)

3.5 Constitucionalismo na Organização

Busca-se, com este fator, verificar como os trabalhadores se sentem quanto ao cumprimento de seus direitos e deveres por parte da empresa. Embora os direitos e deveres dos trabalhadores estiverem garantidos pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), existem algumas empresas que não divulgam os benefícios e direitos oferecidos aos seus

empregados e estes se sentem prejudicados. Portanto, é fundamental que os empregados percebam que estão protegidos pela lei.

Esta dimensão também aborda algumas normas que são estabelecidas pela empresa, e que dizem respeito aos direitos e deveres dos trabalhadores.

Toda legislação e todas as normas são vistas como indispensáveis para fornecer um desenvolvimento adequado da gestão QVT. Os aspectos mais significativos são o direito a privacidade e o direito de posicionamento, ou seja, o diálogo e o direito a tratamento justo em todos os assuntos relacionados ao trabalhador. (WALTON, 1974 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.37)

3.6 Trabalho e Espaço Total de Vida

Nesta dimensão (WALTON, 19874 *apud* RODRIGUES, 2000, p. 58) alerta para a intervenção do trabalho na vida pessoal e social dos trabalhadores; chamado de Qualidade de Vida Pessoal, o que está diretamente relacionada às teorias QVT, pois o trabalho é influenciado pela vida particular e social dos empregados e vice-versa.

A experiência de trabalho de uma pessoa pode ter efeito negativo ou positivo sobre outros aspectos da sua vida, com, por exemplo, nas relações familiares. A relação entre o trabalhador e o espaço total da vida deve buscar um equilíbrio, ou seja, a vida pessoal de cada trabalhador seja preservada.

Dentro desse aspecto, o fator de maior impacto refere-se à questão do equilíbrio que deve haver entre trabalho e lazer, bem como vida social fora da empresa.

3.6.1 Equilíbrio entre Trabalho e Lazer

Este fator busca verificar o equilíbrio existente entre o trabalho e as demais atividades existentes na vida dos trabalhadores.

Os trabalhadores em sua maioria não percebem a influência causada pelo trabalho em sua vida familiar. No entanto, quando se detecta essa influência negativa, esse fator gera insatisfação tanto no trabalho quanto na vida pessoal, o que acaba gerando queda no rendimento e produtividade do empregado com relação ao trabalho desenvolvido.

Quando a empresa proporciona uma carga horária de trabalho dentro da legislação, ou seja, no máximo oito horas de trabalho por dia sem que o trabalhador seja obrigado a fazer horas extras, isso permite que o trabalhador tenha tempo disponível para lazer e atividades sociais fora do seu horário de trabalho, o que vem contribuir para o não aparecimento de estresse ou fadiga física e mental.

Existem algumas empresas que buscam desenvolver esse equilíbrio através de fatores motivacionais nos empregados, como o incentivo a prática de exercícios físicos, em conjunto com sua família. Este fator irá ajudar os trabalhadores a relaxar e prevenir algumas patologias ligadas à tensão e ao estresse, gerando maior satisfação do trabalhador em relação à empresa auxiliando na implantação e gestão das premissas da QVT. (WALTON, 1974 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 37)

3.7 Relevância Social da Vida no Trabalho

Este fator procura verificar como os trabalhadores percebem a empresa em que trabalham em relação à comunidade local e ao mercado em que sua empresa está inserida globalmente, ou seja, se a imagem da empresa perante a sociedade traz ao empregado satisfação em trabalhar nela, desenvolvendo seu trabalho. Dentro dela podemos destacar principalmente a imagem da empresa perante os colaboradores e a comunidade como um todo, conforme segue abaixo.

3.7.1 Imagem da Empresa Perante Funcionários e Comunidade

Este fator busca verificar como o trabalhador enxerga a empresa na qual trabalha e envolve fatores que trazem ao funcionário status por trabalhar na empresa.

Quando a empresa possui uma boa imagem junto à comunidade onde está inserida, no meio empresarial, sendo reconhecida por seu trabalho de qualidade tanto nacional como internacionalmente, os funcionários sentem orgulho e satisfação, em trabalhar naquela empresa.

Como este é um fator que demonstra a satisfação que os empregados têm em trabalhar na empresa, esta deve aproveitar essa imagem positiva para trabalhar as questões

relacionadas à autonomia, ao desenvolvimento profissional e investir no potencial criativo de seus profissionais. (WALTON, 1974 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 37)

Esse ponto encerra os requisitos mencionados por WALTON (1974) como determinantes para o desenvolvimento das políticas QVT nas organizações, mais existem outros fatores que também colaboram para o desenvolvimento das políticas QVT nas organizações, dentre eles podemos citar o incentivo ao desenvolvimento da criatividade no ambiente de trabalho, quais são os programas propostos pela teoria QVT e como esta teoria pode completar as estratégias da empresa.

3.8 A Nova Concepção de Trabalho: A Organização que Aprende.

Na era moderna, em que a sociedade vem passando por grandes mudanças, tais como a globalização mundial da economia, e grandes avanços tecnológicos, o mundo empresarial também sofre grande impacto que tem trazido grandes mudanças nas organizações e nas estruturas de trabalho.

As grandes mudanças organizacionais que vêm ocorrendo na era globalizada têm algumas características muito marcantes, como a diminuição dos níveis hierárquicos nas organizações, a criação de unidades estratégicas de negócios, terceirização de algumas atividades e horizontalização da tomada de decisões. Essa reestruturação gera mudança na organização do trabalho, exigindo novos padrões de desenvolvimento profissional. (KILIMNIK, 1997, p.112)

Dentro dessa nova realidade organizacional, novas habilidades e qualificações são exigidas dos trabalhadores. Na atualidade, chamada de era pós-industrial, há um grande crescimento do setor de serviços nas empresas e com isso um deslocamento da mão-de-obra para esse crescente setor da economia.

Conforme KILIMNIK (1997, p.112), nesse ambiente de grandes mudanças, o que mais se destaca é a competitividade das empresas. Esse fator nas organizações é composto por máquinas e equipamentos tecnologicamente avançados, porém o grande diferencial competitivo das empresas é alcançado através das pessoas.

O fator humano é decisivo para que a organização se destaque competitivamente, à frente de seus concorrentes. Ao identificar que as pessoas são extremamente importante para o sucesso da empresa, esta deve rever suas políticas de gestão de pessoas e melhorar as

condições de trabalho, motivando as pessoas através de melhores salários e de relacionamentos saudáveis com os demais colaboradores e principalmente com os gestores. A isso soma-se as teorias sobre qualidade de vida no trabalho (QVT), que representa importante fator fundamental capaz de conduzir a empresa a um correto gerenciamento dos recursos humanos, e automaticamente a um desempenho melhor do que seus concorrentes.

Diante dessa nova realidade que a sociedade está vivendo, as organizações vêm evoluindo, por isso, é necessário desenvolver um novo modelo de gestão, no qual estruturas e processos sejam facilmente modificados, em que a nova realidade do futuro se caracteriza pela capacidade de “gerenciar” mudanças em função da eficaz estratégia organizacional. (KILIMNIK, 1997, p.112)

A gestão de recursos humanos nas empresas hoje se tornou altamente estratégica, em que as pessoas são valorizadas por suas idéias e capacidade de criar e tomar decisões, enfim de pensar. O ser humano não é mais visto como um recurso, e sim como um parceiro que pode ser desenvolvido em todas as suas potencialidades a fim de dar o melhor de si. Só que para isso ele deve se sentir verdadeiramente respeitado e satisfeito, e achar um ambiente no qual possa se desenvolver, um ambiente que auxilie seu crescimento pessoal e profissional.

Esse novo modelo baseado nas novas políticas de gestão voltada para a produtividade e qualidade de vida das pessoas em seu ambiente de trabalho, é denominado de “organização que aprende”.

A organização que aprende (*Lerning Organization*) é um novo modelo de gestão baseado nas empresas do futuro, que tem foco principalmente na valorização das pessoas, visando sempre o crescimento e diferencial competitivo da empresa e o aumento da produtividade e dos lucros da mesma. A valorização das pessoas é fator determinante nesse novo modelo de gestão, pois segundo a nova realidade da gestão de recursos humanos, pessoas felizes se dedicam mais, trabalham melhor, desperdiçam menos, se estressam pouco, não faltam ao trabalho, tratam o cliente com mais cortesia e relacionam-se muito mais saudavelmente; ou seja, elas dão lucro, e conseqüentemente, têm lucro.

O conjunto destes elementos é o que dá ao gestor na era moderna a capacidade de alinhar as estratégias da empresa à vontade de todos, produzindo um ambiente que desenvolva “a organização que aprende”.

(O Gerente. Disponível em:

<<http://www.ogerente.com.br/novo/com.php?canal=16&canallocal=48&canalsub21&id=34>>

A organização que aprende segundo Gonçalves (1998, p.56), “é aquela voltada ao conhecimento. Nela, os cargos são redefinidos e redesenhados. Exige-se dos empregados um comportamento novo e diferente, para o qual talvez eles não estejam preparados nem tenham as habilidades requeridas, exigindo das empresas e organismos governamentais intensidade em programas de treinamento e formação técnica”.

O processo gerencial para a criação do conhecimento nesse novo modelo de gestão, deve seguir o modelo “*middle-up-down*”; modelo de conhecimento fluindo em todas as direções, meio, cima e abaixo; ao invés do modelo utilizado e predominante, aos “*top-down*”; modelo de conhecimento fluindo de cima para baixo; e “*bottom-up*”, modelo de conhecimento fluindo de baixo pra cima. Nesse processo, o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, envolvendo tanto a alta administração quanto aos funcionários da linha de frente (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.64).

Esse aspecto mostra a necessidade da organização do futuro aprender a aprender. Sua capacidade de aprendizagem, a partir de suas próprias experiências, é um dos mais importantes determinantes de sua competitividade, estando sempre aprendendo. Assim, ela é capaz de se tornar aquilo que Peter Senge (1995) chamou de “Organização que Aprende”. Ou seja, uma organização que, permanentemente, aumenta sua capacidade de gerar seu próprio futuro.

Além disso, a organização que aprende deverá ser capaz de enfrentar os seguintes desafios ligados à capacidade de responder rapidamente as mudanças no ambiente interno e externo à empresa, identificar suas competências chave (*core –competences*), maximizar a produtividade dos recursos físicos e principalmente humanos, criar valor para seus clientes e em toda cadeia de produção. (KILIMNIK, 1997, p.112)

A solução para o futuro das empresas é aprender, primeiramente se livrando de conceitos que já estão ultrapassados e não servem mais atualmente e mudar nossos paradigmas com vistas ao auto-desenvolvimento, a formação de equipes, com pessoas que se preocupam entre si, enfrentam e resolvem conflitos, ouvem novas idéias, tem um bom nível de confiança mútua.

A organização que aprende deve estimular a busca pelo conhecimento de todos na empresa, valorizando os colaboradores por sua contribuição independente do nível hierárquico. O comportamento de todos na organização deve ser ético, não apesente, devem-se respeitar opiniões e individualidades, gerando um clima agradável de confiança e respeito.

Ninguém deve ter medo de inovar e assumir riscos, é assim que deve funcionar a organização que aprende. (Guia RH. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pagina2>>)

Dentro dessa perspectiva sobre a gestão da qualidade de vida nas organizações e a mudança de postura sobre o novo modelo de trabalho que ele traz, baseado na organização que aprende ao implantar essa política nas empresas, a mesma busca mais do que a satisfação e o bem-estar de seus colaboradores, ela espera um “retorno” sobre esse investimento, ou seja, como as pessoas irão retribuir e reagir diante dessa nova realidade.

3.9 Aspectos que Devem Ser Melhorados nos Programas de QVT

Todos os fatores apresentados até o momento, são fatores positivos, que trazem para a empresa que adotam esse tipo de política e gestão voltado aos colaboradores e a sua qualidade de vida no ambiente de trabalho, porém como a QVT trata-se de uma teoria, ou seja, um modelo de gestão, não é uma fórmula pronta, e sofre várias mudanças, de acordo com a visão de cada pesquisador, à medida que há evolução nas políticas administrativas, nas ferramentas de trabalho e na própria gestão do ambiente interno de cada empresa. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.139).

Por esta razão, Limongi-França, (2004, p.139), menciona os fatores críticos e que devem ser melhorados dentro do programa QVT, vinculados a produtividade, legitimidade e práticas e valores, conforme segue abaixo.

Tabela 3.1 Pontos a Melhorar: Produtividade

| Fator Crítico: Produtividade |
|---|
| Métricas, Processos de Avaliação. |
| Acompanhamento e controle dos resultados das medidas adotadas que possibilitem sua correção |
| Processos de avaliação precários |
| Mensuração dos resultados de programas |
| Carência de Medidores, Indicadores. |
| Processos de Feedback são fundamentais |
| Devem ser avaliados periodicamente |
| Dificuldade de monitoramento |
| Dificuldade de mensurar |
| Subjetividade na apuração de resultados |

Fonte: Adaptado de LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.139.

Os fatores críticos mencionados cima pela autora Limogi - França, dizem respeito aos pontos que ainda precisam melhorar na teoria QVT, relacionados à produtividade, ou seja, a empresa precisa desenvolver critérios melhores, para mensurar os resultados obtidos pela empresa, em termos de melhora na produtividade, à medida que agrega fatores às políticas de gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Tabela 3.2 Pontos a Melhorar: Legitimidade

| Fator Crítico: Legitimidade |
|--|
| Comprometimento e Visão das Lideranças |
| Conscientizar as lideranças empresariais |
| Nem todas as pessoas influentes aderem à decisão de implantar um programa QVT |
| Falta de conscientização dos dirigentes da organização |
| Falta de comprometimento da alta cúpula da empresa |
| Falta de responsabilidade dos empresários |
| Comprometer a empresa |
| Essencial que haja "padrinho" do programa (diretor, presidente, etc.) |
| Não encarar os Programas como Custo, e sim como Investimento. |
| Desperdício de Dinheiro |
| Não encarar mais como um encargo e sim como um investimento |
| Busca do conceito de resultados financeiros e não de despesas |
| Convencer os dirigentes das empresas de que os investimentos serão revertidos em benefícios para a própria empresa |
| Resistência, Dúvidas quanto à Eficácia. |
| É preciso que o funcionário perceba que o discurso e a prática são coerentes |
| Falta de credibilidade dos gestores e dos próprios funcionários |
| Encarar como Parte da Gestão Estratégica |
| Iniciativas sem conexão com a estratégia da empresa |
| Programas devem ter origem na estratégia da empresa |
| Programas completamente deslocado da dinâmica do dia-a-dia da organização |
| Questão estratégica |
| Desalinhadas com as metas da organização |
| Alinhamento com a estratégia |
| Falta de orientação estratégica |
| Carência de Profissionais para Liderar o Programa |
| Definir e preparar pessoas específicas para liderar o programa |
| Capacitação praticamente inexistente |
| Preparo e conhecimento específico de quem vai gerenciar o projeto |
| Formação das pessoas que lideram esse tipo de projeto |
| Devem ser coordenados por profissionais especializados |

Adaptado de LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.140.

Os fatores críticos mencionados cima pela autora Limogi - França, dizem respeito aos pontos que ainda precisam melhorar na teoria QVT, relacionados a legitimar as políticas da QVT, ou seja, a empresa precisa desenvolver em seus colaboradores, a visão de valorizar as normas do projeto, aceitar e coloca-los em prática, para isso a empresa precisa desenvolver políticas e formas de mensurar esses pontos para ser legitimar as políticas QVT.

Tabela 3.3 Pontos a Melhorar: Práticas e Valores

| Fator Crítico: Práticas e Valores |
|--|
| Imediatismo |
| Alguns programas não possuem a característica de continuidade |
| Programas com foco no curto e médio prazo |
| Falta de constância de propósito |
| Fazer com que as pessoas mudem e que depois sustentem a mudanças por algum tempo |
| Atendimento Individual Adequado |
| Não consideram as particularidades de cada individuo |
| Programas não Adequados |
| Ações limitadas apenas a alguns setores |
| Eventos são pontuais |
| Atitudes isoladas |
| Devem abranger todos os níveis da empresa |
| Programas segmentados |
| Falta de Recursos |
| Muitas vezes, tem-se que reduzir custos de qualquer maneira. |
| Obter recursos financeiros que sustentem as fases iniciais do projeto |
| As empresas brasileiras possuem menos dinheiro |
| Fragilidade dos programas em face das situações de dificuldade econômica e financeira |
| No caso de pequenas e médias empresas, os investimentos financeiros são pequenos. |
| Investimento vultuoso, custo inadequado |
| Programas Superficiais |
| Apenas para conseguir a certificação ISSO |
| Programas não podem ser superficiais ou baseados em modismo |
| Programas focados em campanhas de combate a colesterol e à obesidade |
| Não se devem restringir à promoção de exercícios físicos |
| Forma "marketeira" como muitas empresas administram seu programa |
| Vão além de palestras de pontos superficiais, da não-superficialidade dos programas, da "perfumaria" |
| Identificação de Necessidades |
| Falta de levantamento das necessidades de cada realidade |
| Conhecer seus funcionários e suas necessidades |
| Deve-se absorver a cultura e as particularidades da empresa |

| |
|--|
| Conhecimento das reais necessidades da organização |
| Dificuldade com Mudanças de Modo Geral |
| Muitos não gostam de ouvir palpites sobre como viver |
| Resistência de pessoas acomodadas |
| Mudanças são difíceis |
| Dificuldades de mudanças de comportamento |
| As pessoas devem ter tempo para poder realizar atividades e ações para melhorar seu ambiente de trabalho |
| Mudança de cultura |
| Desnível Social do País |
| Baixo nível de escolaridade |
| Uma das dificuldades está intimamente ligada à condição social do país |
| Paternalismo |
| Programas paternalistas |
| Programas de caráter assistencialista, procurando ajudar funcionários. |
| Quebra de paternalismo |
| Mudar a imagem "romântica" |
| Implantação de Soluções Efetivas |
| Programas maravilhosos no papel, mas de implantação impossível ou discutível eficácia e eficiência. |
| As empresas têm priorizado a implantação de sistemas de trabalho que não são os mais adequados |
| Planos de ação que não atendem os reais objetivos da organização |

Adaptado de LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.141.

Diante de todos os fatores teóricos expostos por este estudo, baseados na teoria QVT, pode-se concluir que esse modelo de gestão tem vários aspectos práticos e quando implantados corretamente trazem muitos benefícios para a empresa, como todo, funcionários, gestores de todos os níveis e para a lucratividade da empresa, pois funcionários satisfeitos e comprometidos produzem mais (aumento da produtividade) e melhor (qualidade total e diminuição de desperdício).

Considerando as culturas e aspectos próprios e exclusivos de cada empresa, a teoria QVT, em sua essência tem fatores de grande sucesso, e alguns que ainda estão em fase de melhoria e adequação, não sendo estático e sim uma teoria em constante aperfeiçoamento e desenvolvimento, porém o que se verifica nas empresas em que a mesma é implantada, são fatores positivos em todos os níveis, por esta razão os capítulos a seguir irão demonstrar alguns casos de empresas que implantaram ou estão em processo de implantação das teorias da gestão QVT, quais os benefícios percebidos e quais as diferenças apresentadas em relação

àquelas que ainda não aderiram ao modelo de gestão baseado na qualidade de vida no trabalho.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA EMPRESA DORI ALIMENTOS LTDA – MARÍLIA/SP.

O objetivo deste capítulo é descrever, a partir da revisão bibliográfica, como é estruturada a teoria QVT, suas funções, objetivos e limitações, bem como as vantagens e desvantagens de sua utilização nas empresas.

Para o entendimento deste conceito, serão descritos neste capítulo as atividades relacionadas à teoria QVT e seu impacto e retorno, a partir das atividades desenvolvidas pela na empresa Dori Alimentos Ltda, em Marília/SP.

4.1. Dori Alimentos: Apresentação da Empresa

A Empresa analisada tem sua matriz na Unidade Fabril em Marília/SP. Tem também mais duas Unidades de produção sendo uma delas localizada também em Marília-SP, no distrito industrial uma unidade Cerealista, beneficiadora de amendoim e a outra na cidade de Rolândia/PR Conta também com uma unidade de distribuição própria localizada em Fortaleza/CE que tem o objetivo de proporcionar atendimento as redes de auto-serviço e supermercados de no mínimo dois “check outs”, e um Centro de Distribuição que concentra toda armazenagem e faturamento dos produtos, produzidos na matriz, na cidade de Marília e na unidade de Rolândia.

A Empresa Dori Alimentos Ltda, tem sua matriz localizada na cidade de Marília, estado de São Paulo, na Avenida República, 5159/85 – Distrito Industrial Santo Barion. CNPJ 52.123.916/0001-32 – Inscrição Estadual 438.009.286.110.

A empresa atende pelo telefone: (14) 3408-3000 e fax: (14) 0300.789.2500, além do site: www.dori.com.br .

4.2 Histórico da Empresa

A matriz da Empresa analisada está situada na cidade de Marília, localizada na região centro-oeste do Estado de São Paulo, distante 450 quilômetros da capital do Estado de São Paulo.

No dia 08 de maio de 1967, Sra. Doraci dos Santos Spila fundou uma empresa, que funcionava em sua própria residência. Onde pipoca e amendoim eram produzidos artesanalmente e sua marca principal era "Guri".

Em 1970, a Empresa foi registrada na Junta Comercial do Estado de São Paulo e logo vieram fazer parte desta sociedade os filhos e o marido da fundadora.

No ano de 1976, a Empresa muda-se para Avenida República, num salão de 500m² e também é alterada sua razão social para a denominação DORI, em homenagem a sua fundadora.

Em 1982, por seis meses começa a fazer parte da sociedade um membro que não era da família, Sr. Ademir de Oliveira, após este lapso de tempo é substituído por um membro da família Sr. Daniel dos Santos Spila que fica até 1985.

No ano de 1986, acontecem dois novos fatos, além da entrada de dois sócios que não fazem parte da família Sr. Pedro Lobo da Silva e Sr. Paulo César Venturini; é inaugurada a primeira filial em Marília, no distrito industrial, constituídos com o objetivo de “selecionar e preparar matéria-prima”, para ser usada na fabricação de produtos da matriz.

Outro objetivo era o de recuperar parte do volume de produção de amendoim que a região já teve há aproximadamente 40 anos atrás, onde a produção era uma das maiores do país, pois nosso solo é altamente favorável a esta cultura, e aqui se instalaram várias indústrias de óleo. Para isto a Dori contratou um Engenheiro Agrônomo que passou a dar assistência gratuita aos produtores de nossa região, orientando-os quanto a melhor variedade a se plantar, melhor manejo e para garantir a qualidade do produto, maior segurança aos produtores, maior proximidade com os produtores, desenvolvendo desta forma uma relação de parceria e apoio mútuo entre a Dori e os produtores de nossa região.

Diante dos resultados alcançados, a Empresa analisada investe na construção de um laboratório de análise do amendoim o que passa a lhe garantir a excelência na qualidade de seus produtos, resultando num reconhecimento imediato e alavancando desta forma sua participação no mercado. A Dori passa a ser a primeira e única indústria de confeitos a ter este serviço.

No dia 09 de setembro de 1988, o Sr. João Baptista Barion adquire a parte do casal Spila, o equivalente a 62%, ficando na sociedade os dois sócios que não faziam parte da família e um filho dele o Sr. Luiz Augusto Spila.

No ano de 1989, a Dori adquire a fábrica de balas e pirulitos, denominada "Ouro Verde", situada na cidade de Rolândia, Estado do Paraná.

Com interesse de impulsionar cada vez mais a Dori, começa-se a fabricação de rosquinhas, na filial de Marília. Após três anos, é criada a terceira filial na cidade de São Paulo e também a primeira filial especial, tipo Broker 1 em Porto Alegre capital do Rio Grande do Sul, com a meta de distribuir os seus produtos naqueles mercados.

De acordo com seus interesses, o Sr. João Baptista Barion, em 1995, faz a distribuição de seus bens pessoais e passam a ser sócios da Empresa seus filhos: João Baptista Barion Júnior, Luís Bodini Barion, Carlos Bodini Barion e Vítor Bodini Barion que também passam a constituir o corpo diretivo da Empresa.

Em meados do ano de 1995, o Sr. Luiz Augusto Spila se afasta da Empresa, vendendo os seus 30% para a família Barion.

Em setembro de 2003, é inaugurado o Centro de Distribuição em Marília onde as mercadorias produzidas nas unidades de Rolândia e Marília é armazenada para distribuição.

Com todos os investimentos realizados em sua estrutura predial, a Dori hoje ocupa uma área própria de 198.115,48 metros quadrados, sendo que 53.376,02 metros quadrados são de área construída e para ampliações 144.739,46 metros quadrados.

4.2.1 Feitos Marcantes da Empresa

A aquisição da fábrica de Balas Ouro Verde, incluindo balas e pirulitos no seu mix de produtos.

Em meados de 1996: o redesenho de seu logotipo. Uma atualização da logo/marca, modernizando-a, porém, com a preocupação de não perder sua identidade visual. Diante deste fato, a Dori procurou a agencia W. Brasil, para realizar este estudo.

Novo logotipo, mais colorido e composto principalmente por traços e círculos, possibilitou o rejuvenescimento da marca, sem perder suas principais características, vindo a somar ainda mais com a qualidade dos produtos da Empresa analisada. Não bastava apenas, trocar o logo, e sim redesenhar também suas embalagens. A partir de então, houve todo um processo de redesenho de todas as embalagens; de pacotes até caixa de embarque (papelaõ).

¹ *Broker* é um termo americano que significa filial especial de vendas.

Figura 4.1: Evolução Logomarca Dori Alimentos



Usada até o ano de 1996



Usado no ano de 1997



Usado a partir de 1998

Fonte: (Dori Alimentos. Disponível em < www.dori.com.br>).

Na área de processos de produção, nos últimos cinco anos a Empresa analisada, investiu em tecnologia, adquirindo máquinas de última geração o equivalente a 14% do seu faturamento, utilizando-se de recurso próprios, de financiamento dos sócios e bancos.

Vem efetuando também, atualizações contínuas no parque de informática e em fase final na conversão de seus sistemas por um sistema de Gestão Empresarial E.R.P. – Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos em Empreendimentos) através do produto Baan IV, que proporciona total integração entre os departamentos da área administrativa e produção, possibilitando o gerenciamento das informações com ferramentas que permitem o controle dos processos e auxílio a tomada de decisões, gerando índices de desempenho da empresa como um todo e de suas áreas, além de construir uma base de dados consistente e confiável.

A atenção com o meio ambiente promoveu a instalação em sua matriz de um sistema de lavagem de gases para caldeiras evitando a poluição do ar e tratando os resíduos sólidos que são lançados no esgoto. Possui geradores de energia elétrica, suprindo 100% de suas necessidades, atendendo as emergências e permitindo dispensar totalmente o uso de energia pública nos horários de pico. Na filial de Rolândia, foi implantado recentemente um avançado sistema de tratamento de água, onde as partículas sólidas são separadas e a água

tratada é destinada a fertirrigação de uma área agrícola, onde há um projeto de reflorestamento e plantação de feno.

4.3 Produtos Fabricados

A Dori tem um mix amplo de produtos, fabricando diversos tipos de confeitos de amendoins (amendoim japonês, amendoim confeitado - chocolate, colorido, torrado com pele, sem pele), balas de amido (gomas em diversos formatos), confeitos de chocolate, chocolate granulado, muitos tipos de balas mastigáveis, balas duras, balas recheadas, pirulitos de vários sabores, chicletes e caramelos toffees.

Além da diversidade de produtos, existe ampla variedade nas gramaturas das embalagens, ou seja, a Dori tem hoje máquinas automáticas de empacotamento que permitem tanto a produção de pequenos pacotes para consumo individual como a produção de pacotes de maiores volumes para atender outros segmentos de mercado. As embalagens garantem com boa comunicação visual, colorida, simples e moderna, elas são sucessos em pontos de vendas, promovendo a satisfação dos consumidores e estimulando o consumo por impulso de crianças ou adultos.

A produção na Dori Alimentos se divide da seguinte maneira:

Matriz - Confeitos, Amendoim, Chocolate, Granulado, Pastilhas, Chocolates, Balas de Goma de Amido;

Rolândia - Balas Duras, Mastigáveis, Recheadas, Pirulitos, Balas Chicle;

Filial Marília - Beneficiamento do amendoim cru (matriz e terceiros).

4.4 Missão/ Visão e Valores da Empresa

Missão da Empresa

Ter como base de nossos negócios a produção e comercialização de alimentos: balas pirulitos, confeitos de amendoim, drageados e guloseimas, com qualidade e competitividade.

Atender aos anseios dos consumidores, buscando, assim, a liderança no mercado nacional e crescimento no internacional. Promover, em nossa Empresa, um ambiente saudável

com segurança e justiça aos nossos colaboradores, exercendo, paralelamente, as nossas funções sociais.

Visão da Empresa

Manter a liderança nacional no mercado de candies, em especial balas, gomas e confeitos de amendoim, e ganhar participação em pirulitos, chocolates granulados e confeitos a base de chocolate.

Ampliar as vendas para o mercado externo dos produtos de nossa especialidade.

De maneira com que todos estejam interligados, procurando sempre alcançar os objetivos estabelecidos, e sinergia entre todos.

Visão 2010

Fortalecer e consolidar a MARCA DORI no mercado, melhorando a RENTABILIDADE e a INTEGRAÇÃO ENTRE AS ÁREAS, com uma ESTRUTURA ORGANIZACIONAL completa e eficiente.

Princípios e Valores Dori

Responsabilidade, ética, respeito e transparência em nossas relações.

Qualidade dos produtos e atendimento aos desejos dos consumidores.

Integração e objetividade, gerando a agilidade necessária.

Concorrência leal, crescimento nos mercados, nacional e internacional, em busca do lucro em nossas atividades.

Atuação em prol das comunidades de Marília (SP) e Rolândia (PR), locais em que estamos presentes com unidades fabris.

4.5 Gestão de Pessoas – Dori Alimentos

A gestão de pessoas da empresa Dori Alimentos é realizada por meio do departamento de recursos humanos, que auxilia os diversos setores da empresa, bem como suas respectivas lideranças na administração de sua equipe de trabalho em assuntos que diz respeito à seleção e preparação da mão-de-obra, legislação trabalhista, promoções etc., bem como presta serviços diretamente aos colaboradores da empresa (pagamento do salário, controle de férias, benefícios, treinamento, assistência médica, segurança do trabalho, etc...).

Neste departamento se desenvolve o cerne do projeto utilizado pela empresa, para desenvolvimento das práticas relacionadas à satisfação dos colaboradores e a qualidade de vida dos mesmos, no ambiente de trabalho, conhecido também como QVT.

Conforme relatado pelo diretor-presidente, Sr. João B.Barion, no balanço social referente ao ano de 2005: “A Dori acredita que o seu compromisso é contribuir com a qualidade de vida das pessoas, através de relações éticas com seus funcionários, clientes, fornecedores e comunidade. Para isso, tem investido constantemente na busca de oferecer um ambiente de trabalho cada vez melhor e que seus produtos atendam as expectativas dos consumidores, seja pela qualidade, pelo sabor ou pela beleza. Que sua presença na comunidade seja só contentamento. Um negócio só tem sustentabilidade e probabilidade de continuidade se caminhar ao encontro das necessidades e da satisfação das pessoas, sejam quais forem os papéis que estejam ocupando: funcionário, consumidor, fornecedor ou tantos outros”.

Tal depoimento vem confirmar a postura da empresa em valorizar seus funcionários, e se preocupar não apenas com o resultado de seu trabalho, mas com sua qualidade de vida na dentro do seu ambiente de trabalho e a satisfação de trabalhar em uma empresa transparente, e que se preocupa com seus colaboradores, principal premissa para o desenvolvimento da teoria QVT nas organizações.

A Dori acredita que pode incentivar um ambiente de trabalho mais agradável, no qual as pessoas possam desenvolver um relacionamento satisfatório e de colaboração umas com as outras. Entre outras iniciativas, são oferecidas atividades no cotidiano dos trabalhos, e também fora do horário de trabalho, integrando a empresa com a família do colaborador.

A partir desta premissa, e com base nas informações disponibilizadas no balanço social disponibilizado pela empresa em seu site, www.dori.com.br, serão relacionados abaixo, os principais pontos que a empresa considera fundamental, ou mesmo pontos-chave para o desenvolvimento das políticas de gestão QVT, que geram mais satisfação e qualidade de vida nos trabalhadores, conforme relacionados a seguir.

4.5.1 Políticas QVT: Educação, Treinamento e Desenvolvimento.

A Dori acredita na capacitação de seus colaboradores, valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional e a educação formal de seus colaboradores.

Um dos alicerces da Dori Alimentos é proporcionar capacitação e desenvolvimento a seus colaboradores, oferecendo-lhes treinamentos nas diversas áreas de atuação. Esses treinamentos visam: ambientar seus participantes e orientá-los na busca de novos conhecimentos, desenvolverem comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho e, principalmente, sensibilizá-los da importância do autodesenvolvimento e do aperfeiçoamento contínuo. Para isso, é feito um levantamento das necessidades de treinamento para cada área da Empresa e cargo.

Dentre os principais incentivos e investimentos que a empresa realiza está o treinamento, que tem o objetivo de estimular o progresso mental de seus colaboradores e assumir novos valores e postura, para alcançar sucesso profissional. Os cursos e palestras que a empresa promove têm como objetivo o desenvolvimento sistêmico de conhecimentos e habilidades necessárias para que seja aprimorado o desenvolvimento das atividades, que cada área exige, sendo esta competência técnica, intelectual e comportamental.

Neste processo de aumentar a agregação de valor dos profissionais, a empresa desenvolve suas potencialidades individualmente, através de cursos externos; ou em equipe, em que o grupo possa influenciar na sua maneira de pensar e agir, desenvolvendo competências humanas necessárias à competitividade da organização.

Através deste aprendizado contínuo, a empresa oferece seus treinamentos desde 1996, quando iniciou a capacitação de seus multiplicadores internos de treinamento, a fim de valorizar seus colaboradores e oferecer diversos cursos. valoriza e incentiva o desenvolvimento . Até os tempos atuais, a Empresa continua adotando a capacitação, que começa na integração do novo profissional à organização, e contempla treinamentos específicos de acordo com cada atividade.

Anualmente, em parceria com as lideranças, a área de treinamento faz o levantamento das necessidades por cargo, de acordo com a competência exigida e a existente do profissional. Com esses dados, é realizado um cronograma de oferta de cursos (internos ou externos), palestras e capacitação no local de trabalho.

São também desenvolvidos cronogramas coletivos, que privilegia os cursos voltados à qualidade, segurança no trabalho, meio ambiente e todos os assuntos que são de interesses de todos na Organização.

Para o foco das habilidades técnicas, a empresa privilegia cursos de qualidade, e proporciona aos colaboradores cursos específicos como: BPF (Boas Práticas de Fabricação),

SDSA (Sistema Dori de Segurança do Alimento) e APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle); Formação e atualização dos gestores; Reciclagem: Boas Práticas de Fabricação; Atualização da Brigada de Incêndio; Integração dos novos colaboradores; Limpeza e higienização em áreas produtivas e em equipamentos; Formação de Cipeiros; Cursos de Informática; Segurança e uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI's);

A Empresa conta muito com a colaboração dos Multiplicadores de Treinamento Interno, que são profissionais com conhecimentos mais avançados de suas atividades e com competência e condições de capacitar os colegas.

Segundo Informações do Balanço Social, referente ao Ano de 2004, nesse ano 10.030 colaboradores participaram dos cursos internos e externos, proporcionados pela Dori Alimentos, e a empresa realizou 236 eventos internos que totalizou 3.094 horas de treinamento para seus colaboradores das mais diversas áreas.

Além disso, a empresa tem preocupação de incentivar o desenvolvimento e o uso da criatividade de seus colaboradores, oferecendo cursos de trabalhos manuais e artesanais. Também oferece aos filhos dos colaboradores, cursos de informática, secretariado, técnicas de negociação, dentre outros.

A empresa entende que precisa investir em seus colaboradores, pois com isso terão funcionários mais capacitados e satisfeitos com a empresa, visto que sentem que a empresa se preocupa com seu futuro profissional, assim, esses investimentos trazem benefícios para colaboradores e muito mais para a empresa.

Além dos treinamentos realizados pela empresa, a mesma ainda disponibiliza desde 1999, o programa Telecurso 2000, que em 2004 proporcionou que 178 colaboradores concluíssem o ensino fundamental em 2004, sendo seguido pelo número de 245 colaboradores no ano de 2005 e 174 colaboradores em 2006.

A empresa também concede através de seleção realizada anualmente, bolsa de estudos aos colaboradores que estudam em cursos técnicos, graduação e pós – graduação que sejam inerentes à função desenvolvida na empresa. Em 2004, foram concedidas 43 bolsas de estudos, em 2005 foram concedidas 62 bolsas de estudos e no ano de 2006, a empresa concedeu 55 bolsas de estudos, todas voltadas para a profissionalização dos colaboradores e desenvolvimento profissional dos mesmos.

Além disso, a empresa ainda conta programas para estímulo das habilidades intelectuais, como o desenvolvimento da semana da Cultura, oferecendo aos colaboradores e

familiares à apresentação de filmes, livros e teatros que contribua para o desenvolvimento do conhecimento e colabore com a vida profissional e pessoal dos mesmos.

A partir de 2005, a empresa passou a investir em um programa Destinado aos líderes, este treinamento tem por objetivo criar momentos para que os colaboradores que ocupam cargo de liderança vivenciem comunitariamente seus objetivos profissionais e seus interesses. Também é uma oportunidade de conhecerem as estratégias organizacionais e a visão da empresa para o exercício seguinte. Em 2006, o encontro contou com 102 participantes no encontro, foram propostas atividades que os líderes podem desenvolver entre si. Durante o ano, verificam como estão aplicando os conhecimentos, partilhando o mesmo com sua equipe de trabalho.

Por todas as políticas já existentes e que estão sendo aperfeiçoadas anualmente pela empresa, baseado nas necessidades de cada colaborador, a Dori tem conseguido sucesso com sua equipe de colaboradores, medidos pela satisfação e aumento de produtividade, percebidos por líderes e equipe, a cada novo treinamento e incentivo oferecidos pela empresa, podendo destacar nesse aspecto, ponto positivo no que tange as regras propostas pela teoria QVT, conforme relata anteriormente, na revisão bibliográfica.

4.5.2 Políticas QVT: Programa de Recrutamento Interno e Promoções

Com objetivo de promover o crescimento profissional e motivar os colaboradores a se profissionalizarem, a empresa utiliza os recursos internos para viabilizar e promover um plano de carreira, em que os colaboradores possam ser promovidos, horizontalmente, verticalmente e transversalmente.

Segundo informações do Balanço Social referente ao ano de 2004, desde 1999 a empresa já promoveu 1.595 promoções. Em 2005 foram 220 promoções e 2006, a empresa teve 163 colaboradores promovidos.

Além do programa de recrutamento interno, a empresa também está desenvolvendo um programa de incentivo aos estagiários, em que a empresa abre a oportunidade para alunos universitários e de cursos técnicos a oportunidade de passar pelas diversas áreas da empresa, complementando e contribuindo na formação e visão de mercado dos novos profissionais. O programa também conta com a preparação dos estudantes para o

ambiente de trabalho. O objetivo é que o estudante compreenda a prática no cotidiano empresarial e possa relacioná-la com a teoria aprendida na universidade.

Em 2004 a empresa contava com aproximadamente 39 estagiários, em 2005 o número de estagiários passou para 59 estagiários na empresa.

A empresa também desenvolve O projeto “Jovem aprendiz”. São garotas e garotos contratados para ficar parte de tempo na empresa e parte na escola. Eles têm um acompanhamento especial dos profissionais das áreas de saúde e social, que também contam com oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa.

Oferecendo oportunidades de estágios, recrutamento interno e promoção de cargos, a Dori incentiva e contribui para a formação acadêmica de seus colaboradores e, ainda, para a preparação e busca de futuros profissionais qualificados, incentivando a prática da educação e busca constante por desenvolvimento profissional, e pessoal, sendo este um fator de destaque dentro das teorias estudadas sobre qualidade de vida no trabalho, pois colaboradores melhores preparados, capacitados e em constante desenvolvimento, sentem-se valorizados e com perspectiva de futuro na empresa, promovendo a satisfação do colaborador em trabalhar na empresa.

4.5.3 Políticas QVT: Benefícios Sociais

A Dori tem interesse no bem-estar de seus colaboradores e acredita que a concessão de benefícios sociais pode trazer melhor qualidade de vida às pessoas.

A Empresa possui um programa de benefícios de acordo com o interesse e a necessidade de seus colaboradores.

Visando garantir a saúde e a segurança de seus colaboradores, a empresa oferece-lhes alimentação, convênios diversos, kits de produtos Dori, orientação jurídica, atendimento social individualizado, comemoração pelo aniversário, confraternização no final do ano, visita domiciliar, espaço de convivência e descanso no intervalo na jornada de trabalho, participação em esportes e comemoração pela Semana da Pátria, dentre outros.

Em virtude da forte preocupação com a responsabilidade social interna, apresenta meios de melhor relacionamento social entre os colaboradores e qualidade de vida das pessoas no trabalho e fora dele.

Na busca pela preservação das condições físicas e mentais do quadro funcional, a Dori oferece transporte, alimentação, assistência médico-hospitalar-odontológica, bolsa de estudos, atividades de lazer, atendimento jurídico na solução de problemas pessoais, fonoaudióloga, fisioterapia, material escolar para colaboradores, dentre outros.

Como forma de incentivar a importância da educação infantil. Empresa disponibiliza para seus colaboradores benefícios educacionais que visam o incentivo ao desenvolvimento de seus filhos. Os benefícios são divididos em auxílio-creche, assistência escolar, kit material escolar, brinquedos, auxílio Ensino Fundamental e auxílio Ensino Médio, curso de informática e curso preparatório para a formação do trabalho.

Todos esses benefícios oferecidos podem ser detalhados, conforme abaixo:

Alimentação

Em todas as suas unidades produtivas, e também no Centro de Distribuição, a Dori possui refeitórios onde são oferecidas refeições aos colaboradores internos, inclusive desjejum e ceia. 97% do quadro de colaboradores internos fazem suas refeições na empresa.

Cesta de Alimentos

Com início em 1996, a Dori mensalmente concede cestas de alimentos de 25 quilos para seus colaboradores, contendo produtos básicos para a alimentação.

Convênios

A Empresa oferece convênios com supermercados, farmácias, óticas, revendedoras de gás de cozinha e água e com a Caixa Econômica Federal (para empréstimos pessoais e financiamentos de moradia).

Kit Produtos Dori

Mensalmente, são vendidos kits aos colaboradores, contendo produtos de fabricação própria, a preços abaixo do custo.

Distribuição de Brinquedos para os Filhos dos Colaboradores

No Dia das Crianças, a empresa distribui brinquedos para os dependentes de seus colaboradores de até 12 anos. No Natal, o Papai Noel da Dori entrega um brinquedo aos filhos dos colaboradores, que se deliciam com guloseimas como balas, pipocas e refrigerantes.

Cartão Good Card

O cartão magnético substitui, com vantagens, as tradicionais ordens de compra. Os cartões têm crédito pré-determinado e pode ser utilizado em todas as redes e estabelecimentos credenciados e conveniados com a Good Card, o que garante segurança absoluta em todas as

etapas do processo de compra. De forma integrada, faz a administração do convênio, simplificando os procedimentos tanto para a Empresa quanto para seus colaboradores.

Orientação Jurídica

O programa iniciou-se em 2001, totalizando 266 atendimentos até os dias atuais. O Departamento

Jurídico da Empresa conta com um profissional da área para orientar os colaboradores.

Atendimento Social Individualizado

Por meio da equipe de Recursos Humanos, há profissionais especializados, que atendem os colaboradores e tratam questões de ordem profissional e familiar, procurando identificar recursos disponíveis para solucionar os problemas.

Kit Material Escolar

Com o objetivo de incentivar os estudos, a Dori oferece para os colaboradores que estudam e seus dependentes do pré ao curso superior – um kit com diversos materiais escolares.

Totalizam 7.905 kits concedidos desde quando se iniciou a entrega em 1996.

Seguro de Vida em Grupo

A Empresa mantém seguro de vida em grupo, no qual 98% dos colaboradores são beneficiados, inclusive com 50% do valor para falecimento do cônjuge, além do auxílio funeral.

Lembrança de Aniversário

No Restaurante, são comemorados os aniversários do mês, recebendo o colaborador um kit de produtos Dori. Além disso, o aniversariante recebe um cartão das mãos de seu líder.

Final de Semana Especial

Todos os colaboradores que não faltam no decorrer do semestre concorrem a uma viagem para um final de semana em hotel fazenda, com direito a acompanhante e despesas pagas. A Dori veio incrementando o projeto e criou, para o ano de 2005, o “Seja Presente”, que tem por objetivo incentivar a minimização de faltas e parabenizar, através de um sorteio mensal de vale compras, o colaborador que não tiver ausência durante o mês.

Para colaboradores que não tiverem falta no ano, há o sorteio de uma televisão de 29 polegadas.

Visita Domiciliar

A equipe de Recursos Humanos realiza visitas domiciliares aos colaboradores afastados por doença, acidente de trabalho ou que tenham necessidade de atendimento.

Área de Convivência

Nos horários de intervalo, os colaboradores podem usufruir momentos de lazer e descontração num pátio com televisão, revistas, jornais e mesa de jogos (sinuca, pebolim, tênis de mesa, dama e dominó).

Participação no Esporte

Uma das formas de incentivar os colaboradores a praticarem esportes é a parceria que a Empresa mantém com o Serviço Social da Indústria (SESI). Todos os anos, o SESI realiza os jogos industriários, com direito a baile de encerramento e troféus. Os colaboradores das unidades produtivas da Dori participaram dos jogos em 2005, tendo grande êxito nas modalidades disputadas.

Festa de Confraternização

No final de ano, a Dori oferece aos colaboradores uma festa de confraternização, em comemoração aos sucessos obtidos no ano e ao Natal. Através da festa, a Empresa oferece atividades de lazer e integração, como forma de elevar a satisfação e a motivação dos seus colaboradores, bem como estreitar as suas relações com a Empresa.

Todos esses benefícios acima mencionados geram no trabalhador uma perspectiva positiva em relação à empresa e seu ambiente de trabalho, pois auxilia os trabalhadores não somente no ambiente de trabalho, mais também em sua vida social, fora da empresa, motivando os mesmos, e propiciando nos colaboradores e suas famílias, satisfação em trabalhar na empresa, e o sentimento de preocupação da mesma, com o bem-estar do colaborador, em todos os seus aspectos, mais um fato determinante no desenvolvimento da teoria QVT nas organizações, demonstrando que a Dori Alimentos vêm adotando, políticas para a promoção do bem-estar e qualidade de vida de todos os seus colaboradores.

4.5.4 Políticas QVT: Integração Empresa x Família

A Dori incorporou aos seus negócios os princípios dos direitos humanos, trabalho, meio ambiente e valorização do capital humano, que norteiam a implantação de projetos adequados às necessidades de seus colaboradores e familiares. A Empresa acredita que,

priorizando os colaboradores e seus familiares, obterá maior satisfação e qualidade de vida para todos.

O objetivo da integração Empresa e família é oferecer oportunidades de atividades artísticas, culturais, de saúde e de reforço escolar, contribuindo para a formação de cidadãos mais solidários.

Desta forma, a Dori realiza diversas atividades comemorativas no decorrer do ano, que são abertas à participação da família, como:

Dia Internacional da Mulher

No dia 8 de março, são oferecidas às mulheres que trabalham na empresa, bem como às filhas e cônjuges, palestra informativa sobre temas de interesse da mulher. Ao final, é servido um coquetel e são sorteados vários prêmios.

Dia das Mães

É comemorado com mais de um evento. Um cardápio especial é servido a todos os colaboradores nas refeições da sexta-feira antecedente ao Dia das

Mães, com a presença de muitas mães dos colaboradores da empresa. Na véspera do Dia das Mães, é realizada uma celebração, seguida de uma atividade de lazer e encerrada com coquetel e bolo. Todas recebem um mimo da Empresa.

Dia dos Namorados e Dia dos Pais

Também é servido um cardápio especial para todos os colaboradores e são convidados pais ou cônjuges, de acordo com a comemoração.

Festa Junina

Em comemoração às tradicionais festas de Santo Antônio, São João e São Pedro, todos os anos são realizados a Festa Junina, com muitas brincadeiras e comidas típicas.

Comemoração para as Crianças

No Dia da Criança, a empresa oferece uma festa com brincadeiras e guloseimas diversas.

Na Semana das Crianças, que acontece todo mês de outubro, os filhos dos colaboradores são convidados há passar um dia na Empresa, quando têm a oportunidade de conhecer o local em que seus pais trabalham, almoçar com eles e participar de atividades diversas.

Projeto “Mãe e Filho”

Destinado às mulheres que trabalham na Dori, bem como às esposas, filhas, noras e mães de colaboradores que estejam grávidas, o projeto tem como objetivo orientá-las no período de gestação, com relação aos cuidados de higiene, saúde e a importância da amamentação.

Quinzenalmente, são promovidas reuniões, com duração de uma hora, em que são ministradas palestras sobre vários temas relacionados à gestante e ao bebê. Também é realizado acompanhamento após 30 dias do parto e pelo período de três meses, para reforçar a amamentação e os cuidados com o bebê.

Na ocasião do nascimento do filho, as participantes recebem um enxoval da empresa.

Concurso de desenho para Filhos de Colaboradores

Os filhos dos colaboradores são convidados a participar de um concurso de desenho, que tem por objetivo estimular a criatividade dos pequenos. Em 2005, os desenhos vencedores foram usados para a confecção dos cartões de Natal que a empresa encaminhou aos colaboradores, fornecedores, clientes e amigos.

4.5.5 Políticas QVT: Saúde, Segurança e Qualidade de Vida.

A Dori preocupa-se com a saúde e a segurança do colaborador. Em suas unidades fabris, conta com ambulatório médico e departamento de segurança, com equipe própria de profissionais: quatro médicos, dois fonoaudiólogos, dois fisioterapeutas, cinco auxiliares de enfermagem, dois engenheiros de segurança e seis técnicos de segurança.

A equipe desenvolve trabalho de práticas preventivas e curativas junto aos colaboradores. Existem comissões internas envolvendo a Empresa, tais como a CIPA, que também pode identificar problemas e propor melhorias relativas às normas de segurança, integridade física e mental do colaborador, a fim de minimizar condições inseguras do ambiente de trabalho.

Dispõe de um sistema de registro de acidentes, implantado em todas as unidades, que acompanha a solução das causas de acidentes.

A empresa cumpre integralmente a legislação relacionada a acidentes e doenças ocupacionais vigentes. A Dori acompanha o absenteísmo gerado por doenças médicas e de acidentes de trabalho, por meio de controle diário das faltas, orientação aos colaboradores e visitas domiciliares.

Medicina do Trabalho

Exames ocupacionais – exames admissionais, demissionais, mudança de função, retorno ao trabalho e periódicos, além de consultas médicas/ clínica geral. Segundo informações do Balanço Social 2004 a empresa realizou 3.427 atendimentos médicos e 2.175 exames.

Assistência Médico-Odontológica

A Dori oferece convênios médicos, hospitalares e odontológicos, do qual subsidia parte dos gastos, conforme a faixa salarial.

Fisioterapia

Diariamente, no decorrer da jornada de trabalho, é realizada a ginástica laboral de pausa, trazendo benefícios aos colaboradores na prevenção de doenças ocupacionais relacionadas ao trabalho.

Também são realizados, através de profissionais qualificados, atendimentos fisioterapêuticos e revezamento de função. Com relação ao atendimento relacionado à fisioterapia, 4.536 consultas e 1.880 exames laboratoriais.

Fonoaudióloga

Através de profissional específico, são realizados exames de audiometria e acompanhamentos. Os colaboradores são orientados sobre o uso de Equipamentos de Proteção Individual que preservam a audição. 2.685 atendimentos em 2004

Fisioterapia

Diariamente, no decorrer da jornada de trabalho, é realizada a ginástica laboral de pausa, trazendo benefícios aos colaboradores na prevenção de doenças ocupacionais relacionadas ao trabalho.

Também são realizados, através de profissionais qualificados, atendimentos fisioterapêuticos e revezamento de função.

Segundo informações do Balanço Social 2004, 398.500 participam da ginástica de pausa no período de 2004. 393 participantes no programa de revezamento na função no período de 2004, 941 atendimentos individualizados/sessões de fisioterapia no período de 2004.

Preocupada com a qualidade de vida de seus colaboradores, a Dori oferece constantes atividades voltadas ao seu bem-estar e saúde, de forma a aumentar sua auto-estima, bem como a de seus familiares, pois a empresa entende que os fatores vinculados à saúde

física e emocional de seus colaboradores interferem na sua produtividade e na sua satisfação com a empresa. Com uma programação definida com antecedência, todos os anos são realizados na Dori a “Semana da Qualidade de Vida”, que tem por objetivo abordar temas relacionados à saúde, higiene e bem-estar, com o intuito de sensibilizar os participantes sobre a importância e a necessidade de exercer algumas atividades que previnam doenças e, principalmente, o que fazer para ter uma boa saúde.

Campanhas Realizadas

Ainda dentro do mesmo objetivo da “Semana da Qualidade de Vida”, no decorrer do ano a Dori oferece aos seus colaboradores, inclusive de forma aberta aos seus familiares, palestras e informações nos meios de comunicação interna, sobre:

- Drogas lícitas e ilícitas;
- AIDS e DST – Doenças Sexualmente transmissíveis;
- Câncer: colo, útero, próstata e outros;
- Doenças cardíacas e pressão arterial;
- Doenças respiratórias, dando ênfase à gripe;
- Diabetes.

4.5.6 Políticas QVT: Remuneração.

São os processos utilizados pela Dori para incentivar e recompensar os seus colaboradores, através da remuneração fixa e variável, pois a mesma entende que este é um dos fatores críticos para satisfação dos colaboradores nas empresas, sendo motivo de grande insatisfação, quando se menciona a gestão de pessoas e as políticas de busca da satisfação dos colaboradores, a empresa entende que este fator não é o único, mas também tem grande influência para a satisfação de seus colaboradores com a empresa e seu ambiente de trabalho.

Remuneração Variável

Para os profissionais da área comercial, existe a remuneração de acordo com as metas cumpridas, enquanto outros recebem por comissões. Porém, o que atinge a todos os colaboradores é o Programa de Participação nos Resultados (PPR). Implantado em 1998, o Programa estabelece metas para alguns indicadores, com a participação de uma comissão de

colaboradores, eleitos pelos colegas. De acordo com o cumprimento das metas, é paga a remuneração. No decorrer do ano, são realizadas diversas reuniões e divulgações em murais, para que os colaboradores possam acompanhar o andamento de seus ganhos.

Remuneração Fixa

A Dori reajusta os salários pelo resultado da Convenção Coletiva, ocorrida no mês de setembro, do sindicato da categoria predominante. A Empresa faz pesquisa com o intuito de manter os seus salários de acordo com o mercado. A Empresa concede diversos benefícios sociais – a remuneração indireta - tantos os exigidos por lei, quanto àqueles que promovem espontaneamente.

4.5.7 Políticas QVT: Ações Sociais e Preservação Ambiental

Uma das premissas da teoria QVT abordada neste trabalho diz respeito à imagem da empresa perante a comunidade, e o orgulho que os colaboradores sentem por trabalhar naquela empresa, sendo considerado fator motivacional dos funcionários, gerando também aspectos positivos que influenciam as pessoas em seu ambiente de trabalho, por esta razão a empresa vêm desenvolvendo há alguns anos projetos sociais para a comunidade que faz parte.

Várias ações sociais são desenvolvidas, contando com a colaboração e o apoio de um grupo de colaboradores voluntários, compondo um projeto denominado “Faça Parte”.

Dentre os trabalhos realizados, está preferencialmente o atendimento à criança e ao adolescente. Por isso, as ações sociais no ano de 2006 voltaram-se para este foco, buscando melhorar a qualidade de vida e proporcionar maior oportunidade de aprendizado a crianças e jovens, seja em aulas de reforço escolar, palestras sobre mercado de trabalho ou com a realização de gincanas culturais.

A Dori, em parceria com diversas empresas de Marília, entidades públicas e do terceiro setor, vem realizando ações sociais voltadas a divulgar os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio, através do Projeto “oito Jeitos de Mudar o Mundo”, lançado pela ONU em setembro de 2000. Dentre as ações já desenvolvidas pela

Dori estão à realização de palestras para escolas, apresentações de peça teatral infantil, entrevistas e divulgação dos objetivos na cidade de Marília.

Os grupos de profissionais de várias entidades reúnem-se mensalmente nas dependências da Dori, para traçar as atividades que irão desenvolver.

No mês de agosto, é promovida a Semana Nacional pela Cidadania e Solidariedade, como forma de incentivar a divulgação e as ações com ênfase no desenvolvimento nos Objetivos do Milênio – 8 Jeitos de Mudar o Mundo.

Desde 2004, com a criação do Sistema Integrado de Gestão Ambiental (SIGA), a Dori vem adotando ações que visam o equilíbrio entre o desenvolvimento Socioeconômico e a preservação dos recursos naturais, através do cumprimento das normas e legislações em vigor.

Para isso, desenvolve várias ações: Redução do Consumo de Energia; Gestão de Recursos Hídricos; Educação Ambiental; Gerenciamento do Impacto Ambiental;

Reciclagem e Gestão de Emissões Atmosféricas.

4.5.8 Balanço Social Dori 2006

Para completo entendimento as ações desenvolvidas pela empresa Dori Alimentos, com relação às questões sociais de seus colaboradores, visando ampliar a qualidade de vida dos mesmos, na empresa e fora dela, segue abaixo o balanço social da empresa, referente ao ano de 2006.

Tais informações, juntamente com todas as demais apresentadas, relatam a preocupação da empresa com seus colaboradores e a utilização de muitas das premissas desenvolvidas pela teoria QVT.

Figura 4.2: Balanço Social Anual Dori Alimentos

Balanço Social Anual - 2006

| 1 Base de cálculo | | 2006 Valor (Mil reais) | | | 2005 Valor (Mil reais) | | |
|---|--|---|--|--|--|------------------------------------|--|
| 1.1 | Receita líquida (RL) | 216.783 | | | 208.062 | | |
| 1.2 | Receita operacional (RO) | 3.516 | | | 476 | | |
| 1.3 | Fórmula de pagamentos bruta (FPB) | 24.502 | | | 24.417 | | |
| 2 Indicadores Sociais Internos | | Valor (mil) | % sobre FPB | % sobre RL | Valor (mil) | % sobre FPB | % sobre RL |
| 2.1 | Alimentação | 2.589 | 10% | 1% | 2.586 | 11% | 1% |
| 2.2 | Encargos sociais compulsórios | 9.241 | 38% | 4% | 8.656 | 35% | 4% |
| 2.3 | Providência privada | 000 | 0% | 0% | 000 | 0% | 0% |
| 2.4 | Saúde | 280 | 1% | 0% | 305 | 1% | 0% |
| 2.5 | Segurança e medicina do trabalho | 387 | 2% | 0% | 340 | 1% | 0% |
| 2.6 | Educação | 035 | 0% | 0% | 066 | 0% | 0% |
| 2.7 | Cultura | 000 | 0% | 0% | 000 | 0% | 0% |
| 2.8 | Capacitação e desenvolvimento profissional | 082 | 0% | 0% | 112 | 0% | 0% |
| 2.9 | Créditos ou auxílio-gratuito | 023 | 0% | 0% | 027 | 0% | 0% |
| 2.10 | Participação nos lucros ou resultados | 1.054 | 4% | 0% | 509 | 2% | 0% |
| 2.11 | Outros | 453 | 2% | 0% | 369 | 2% | 0% |
| 2.12 | Total - Indicadores Sociais Internos | 14.124 | 6% | 7% | 13.010 | 6% | 6% |
| 3 Indicadores Sociais Externos | | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL |
| 3.1 | Educação | 001 | 0% | 0% | 000 | 0% | 0% |
| 3.2 | Cultura | 000 | 0% | 0% | 000 | 0% | 0% |
| 3.3 | Saúde e saneamento | 000 | 0% | 0% | 000 | 0% | 0% |
| 3.4 | Esporte | 028 | 1% | 0% | 026 | 0% | 0% |
| 3.5 | Combate à fome e segurança alimentar | 000 | 0% | 0% | 000 | 0% | 0% |
| 3.6 | Outros | 093 | 3% | 0% | 203 | 4% | 0% |
| 3.7 | Total das contribuições para a sociedade | 121 | 3% | 0% | 229 | 4% | 0% |
| 3.8 | Tributos (excluídos encargos sociais) | 25.011 | 71% | 12% | 21.585 | 45% | 10% |
| 3.9 | Total - Indicadores Sociais Externos | 25.132 | 74% | 12% | 21.813 | 45% | 10% |
| 4 Indicadores Ambientais | | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL |
| 4.1 | Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa | 322 | 9% | 0% | 261 | 55% | 0% |
| 4.2 | Investimentos em programas e/ou projetos externos | 009 | 0% | 0% | 005 | 1% | 0% |
| 4.3 | Total dos investimentos em meio ambiente | 330 | 9% | 0% | 266 | 56% | 0% |
| 4.4 | Quanto ao estabelecimento de 'metas anuais' para minimizar resíduos e consumo energético na produção/ operação e aumentar a eficiência na utilização de recursos naturais da empresa | () Não possui metas () Cumprido a 50% | (x) Cumprido de 51% a 75% () Cumprido 76% a 100% | () Não possui metas (x) Cumprido 0 a 50% | () Cumprido 51% a 75% () Cumprido 76% a 100% | | |
| 5 Indicadores do Corpo Funcional | | | | | | | |
| | Nº de empregado(a)s ao final do período | 2.053 | | | 1.901 | | |
| | Nº de admissões durante o período | 642 | | | 406 | | |
| | Nº de empregado(a)s terceirizado(a)s | 57 | | | 291 | | |
| | Nº de estagiário(a)s | 24 | | | 28 | | |
| | Nº de empregado(a)s acima de 45 anos | 215 | | | 181 | | |
| | Nº de mulheres que trabalham na empresa | 839 | | | 769 | | |
| | % de cargos de chefia ocupados por mulheres | 25,00% | | | 27,21% | | |
| | Nº de negro(a)s que trabalham na empresa | 511 | | | 515 | | |
| | % de cargos de chefia ocupados por negros | 5,28% | | | 19,04% | | |
| | Nº de portador(a)s de deficiência ou necessidades especiais | 29* | | | 28 | | |
| 6 Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial | | 2006 | | | Metas 2007 | | |
| | Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa | 24,05 | | | 24 | | |
| | Número total de acidentes de trabalho | 106 | | | 90 | | |
| | Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por: | () Direção | (X) Direção e Gerências | () Todos(as) empregado(a)s | () Direção e Gerências | (X) Direção e Gerências | () Todos(as) empregado(a)s |
| | Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por: | () Direção e Gerências | () Todos(as) empregado(a)s | (X) Todos(as) + Cipa | () Direção e Gerências | () Todos(as) empregado(a)s + Cipa | (X) Todos(as) + Cipa |
| | Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as): | () Não se envolve | (X) Segue as normas da OIT | () Incentiva e segue as normas da OIT | () Não se envolverá | (X) Seguirá as normas da OIT | () Não incentivará e seguirá as normas da OIT |
| | A previdência privada contempla: | () Direção | () Direção e Gerências | () Todos(as) empregado(a)s | () Direção | () Direção e Gerências | () Todos(as) empregado(a)s |
| | A participação dos lucros ou resultados contempla: | () Direção | () Direção e Gerências | (X) Todos(as) empregado(a)s | () Direção | () Direção e Gerências | (X) Todos(as) empregado(a)s |
| | Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa: | () Não são considerados | (X) São sugeridos | () São exigidos | () Não serão considerados | (X) Serão sugeridos | () Serão exigidos |
| | Quanto à participação de empregado(a)s em programas de trabalho voluntário, a empresa: | () Não se envolve | () Apóia | (X) Organiza e incentiva | () Não se envolverá | () Apoiará | (X) Organizará e incentivará |
| | Nº total de reclamações e críticas de consumidores(as) | Na empresa 539 | No Procon 1 | Na justiça 1 | Na empresa 486 | No Procon 0 | Na justiça 0 |
| | % de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas | Na empresa 100% | No Procon 100% | Na justiça 0 | Na empresa 100% | No Procon 100% | Na justiça 100% |
| | Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$) | 77.610 | | | 72.891 | | |
| | Distribuição do valor adicionado (DVA) | 44% governo 42% colaboradores 9% terceiros 5% ações | | | 41% governo 43% colaboradores 13% terceiros 3% ações | | |

Balanco Social Anual - 2005

| 1 | Base de cálculo | 2005 Valor (Mil reais) | | | 2004 Valor (Mil reais) | | |
|-------|--|--|-------------|------------|--|-------------|------------|
| 1.1 | Receita líquida (RL) | 208.092 | | | 221.959 | | |
| 1.2 | Receita operacional (RO) | 476 | | | 3.282 | | |
| 1.3 | Folha de pagamentos bruta (FPB) | 24.417 | | | 22.697 | | |
| 2 | Indicadores Sociais Internos | Valor (mil) | % sobre FPB | % sobre RL | Valor (mil) | % sobre FPB | % sobre RL |
| 2.1. | Alimentação | 2.585 | 11% | 1% | 2.604 | 11% | 1% |
| 2.2. | Encargos sociais compulsórios | 8.695 | 36% | 4% | 8.401 | 37% | 4% |
| 2.3. | Previdência privada | 000 | 0% | 0% | 000 | 0% | 0% |
| 2.4. | Saúde | 305 | 1% | 0% | 241 | 1% | 0% |
| 2.5. | Segurança e medicina do trabalho | 340 | 1% | 0% | 422 | 2% | 0% |
| 2.6. | Educação | 066 | 0% | 0% | 077 | 0% | 0% |
| 2.7. | Cultura | 000 | 0% | 0% | 000 | 0% | 0% |
| 2.8. | Capacitação e desenvolvimento profissional | 112 | 0% | 0% | 099 | 0% | 0% |
| 2.9. | Creches ou auxílio-creche | 027 | 0% | 0% | 023 | 0% | 0% |
| 2.10. | Participação nos lucros ou resultados | 509 | 2% | 0% | 814 | 4% | 0% |
| 2.11. | Outros | 369 | 2% | 0% | 418 | 2% | 0% |
| 2.12. | Total - Indicadores Sociais Internos | 13.010 | 53% | 6% | 13.099 | 58% | 6% |
| 3 | Indicadores Sociais Externos | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL |
| 3.1. | Educação | 000 | 0% | 0% | 000 | 0% | 0% |
| 3.2. | Cultura | 000 | 0% | 0% | 000 | 0% | 0% |
| 3.3. | Saúde e saneamento | 000 | 0% | 0% | 000 | 0% | 0% |
| 3.4. | Esporte | 026 | 5% | 0% | 014 | 0% | 0% |
| 3.5. | Combate à fome e segurança alimentar | 000 | 0% | 0% | 000 | 0% | 0% |
| 3.6. | Outros | 203 | 43% | 0% | 079 | 2% | 0% |
| 3.7. | Total das contribuições para a sociedade | 229 | 48% | 0% | 094 | 3% | 0% |
| 3.8. | Tributos (excluídos encargos sociais) | 21.585 | 4530% | 10% | 23.624 | 720% | 11% |
| 3.9. | Total - Indicadores Sociais Externos | 21.813 | 4578% | 10% | 23.718 | 723% | 11% |
| 4 | Indicadores Ambientais | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL |
| 4.1. | Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa | 261 | 55% | 0% | 588 | 18% | 0% |
| 4.2. | Investimentos em programas e/ou projetos externos | 005 | 1% | 0% | 009 | 0% | 0% |
| 4.3. | Total dos investimentos em meio ambiente | 266 | 56% | 0% | 598 | 18% | 0% |
| 4.4. | Quanto ao estabelecimento de "metas anuais" para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficiência na utilização de recursos naturais da empresa | <input type="checkbox"/> Não possui metas <input checked="" type="checkbox"/> Cumpre de 0% a 50% <input type="checkbox"/> Cumpre de 51% a 75% <input type="checkbox"/> Cumpre de 76% a 100% | | | <input type="checkbox"/> Não possui metas <input checked="" type="checkbox"/> Cumpre de 0% a 50% <input type="checkbox"/> Cumpre de 51% a 75% <input type="checkbox"/> Cumpre de 76% a 100% | | |
| 5 | Indicadores do Corpo Funcional | | | | | | |
| | Nº de empregado(a)s ao final do período | 1.901 | | | 2.054 | | |
| | Nº de admissões durante o período | 405 | | | 496 | | |
| | Nº de empregado(a)s terceirizado(a)s | 291 | | | 267 | | |
| | Nº de estagiário(a)s | 28 | | | 43 | | |
| | Nº de empregado(a)s acima de 45 anos | 181 | | | 182 | | |
| | Nº de mulheres que trabalham na empresa | 769 | | | 812 | | |
| | % de cargos de chefia ocupados por mulheres | 27,21% (1a) | | | 4,67% (1a) | | |
| | Nº de negro(a)s que trabalham na empresa | 515 | | | 339 | | |
| | % de cargos de chefia ocupados por negros | 19,04% (1) | | | 3,55% (1) | | |
| | Nº de portador(a)s de deficiência ou necessidades especiais | 28 (2) | | | 105 (2) | | |
| 6 | Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial | 2005 | | | Metas 2006 | | |
| | Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa | 24,28 | | | 24 | | |
| | Número total de acidentes de trabalho | 106 | | | 90 | | |
| | Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por: | <input type="checkbox"/> Direção <input checked="" type="checkbox"/> Direção e Gerências <input type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) | | | <input type="checkbox"/> Direção <input checked="" type="checkbox"/> Direção e Gerências <input type="checkbox"/> Todos(as) empregado(a)s | | |
| | Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por: | <input type="checkbox"/> Direção e Gerências <input type="checkbox"/> Todos(as) empregado(a)s <input checked="" type="checkbox"/> Todos(as) + Cipa | | | <input type="checkbox"/> Direção e Gerências <input type="checkbox"/> Todos(as) empregado(a)s <input checked="" type="checkbox"/> Todos(as) + Cipa | | |
| | Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as): | <input type="checkbox"/> Não se envolve <input checked="" type="checkbox"/> Segue as normas da OIT <input type="checkbox"/> Incentiva e segue as normas da OIT | | | <input type="checkbox"/> Não se envolverá <input checked="" type="checkbox"/> Seguirá as normas da OIT <input type="checkbox"/> Incentivará e seguirá as normas da OIT | | |
| | A previdência privada contempla: | <input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Direção e Gerências <input type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) | | | <input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Direção e Gerências <input type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) | | |
| | A participação dos lucros ou resultados contempla: | <input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Direção e Gerências <input checked="" type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) | | | <input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Direção e Gerências <input checked="" type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) | | |
| | Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa: | <input type="checkbox"/> Não são considerados <input checked="" type="checkbox"/> São sugeridos <input type="checkbox"/> São exigidos | | | <input type="checkbox"/> Não serão considerados <input checked="" type="checkbox"/> Serão sugeridos <input type="checkbox"/> Serão exigidos | | |
| | Quanto à participação de empregado(a)s em programas de trabalho voluntário, a empresa: | <input type="checkbox"/> Não se envolve <input type="checkbox"/> Apóia <input checked="" type="checkbox"/> Apóia e incentiva | | | <input type="checkbox"/> Não se envolverá <input type="checkbox"/> Apóiará <input checked="" type="checkbox"/> Apóiará e incentivará | | |
| | Nº total de reclamações e críticas de consumidores(as) | Na empresa | No Procon | Na justiça | Na empresa | No Procon | Na justiça |
| | | 544 | 2 | 0 | 480 | 0 | 0 |
| | % de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas | 100% | 100% | 0 | 100% | 100% | 0 |
| | Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$) | Em 2005: 72.891 | | | Em 2004: 76.653 | | |
| | Distribuição do valor adicionado (DVA) | 41%: governo 43%: colaboradores 13%: terceiros 3%: sócios | | | 42%: governo 40%: colaboradores 12%: terceiros 6%: sócios | | |
| 7 | Outras informações | | | | | | |
| | Dori Alimentos S/A, inscrita no CNPJ nº 12.123.916/0001-32, Empresa do setor de alimentos, com sede na cidade de Marília/SP. Para esclarecer dúvidas sobre as informações declaradas: Célia da Oliveira Santana (c.eli@dori.com.br) e João Baptista Barton Júnior (j.barton@dori.com.br) - fone: (14) 3408-3080. "Esta empresa não utiliza mão-de-obra infantil ou trabalho escravo, não tem envolvimento com prostituição ou exploração sexual de criança ou adolescente e não está envolvida com corrupção". "Nossa Empresa valoriza e respeita a diversidade interna e externamente". | | | | | | |

Balanco Social Anual / 2004

| 1 Base de Cálculo | | 2004 Valor (Mil reais) | | | 2003 Valor (Mil reais) | | |
|--|--|--|--|--|---|--|--|
| 1.1 | Receita líquida (RL) | 221.959 | | | 197.158 | | |
| 1.2 | Resultado Operacional (RO) | 15.374 | | | 20.115 | | |
| 1.3 | Folha de pagamento bruta (FPB) | 22.697 | | | 18.997 | | |
| 2 Indicadores Sociais Internos | | Valor (mil) | % sobre FPB | % sobre RL | Valor (mil) | % sobre FPB | % sobre RL |
| 2.1 | Alimentação | 2.604 | 11% | 1% | 2.334 | 12% | 1% |
| 2.2 | Encargos sociais compulsórios | 8.401 | 37% | 4% | 7.182 | 38% | 4% |
| 2.3 | Previdência privada | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| 2.4 | Saúde | 241 | 1% | 0% | 134 | 1% | 0% |
| 2.5 | Segurança e medicina do trabalho | 422 | 2% | 0% | 368 | 2% | 0% |
| 2.6 | Educação | 77 | 0% | 0% | 98 | 1% | 0% |
| 2.7 | Cultura | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| 2.8 | Capacitação e des. profissional | 99 | 0% | 0% | 67 | 0% | 0% |
| 2.9 | Creches e auxílio-creche | 23 | 0% | 0% | 15 | 0% | 0% |
| 2.10 | Participação nos lucros e resultados | 814 | 4% | 0% | 497 | 3% | 0% |
| 2.11 | Outros | 418 | 2% | 0% | 470 | 2% | 0% |
| 2.12 | Total - Indicadores Sociais Internos | 13.099 | 58% | 6% | 11.165 | 59% | 6% |
| 3 Indicadores Sociais Externos | | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL |
| 3.1 | Educação | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| 3.2 | Cultura | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| 3.3 | Saúde e saneamento | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| 3.4 | Esporte | 14 | 0% | 0% | 18 | 0% | 0% |
| 3.5 | Combate à fome e segurança alimentar | 0 | 0% | 0% | 5 | 0% | 0% |
| 3.6 | Outros | 79 | 1% | 0% | 56 | 0% | 0% |
| 3.7 | Total das contribuições para a sociedade | 93 | 1% | 0% | 79 | 0% | 0% |
| 3.8 | Tributos (excluídos encargos sociais) | 23.624 | 154% | 11% | 22.238 | 111% | 11% |
| 3.9 | Total - Indicadores Sociais Externos | 23.717 | 154% | 11% | 22.317 | 111% | 11% |
| 4 Indicadores Ambientais | | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL |
| 4.1 | Investimentos relacionados com a produção / operação da empresa | 588 | 4% | 0% | 1.538 | 8% | 1% |
| 4.2 | Investimentos em programas e/ou projetos externos | 9 | 0% | 0% | 10 | 0% | 0% |
| 4.3 | Total dos investimentos em meio ambiente | 598 | 4% | 0% | 1.548 | 8% | 1% |
| 4.4 | Quanto ao estabelecimento de "metas anuais" para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção / operação e aumentar a eficiência na utilização de recursos naturais da empresa | <input type="checkbox"/> Não possui metas <input checked="" type="checkbox"/> Cumpre de 0 a 50% <input type="checkbox"/> Cumpre de 51 a 75% <input type="checkbox"/> Cumpre de 76 a 100% | | | <input type="checkbox"/> Não possui metas <input checked="" type="checkbox"/> Cumpre de 0 a 50% <input type="checkbox"/> Cumpre de 51 a 75% <input type="checkbox"/> Cumpre de 76 a 100% | | |
| 5 Indicadores do Corpo Funcional | | 2004 | 2003 | | | | |
| | Nº de empregados(as) ao final do período | 2.054 | 1.939 | | | | |
| | Nº de admissões durante o período | 496 | 479 | | | | |
| | Nº de empregados(as) terceirizados(as) | 267 | 235 | | | | |
| | Nº de estagiários(as) | 43 | 34 | | | | |
| | Nº de empregados(as) acima de 45 anos | 182 | 162 | | | | |
| | Nº de mulheres que trabalham na empresa | 812 | 750 | | | | |
| | % de cargos de chefia ocupados por mulheres | 4,67% | 4,49% | | | | |
| | Nº de negros(as) que trabalham na empresa | 339 | 261 | | | | |
| | % de cargos de chefia ocupados por negros(as) | 3,55% | 5,74% | | | | |
| | Nº de portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais | 105 | 88 | | | | |
| 6 Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial | | 2004 | Metas para 2005 | | | | |
| | Relação entre a menor e a maior remuneração na empresa | 24,52 | 24 | | | | |
| | Número total de acidentes de trabalho | 115 | 92 | | | | |
| | Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por: | <input type="checkbox"/> Direção | <input checked="" type="checkbox"/> Direção e gerências | <input type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) | <input type="checkbox"/> Direção | <input checked="" type="checkbox"/> Direção e gerências | <input type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) |
| | Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por: | <input type="checkbox"/> Direção e gerências | <input type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) | <input checked="" type="checkbox"/> Todos(as) + CIPA | <input type="checkbox"/> Direção e gerências | <input type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) | <input checked="" type="checkbox"/> Todos(as) + CIPA |
| | Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa: | <input type="checkbox"/> Não se envolve | <input checked="" type="checkbox"/> Segue as normas da OIT | <input type="checkbox"/> Incentiva e segue a OIT | <input type="checkbox"/> Não se envolverá | <input checked="" type="checkbox"/> Seguirá as normas da OIT | <input type="checkbox"/> Incentivará e seguirá a OIT |
| | A previdência privada contempla: | <input type="checkbox"/> Direção | <input type="checkbox"/> Direção e gerências | <input type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) | <input type="checkbox"/> Direção e gerências | <input type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) | <input type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) |
| | A participação nos lucros ou resultados contempla: | <input type="checkbox"/> Direção | <input type="checkbox"/> Direção e gerências | <input checked="" type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) | <input type="checkbox"/> Direção e gerências | <input type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) | <input checked="" type="checkbox"/> Todos(as) empregados(as) |
| | Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa: | <input type="checkbox"/> Não são considerados | <input checked="" type="checkbox"/> São sugeridos | <input type="checkbox"/> São exigidos | <input type="checkbox"/> Não serão considerados | <input checked="" type="checkbox"/> Serão sugeridos | <input type="checkbox"/> Serão exigidos |
| | Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa: | <input type="checkbox"/> Não se envolve | <input type="checkbox"/> Apóia | <input checked="" type="checkbox"/> Organiza e incentiva | <input type="checkbox"/> Não se envolverá | <input type="checkbox"/> Apoiará | <input checked="" type="checkbox"/> Organizará e incentivará |
| | Nº total de reclamações e críticas de consumidores(as) | Na empresa 798 | No Procon 0% | Na Justiça 0% | Na empresa 650 | No Procon 0% | Na Justiça 0% |
| | % de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas: | Na empresa 100% | No Procon 0% | Na Justiça 0% | Na empresa 100% | No Procon 100% | Na Justiça 100% |
| | Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$) | 76.653 | | | 72.752 | | |
| | Distribuição do Valor Adicionado (DVA) | 42% Governo; 40% Colaboradores; 12% Terceiros; 6% Sócios | | | 42% Governo; 35% Colaboradores; 11% Terceiros; 13% Sócios | | |
| 7 Outras informações | | <p>A Dori Alimentos participou no estado do Rio de Janeiro do Projeto Fundo Especial de Combate à Pobreza, no qual destinou de forma direta 1% do ICMS devido, no total de R\$ 5.763,28. Também destinou 1% do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica ao Fundo da Criança e do Adolescente, totalizando R\$ 4.500,00; e 4% para participação no PRONAC / MECENATO - Segmento Cultural: Humanidades Edição de Livros, apoio à Cultura, Lei 8.313/91, o valor de R\$ 18.958,53.</p> <p>Esta Empresa não utiliza mão-de-obra infantil ou trabalho escravo, não tem envolvimento com prostituição ou exploração sexual de criança ou adolescente.</p> <p>A Dori Alimentos tem seu balanço patrimonial auditado anualmente pela Personal Auditores e Contadores - SP.</p> <p>Responsáveis por este Balanço Social: Célia de Oliveira de Santana (celis@dori.com.br) e João Baptista Barion Júnior (barion@dori.com.br) - Fone: (14) 3468-3000.</p> | | | | | |

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de pesquisas bibliográficas aliadas ao estudo e pesquisa a respeito da empresa Dori Alimentos, foi possível entender corretamente as propostas da teoria QVT, que tem finalidade de proporcionar aumento da qualidade de vida dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho, e sua importância para o diferencial competitivo para as empresas, na sociedade moderna, em que os funcionários são considerados peças-chave das estratégias das empresas.

A partir das definições apresentadas na revisão bibliográfica sobre as Teorias QVT e sua importância para a gestão de pessoas das empresas, em que há preocupação com a saúde do colaborador, com seu ambiente familiar, e vida social, satisfação com a empresa e projetos de vida futuros, foi possível desenvolver e identificar na empresa Dori Alimentos, as ações que a mesma realiza para a gestão de seus recursos humanos, tomando como princípio a importância das pessoas, para o seu sucesso, aplicando as técnicas da teoria QVT, para a gestão do relacionamento de longo prazo, com seus funcionários.

Por que consideramos QVT muito mais que um investimento para organização trata-se de uma filosofia de vida e preservação da raça humana e questões de ética e respeito às legislações trabalhistas.

Essa parceria de sucesso, que gera confiança mútua, respeito às normas pré-determinadas pela empresa, e satisfação por trabalhar na empresa, foram demonstradas ao longo deste trabalho, que tem como base, as informações obtidas no balanço social da empresa, confirmando todos os aspectos delimitados como necessários para o estabelecimento da teoria QVT nas organizações e seus resultados positivos para a empresa e para os empregados, durante a revisão bibliográfica.

Apesar de todos os esforços da Dori Alimentos em praticar QVT, podemos identificar algumas falhas, que no geral pode acabar distorcendo a imagem de responsabilidade social, pois ela não investe recursos na cultura e acaba deixando uma lacuna para o crescimento do colaborador a procura de seu enriquecimento pessoal.

Podemos concluir que na análise geral a empresa Dori Alimentos se enquadra nas especificações da teoria QVT, portanto sendo um ótimo exemplo para o enriquecimento do nosso trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. França. **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. São Paulo, 1998

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. 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 da USP**, São Paulo, p. 1998.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas. 2000. Associação Brasileira de Qualidade de Vida (www.abqv.org.br) – consulta em 10/07//08

BERGAMINI, Daniella; MASIERO, Rosane Candiota: **Transforme sua Empresa**. (<[http:// www.aebd.br/seget/artigos05/354 trabalho ou lazer\[1\].art.resende.2.pdf](http://www.aebd.br/seget/artigos05/354_trabalho_ou_lazer[1].art.resende.2.pdf)>) consulta em 10/07//08

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BERGAMINI, C.W.(1998) - **A Difícil Administração das Motivações, in Revista de Administração de Empresas**.

CERVO, Amado Luiz & Pedro Alcino Bervian (1974) **Metodologia Científica**, ed. McGraw-Hill, 3ª edição: 1983

CASSITTO, Maria Graziela , Protecting Workers Health Series, n 4 . Clinica Del Lavoro, Milano, Taly, 2003.

CARVALHO, A. V. de; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. V.2, São Paulo: Pioneira, 1995.

(**Central Jurídica sobre Direito do Trabalho**. Disponível em: <http://www.centraljuridica.com/doutrina/28/direito_do_trabalho/jornada_de_trabalho_horas_extras.html>).- Consulta em 07/06/08

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. QUIRINO, T.R. & XAVIER, O. S. (1987) -Qualidade de Vida no Trabalho de Organização de Pesquisas. *Revista de Administração de Empresa*. 22(1): 72-81, jan-mar.

(**Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/jtrab/bolset96.xml>>) - Consulta em 05/08/08.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. 5 ed.ampl. São Paulo: Cortez :OBoré., C200

(**Dori Alimentos**. Disponível em < www.dori.com.br>) – Consulta em 05/10/08.

DUTRA, J.S. **Gestão por Competências: Um modelo Avançado para Gerenciamento de Pessoas**, São Paulo, Gente, 2001.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDBERG, Philip. **A saúde dos executivos**: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar o melhor contra o estresse. 1.ed. Rio de Janeiro: Zohar, 1980.

GUEST, Robert H. Quality of work life: learning from tarrytown. **Harvard Business Review**, 1979.

(**Guia RH**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pagina2>>) - Consulta em 07/06/08.

HELOANI, R. **A organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.

JOHNSTON, D. W. (1997). Hypertension. In A. Baum, S. Newman, J. Weinman, R. West, & C. McManus (Eds.), **Cambridge handbook of psychology, health, and medicine** (pp. 500-501). Cambridge: Cambridge University Press.

KILIMNIK, Z. M.; MORAES, Lúcio Flávio Renault de.; RAMOS, Wilsa Maria. **O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil**. In: ENANPAD, **Anais...** Florianópolis: ANPAD, v. 10, p. 305-325, 1994.

LIMONGI-FRANÇA A. C.; ARELLANO E. B. Qualidade de Vida no Trabalho. In Maria Tereza Leme Fleury(Org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho** – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004

MATTOSO, J. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Editora Página Aberta, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2000.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z élia M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1994.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organization Dynamics**. New York, v. 1, n. 11, p. 20-30, winter 1983.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

(Núcleo de Pesquisas em Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho www.g-qrt.com.br) – Consulta em 05/06/08.

NADLER, D.; LAWLER, E. **Quality of work life: perspectives and directions**. *Organization Dynamics*, , winter, 1983.

(Oficina da Net. Disponível em <http://www.oficinadanet.com.br/artigo/491/iso_9000>) Consulta em 05/08/08

(Organização Mundial da Saúde. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/publicmo.cfm?codigo=48>>). Consulta em 25/08/08.

PORTER, Michael. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PASSOS, Janduhy Camilo. **Identificação das possíveis ocorrências de perdas patrimoniais na empresa hoteleira: um estudo multicaso**. Universidade Federal da Paraíba, 2002. 136 p. (Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção).

RODRIGUES, C. M. C. **Qualidade de vida no trabalho na Coinbra S/A: um levantamento do nível de satisfação dos funcionários**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., Curitiba. INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT, 8., 2002. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

RODRIGUES, A. L. **Estresse e trabalho: aumenta a preocupação com o desgaste do trabalhador**. Revista Proteção, Novo Hamburgo, MPF, n.17, 1992.

SALOMON, D. V. **Como fazer monografia**. 9 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SUCCESSO, Edina de Paula Bom. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

SAYLES, L. R. & STRAUSS, G. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.

(**Secretária de Recursos Humanos de São Paulo**. Disponível em http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/qualidadedevida/servicos/condicoes_trabalho/ambiente_fisico.htm - >) Consulta em 12/09/08.

SELYE H. In Vivo: **The Case for Supramolecular Biology**. New York:Livesight Pub Co, 1967.

SELYE H. **The Story of the Adaptation Syndrome**. Montreal,Quebec,Canada: Acta Inc. Med. Pub., 1952.

VASCONCELOS, A.F. **Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução perspectivas**. Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, Vol. 8, nº 1, janeiro / março 2001.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, evolução e perspectivas**. V. 8, nº.1, São Paulo. 2001.

VIEIRA, Débora F. V.; HANASHIRO, D. M. M. **Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho**. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, 1990.

WALTON, R. Criteria For Quality Life. In DAVIS, LECHERNES, A.B. **The quality of working life: problems, prospects and state of the art**. New York: The Free Press, 1975.

WISNER, A. **Por Dentro do Trabalho: Método & Técnica**. São Paulo: FTD: Oboré, 1987.

WHOQOL Group. **The World Health Organization Quality Life Assessment (WHOQOL)**. Position paper from the world health organization. **Oxford**, Soc. Sci. Med., v.41, n.10, 1995.