

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."



Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Tese para o Concurso de Livre-Docência

**INTERFACES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS:**

*Fatores Críticos da Gestão
Empresarial para uma Nova Competência*



Powered by RUIProStar - www.logprocess.com.br

Ana Cristina Limongi-França

2001



Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

DEDALUS - Acervo - FEA



20600021681

INTERFACES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS:
Fatores Críticos da Gestão
Empresarial para uma Nova Competência

Ana Cristina Limongi-França

Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para inscrição no Concurso Público de LIVRE-DOCÊNCIA

Apoio Acadêmico e Científico
Prof. Dr. Milton de Abreu Campanário
Prof. Dr. José Affonso Mazzon

Produção Visual
Icléia Alves Cury: Oficina Editorial

Mapas, Gráficos e Tabelas
Delfim Galisi Domingues
Caio Augusto Limongi Gasparini (desenho dos perfis)

Revisão
Sonia Maria Eira-Velha
Bruno Oliveira Maronese
Elaine Durigam Ferreira Pessanha
Sílvia Santos Vieira
Yeda S. Santos

Estagiários
Alexandre Augusto P.Gaino
Andres Rodrigues Veloso
Bruno Vasquez
Kavita Miadaira Hamza
Manoel Galdino Pereira Neto
Patrícia Morilha de Oliveira
Roberta Maitino de Oliveira Alves
Sérgio Nunes Muritiba
Sílvia Fagá de Almeida
Tatiana Kaawar Ratcu
Thiago Jordão Rocha

Apoios Institucionais
Conselho Federal de Administração - CFA
Prof. Dr. Rui Otávio Bernardes de Andrade, presidente
Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - Angrad
Prof. Dr. Manuel Santos Borges Alvarez, presidente
Federação Nacional dos Estudantes de Administração - Fenead
Ângela Lucas, vice-presidente
João Paulo Vergueiro, presidente
Associação dos ex-alunos MBA-FIA-FEA/USP

DADOS BIBLIOGRÁFICOS

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina (1952). *Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração de Empresas: Fatores Críticos da Gestão Empresarial para uma Nova Competência*. Tese de Livre-Docência. São Paulo: FEA/USP, 2001. 261p.

Palavras-chave

Qualidade de Vida no Trabalho
Gestão Empresarial
Fatores Críticos de QVT

COMISSÃO JULGADORA

Prof.Dr. _____

Prof.Dr. _____

Prof.Dr. _____

Prof.Dr. _____

Prof.Dr. _____



**INTERFACES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: Fatores Críticos
da Gestão Empresarial para uma Nova Competência**

E não é o tempo, exatamente como o amor,
indivisível e insondável?
Contudo, se em vossos pensamentos
deveis dividir o tempo em estações,
que cada estação envolva todas as outras estações.
E que vosso presente
abraçe o passado com nostalgia
e o futuro com ânsia e carinho.

GIBRAN, 1968 em *O Profeta*

Aos meus pais Maria Thereza e Rubens, *in memoriam*,
saudades de muitos exemplos de
Vida.

Aos meus filhos Ana Alice e Caio Augusto, jovens
adultos descobrindo e construindo novos
Afetos.

Ao Milton, meu companheiro nos desafios de novos
caminhos do
Amor.

À Tia Miche - Maria Alice, *in memoriam*, exemplo de
amor à
Vida.

RESUMO

Esta tese é um ensaio de Modelagem Conceitual, baseada nas Interfaces da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no contexto da administração de empresas. As idéias aqui apresentadas foram construídas a partir de uma combinação do método qualitativo, utilizando-se a análise documental, e de estudo quantitativo exploratório, por meio de pesquisa de campo com administradores, alunos e professores da área de administração.

A proposta conceitual é formada pelo desdobramento das tendências e escolas de pensamento referentes às questões de Qualidade de Vida no Trabalho, agrupadas em camadas conceituais denominadas Biológicas, Psicológicas, Sociais e Organizacionais (BPSO). Foram identificados seis fatores críticos: *Conceito de QVT*, *Produtividade*, *Legitimidade*, *Perfil do Administrador*, *Práticas e Valores nas Empresas* e a emergência de uma *Nova Competência* de Gestão para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Os dados da análise documental referem-se a uma das linhas de pesquisa do Programa de Gestão de Pessoas (Progep), do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo que apresenta informações sobre cursos, eventos nacionais e internacionais, orientações para graduação e pós-graduação e reuniões mensais abertas à comunidade. Tais eventos congregam uma rede de especialistas, pesquisadores e alunos ligados à discussão científica sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

As informações do estudo quantitativo exploratório, obtidas a partir de variáveis identificadas nos eventos citados, mostraram a existência de forte aceitação dos conceitos, práticas e valores de QVT, mas os modelos gerenciais voltados para a qualidade de vida não estão devidamente difundidos. Não foi constatada diferença de percepção entre mulheres e homens, apesar de pesquisas anteriores terem apresentado maior número de mulheres envolvidas com QVT. Ocorreu certa diferenciação de percepção quanto ao significado de QVT, especialmente entre o grupo de executivos e o grupo de professores e alunos, o que demonstra ser a exposição à informação sobre QVT diferenciadora nesses grupos. Foram encontrados, através de análise de conglomerados, três grupos representativos: os *incondicionais*, os *conciliadores* e os *refratários*. Essas são caracterizações de parâmetros iniciais para a discussão das diferenciações de grau sobre as percepções dos entrevistados.

As conclusões desta pesquisa demonstram o espaço real de uma *Nova Competência* na administração de empresas e estão baseadas nos fatores críticos estudados, com base na visão da Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. Essa *Nova Competência* está sendo modelada pelas demandas da sociedade moderna – tecnológica, globalizada e com crescente consciência quanto aos desafios de produtividade competitiva e legitimidade social, fatores críticos para as ações de bem-estar, dentro e fora do trabalho. Esta é a *Nova Competência*: a Gestão Avançada da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT), sustentada por redes de comunicação e novas práticas e valores da cultura organizacional.

ABSTRACT

This thesis is an essay of Conceptual Modeling based on the Interfaces of the Management of Quality of Life at Work in the context of the business administration. The ideas here presented are the product of a combination of qualitative and quantitative methods. The first is based on the documentary analysis and the second is an exploratory field survey derived from students, professors and professionals of business administration.

The conceptual proposal is forged by the analysis of tendencies and schools of thought related to the problem of quality of life. These dimensions are grouped into conceptual levels named Biological, Social, Psychological and Organizational (BPSO). There has been elected six critical factors of Quality of Life at Work: Conception, Productivity, Legitimacy, Administrator Profile, Practices and Values (at the Enterprise), and the emergence of a New Competence in the field of Management of Quality of Life at Work.

The data of the documentary analysis are related to a research developed in the Program of People Management (PROGEP) at the Department of Business Administration of the Faculty of Economics, Business Administration and Accountability of the University of São Paulo. Within the wide range of activities and events considered, there are courses, national and international seminars, advertising of graduate and undergraduate students and monthly meetings open to the community. These events put together a network of specialized professionals, researchers and students interested in the scientific discussion of Management of Quality of Life at Work.

The information gathered from the exploratory quantitative survey, obtained from variables identified in the events cited above, show that there is a strong acceptance of values and practices of quality of life, but the management models dedicated to it are not enough diffused. There is no different perception from male and female populations in the sample, although females were seen by other surveys as being majority in this professional field. There is a degree of differentiation of perception about the meaning of Quality of Life at Work between executives and professors and students. Information is a key question perceived in different degrees of importance. It was found that, through cluster analysis, three representative groups: unconditional, conciliatory and refractory. In fact, these are mere representations of different degrees of agreements with the Quality of Life at Work. All groups have a great consideration by the theme, but different perceptions depending on the variables considered.

The conclusions of this research, based on the critical factors studied, demonstrate the existence of a real space for a New Competence in the business administration, through the perspective of the Management of Quality of Life at Work. This new competence is being shaped by the social demands of the modern, technological and global society and its increasing consciousness of the defy represented by productivity and the social legitimacy, critical factors of life quality, inside or outside of the work place. This New Competence – The Advanced Management of Quality of Life at Work - is sustained through information networks and new practices and values of organizational culture.

RESUMÉN

Esa tesis es un ensayo de Modelage Conceptual basado en las interconexiones de la Gestión de la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) con la administración de empresas. Las ideas aquí presentadas fueron construidas a partir de una combinación de métodos cualitativos, siendo utilizado el análisis de documentos, y cuantitativo, con estudio exploratorio, em administradores, alumnos y profesores de administración.

La propuesta conceptual es constituida por el fraccionamiento de las tendencias y escuelas de pensamiento con respecto a las cuestiones de calidad de vida, que fueron agregadas in camadas conceptuales denominadas Biolológicas, Psicológicas, Sociales e Organizacionais (BPSO) Fueron elegidos seis factores críticos: CONCEPTO DE CVT, PRODUCTIVIDAD, LEGITIMIDAD, PERFIL DEL ADMINISTRADOR, PRÁCTICAS Y VALORES en las EMPRESAS y la emergencia de una NUEVA APTITUD de gestión para cualidad de vida en el trabajo.

Los datos del análisis de documentos se refieren a una línea de investigación desarrollada en el Departamento de Administración de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de Sao Paulo y presenta informaciones sobre cursos, eventos nacionales e internacionales, orientaciones de grado y postgrado y reuniones mensuales abiertas a la comunidad. Tales eventos incluyen una red de especialistas, investigadores y alumnos ligados a los problemas de la Gestión de Cualidad de Vida en el Trabajo (G-CVT).

Las informaciones del análisis cuantitativo exploratorio, obtenidas a partir de variables identificadas en los eventos citados, han mostrado que la percepción de los administradores es siempre positiva con respecto a la CVT, a pesar de que diferentes modelos de administración volcados para cualidad de vida en el trabajo aún no están debidamente difundidos y que no existe diferencia de percepción sobre la gestión de cualidad de vida en el trabajo entre mujeres y hombres. Existe una cierta diferencia de percepción sobre el significado de CVT, especialmente entre ejecutivos y profesores y alumnos, en las cuestiones socio-ocupacionales. Se encontró, a través del análisis de conglomerados, tres grupos representativos: los incondicionales, los conciliadores y los refractarios. Con más precisión, estas son caracterizaciones presentadas simplemente para demostrar diferenciaciones de grado sobre las percepciones de los entrevistados. De hecho, todos los grupos atribuyen considerable importancia a la gestión de cualidad de vida en el trabajo, aprobando de forma diferenciada las variables examinadas.

Las conclusiones de esta investigación demuestran espacio real para la discusión e implementación de las nuevas aptitudes en la administración de empresas, especialmente la Gestión Adelante de Cualidad de Vida en el Trabajo. Esta nueva aptitud viene siendo modelada por las demandas de la sociedad moderna, tecnológica, globalizada y con creciente conciencia en la capacidad de sostenimiento de las acciones de bienestar, adentro y afuera del trabajo, em redes de comunicación y nuevas prácticas y valores de cultura organizacional, la nueva aptitude quede ser implementada.

ÍNDICE

Resumo	viii
Abstract	ix
Resumén	x
Agradecimentos	xiv
Introdução	1
Parte 1: Proposta Conceitual	8
1.1 Escolas de Pensamento em Qualidade de Vida no Trabalho	9
1.1.1 - Uma Proposta de Consolidação	11
1.2 Fatores Críticos da Gestão QVT: retrospectiva conceitual	17
1.2.1 - O Conceito de QVT	17
1.2.2 - Produtividade	28
1.2.3 - Legitimidade	38
1.2.4 - Perfil do Administrador em QVT	51
1.2.5 - Práticas e Valores nas Empresas	60
1.2.6 - Nova Competência	73
Parte 2: Metodologia e Análise das Informações	81
2.1 Metodologia	82
2.2 Os Métodos de Análise de Informações	87
2.3 Análise Documental: O Projeto Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho	93
2.3.1 - Os Eventos Internacionais (QVT-I)	96
2.3.2 - A Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho(REG-QVT)	99
2.3.3 - Proposta e Características do Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida (CAGE-QV)	111
2.3.4 - Trabalhos Acadêmicos Realizados sobre Qualidade de Vida no Trabalho	118
2.3.5 - Visão dos Executivos do MBA-Recursos Humanos sobre Qualidade de Vida no Trabalho	123
2.4 As Interfaces da QVT na Administração	131
2.4.1 Fator Crítico: Conceito de QVT	131
2.4.2 Fator Crítico: Produtividade	135
2.4.3 Fator Crítico: Legitimidade	137
2.4.4 Fator Crítico: Perfil do Administrador em QVT	139
2.4.5 Fator Crítico: Práticas e Valores nas Empresas	145
2.4.6 Fator Crítico: Nova Competência	147

Parte 3: Discussão dos Resultados	154
3.1 Resultados da Análise Documental	156
3.2 Resultados do Estudo Exploratório	162
Conclusões	167
Bibliografia	178
Lista de Figuras	
Figura 1 - Enfoques da Investigação	3
Figura 2 - Estrutura da Tese	6
Figura 3 - Tripé Conceitual	74
Figura 4 - Missão QVT	78
Figura 5 - Modelo Conceitual da Gestão Avançada de QVT	80
Figura 6 - Desenho do Problema - Interfaces QVT & Administração	85
Figura 7 - Mapa de Difusão do Conhecimento PG-QVT-1	95
Figura 8 - Questões Jurídicas	106
Figura 9 - Tempo Livre	109
Figura 10 - Mapa dos Perfis dos Administradores	143
Figura 11 - Mapa dos Administradores por Idade e Ocupação	144
Figura 12 - Modelo Dinâmico de Gestão	172
Lista de Quadros	
Quadro 1- Comparação entre a Divisão Social e a Técnica do Trabalho	31
Quadro 2 - Idéias Inovadoras dos Revolucionários da Administração	62
Quadro 3 - Contextos Administrativos de Negociação	66
Quadro 4 - Resultado do Rastreamento de Empresas Relacionadas a QVT	72
Quadro 5 - Critérios de Análise BPSO-96: Ações e Programas de QVT	83
Quadro 6 - Pesquisa de Campo: Potencialidades e Fraquezas	87
Quadro 7 - Distribuição dos Dados do Questionário por Fator Crítico	90
Quadro 8 - Temas de QVT-I	97
Quadro 9 - Reuniões da Rede (1998 a 2000)	100
Quadro 10 - Dados Iniciais do Cadastro de Especialistas	101
Quadro 11 - Programa do CAGE-QV	112
Quadro 12 - Monografias CAGE-QV I e II	116
Quadro 13 - Trabalhos Acadêmicos sobre QVT	119
Quadro 14 - Definições de Qualidade de Vida no Trabalho	124
Quadro 15 - Atividades de QVT nas Empresas	126
Quadro 16 - Aspectos Positivos dos Programas de QVT	127
Quadro 17 - Pontos a Melhorar: Produtividade	128
Quadro 18 - Pontos a Melhorar: Legitimidade	128
Quadro 19 - Pontos a Melhorar: Práticas e Valores	129
Quadro 20 - Códigos dos Mapas dos Conglomerados	142
Lista de Gráficos	
Gráfico 1 - Apoio Técnico	102
Gráfico 2 - Duração da Reunião	102
Gráfico 3 - Local	102
Gráfico 4 - Perfil Profissional dos Participantes do I Cage-QV	113

Gráfico 5 - Perfil dos Participantes do I Cage-QV -----	113
Gráfico 6 - Domicílio dos Participantes do I Cage-QV -----	113
Gráfico 7 - Perfil dos Participantes do II Cage-QV -----	114
Gráfico 8 - Definições de Qualidade de Vida no Trabalho -----	125
Gráfico 9 - Aspectos Relacionados ao Conteúdo dos Projetos -----	125
Gráfico 10 - Aspectos Positivos Gerados pelos Programas de QVT -----	125

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Áreas de Atuação mais Importantes para o Administrador -----	132
Tabela 2 - Focos das Palavras-chave sobre QVT -----	133
Tabela 3 - Fator Crítico: Conceito de QVT -----	134
Tabela 4 - Fator Crítico: Produtividade -----	136
Tabela 5 - Fator Crítico: Legitimidade -----	138
Tabela 6 - Fator Crítico: Perfil do Administrador QVT -----	140
Tabela 7 - Práticas e Valores nas Empresas -----	146
Tabela 8 - Nova Competência -----	148
Tabela 9 - Síntese dos Tratamentos Estatísticos -----	151

ANEXOS ----- 208

Anexo 1: 1ª Encontro Internacional de Gestão de Competências em QVT-1 (programa) -----	209
Anexo 2: 2ª Encontro Internacional de Gestão de Competências em QVT-1 (programa) -----	211
Anexo 3: Convocações e Pautas da Rede de Estudos: REG-QVT - 13ª à 20ª Reunião da Rede -----	214
Anexo 4: Cadastro de Especialistas QVT (Modelo de Formulário) -----	216
Anexo 5: Iª Curso Avançado de Gestão Empresarial de Qualidade de Vida: CAGE-QV (Programa) -----	217
Anexo 6: IIª Curso Avançado de Gestão Empresarial de Qualidade de Vida: CAGEQV (Programa) -----	219
Anexo 7: IIIª Curso Avançado de Gestão Empresarial de Qualidade de Vida: CAGE-QV (Programa) -----	220
Anexo 8: Progep: Modelo de Evento -----	223
Anexo 9: Carta da “Pesquisa Exploratória Interfaces QVT & Administração” -----	225
Anexo 10: Questionário da “Pesquisa Exploratória Interfaces QVT & Administração” -----	226
Anexo 11: Carta, Versão em Inglês, da “Pesquisa Exploratória Interfaces QVT & Administração” -----	229
Anexo 12: Questionário, Versão em Inglês, da “Pesquisa Exploratória Interfaces QVT & Administração” -----	230
Anexo 13: Carta, Editada no Site www.cfa.org.br , da “Pesquisa Exploratória Interfaces QVT & Administração” -----	233
Anexo 14: Boletins GQVT: 1-6 (1999 a 2000) -----	234
Anexo 15: Boletins GQVT: 1-6, versão em inglês (1999 a 2000) -----	243

AGRADECIMENTOS

Cheguei ao término desta Tese. Sei que não caminhei sozinha. Meu agradecimento e carinho às pessoas que me estimularam, colaboraram comigo e viabilizaram o projeto e a construção deste trabalho.

Ao professor Milton de Abreu Campanário, por sua convivência integral, inicialmente como colega atento entre as aulas de Administração e Economia, hoje como companheiro e orientador, dedicado e exigente quanto aos padrões e rigor científico de dados, conteúdo e forma durante a preparação desta Tese.

Ao professor Dante Pinheiro Martinelli que, mais uma vez, deu um impulso fundamental para a decisão de candidatar-me à Livre-Docência.

Ao professor José Afonso Mazzon por sua atenção, valorização da pesquisa e especial competência na assertividade da análise e tratamento dos dados estatísticos.

À Miriam Matsuda, rara serenidade na Assistência Acadêmica da Secretaria de Colegiados, e às secretárias Sonia Cecília Damázio e Lenira Afonso pela confiança em momentos críticos de preparação da Livre-Docência.

Aos membros do Programa de Gestão de Pessoas (Progep), da Fundação Instituto de Administração, pelo coleguismo e pelo estímulo, e em especial aos professores Lindolfo Galvão de Albuquerque, Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer, experientes norteadores de muitas idéias e atitudes aqui trabalhadas.

Aos professores e funcionários da Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP), *campus* de São Paulo – especialmente à Sheyla Isolina Mazzeo pelos contínuos estímulo e apoio – e *campus* de Ribeirão Preto, Instituto de Psicologia, Escola Politécnica, Escola de Comunicação e Artes, pela estimulante convivência acadêmica.

À Icléia Alves Cury da OFICINA EDITORIAL, que deu estética e lógica visual ao conteúdo com sensibilidade e entusiasmo contínuos.

À Sonia Maria Eira-Velha, Yeda S. Santos, Silvia Santos Vieira, Bruno Oliveira Maronese, Elaine Durigam Ferreira Pessanha, pelo extenso trabalho, e a Delfim Galisi Domingues, pela elaboração dos gráficos. Cada um, com estilo e momento próprios, garantiu correção e clareza aos textos.

À estimuladora equipe técnica virtual – Jurema dos Santos Polycarpo, Mariângela de Abreu Lima, Maria Ângela Abduch, Eliete Bernal Arellano e Alexandre Augusto P. Gaino –, companheira de muitos projetos e tarefas.

Aos alunos Kavita M. Hamza, Manoel Galdino Pereira Neto, Roberta Maitino de Oliveira Alves, Sílvia Fagá de Almeida, Tatiana Kaawar Ratcu, Thiago Jordão Rocha, Marcelo Praxedes, Andrés Rodrigues Veloso e Bruno Vasquez, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, pelo entusiasmo, pela transpiração e pela demonstração de alta capacidade de integração e trabalho em equipe.

Especial agradecimento ao casal Patrícia Morilha de Oliveira e Sérgio Nunes Muritiba que “abriu” espaços em compromissos já assumidos e realizou, com envolvimento, cuidado e qualidade, o tratamento dos dados.

A Luis Silva dos Santos, Cleusa Soares, Eder de Souza Diógenes, Fabiano Carlos Ruel, Olga Maria Marques Charro, Bruno Frances Araujo Lima e Yara de Fatima Lucas pelo apoio atento no processamento dos dados.

Ao professor Rui Otávio Bernardes de Andrade, presidente do Conselho Federal de Administração, pelo apoio imediato à pesquisa e pela colocação do questionário no *site* da entidade, colocação essa agilizada pelos seus assistentes Rodrigo e Luiz.

Ao pessoal do MEC-Sesu, principalmente à professora Mariza de Araujo Albuquerque Melo. Aos colegas da Comissão de Administração, em especial, ao professor Mário César Barreto Moraes pelas sugestões na fase de pré-teste do questionário. Agradeço também aos professores Hudson Fernandes do Amaral, Tânia Fischer e Norberto Hoppen.

Ao professor Manuel Santos Borges Alvarez da Associação Nacional dos cursos de Graduação em Administração (Angrad) e à Ângela Lucas e João Paulo Vergueiro, respectivamente vice-presidente e presidente da Federação Nacional dos Estudantes de Administração (Fenead), meu agradecimento pelo apoio na divulgação dos questionários.

Aos colegas das associações brasileiras de Qualidade de Vida (ABQV), Medicina Psicossomática (ABMP), Ergonomia (Abergo) e Associação dos Ex-Alunos MBA-FIA-FEA/USP pelo apoio no preenchimento dos questionários.

Aos gestores das empresas Fundacentro, Metrô, Alcoa, Nestlé, Brasiltelecom, entre outras, com os quais venho convivendo nos desafios e soluções da qualidade de vida nas empresas.

À professora Marleen Becht, da Universidade de Tilburg - Holanda, pelo pronto envio de preciosa bibliografia sobre qualidade de vida no trabalho.

À Dulcinéia Jacomini, amiga e diretora da Biblioteca da FEA/USP, pelo qualitativo rastreamento bibliográfico.

Ao pessoal da Rede REGQVT da FEA/USP – Vera, Aparecida, Alessandro, Fabiana, Sérgio, Imaculada, Massarenti, Claudio, Celso, Fernanda – antigos e novos amigos que, nas reuniões mensais, indagam, discutem e atuam com o valor de que Qualidade de Vida no Trabalho é um tema de futuro. À Catherine de Paula Campos Guimarães (Caty) que iniciou sua experiência profissional preparando a documentação de dados da Rede e soube demonstrar clareza em suas escolhas.

À Eulália Ferreira de Souza (Lia), desejando que este seu primeiro emprego seja o caminho da expressão plena do seu jeito dedicado e sociável.

Às gerentes Marta Buongermino e Aparecida Olanir pela atenção e pelo crédito em momentos cruciais.

A Joilson Moraes de Araujo e equipe, Rubens, Johnny e equipe, Elton e equipe, com os quais sempre pude contar nos apuros referentes a serviços de entrega, reprodução de materiais e demandas afins.

À professora Sandra Márcia Motta Nunes Liger que, em quase três décadas de amizade, sempre esteve presente de forma incondicional. Nesta tese, fez a aplicação de questionários junto a número significativo de professores de Administração.

Aos meus filhos queridos Ana Alice e Caio Augusto Limongi Gasparini, ativos e jovens adultos, parceiros incondicionais e éticos de tantas experiências de vida.

A Ana Carlota, sensível cantora, e Vicente de Paulo, geógrafo desde sua primeira infância, desejando que seus projetos de vida tragam muitas alegrias. Meu carinho também para Ana Isabel, Antonio de Sant'Ana, Stephan, Ana Judite, Carlos Otávio e demais familiares que, de forma positiva, fazem parte da minha vida.

INTRODUÇÃO

Há decisões na vida acadêmica que só fazem pleno sentido quando se chega ao término, quando se sente estar no horizonte idealizado, quando se reconhece o caminho percorrido, o processo de criação nas respostas objetivas. Tem-se a sensação de maturidade e inesperada autonomia que converge para o eterno apreender do processo de conhecimento.

As indagações iniciais foram carregadas de alta energia psicossocial – fatos, eventos, parcerias, debates –, sintetizadas em atividades de docência, parcerias e redes de relacionamento. Um dilúvio de informações foi processado com a intenção de síntese científica.

O percurso em uma mesma linha temática, desde o início das vidas pessoal e acadêmica, gerou a oportunidade de pesquisa, reforçada pela necessidade crescente de lidar com novos cenários e pela grande busca para reaprender a vida no trabalho.

Como arquitetar uma oportunidade de pesquisa em um instrumento capaz de traduzir-se não só em avanço acadêmico, mas também em sugestões que possam subsidiar novas práticas nas empresas? Essa foi a principal intenção no processo de preparação desta Tese de Livre-Docência: **INTERFACES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: Fatores Críticos da Gestão Empresarial para uma Nova Competência**. Na figura 1 - Enfoque de Investigação apresenta-se, de forma esquemática, as linhas mestras que direcionaram o processo de pesquisa.

A observação em qualquer ambiente de trabalho leva à identificação de uma gama relativamente grande de informações relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Há inquietudes, individuais e coletivas, quanto a pressões, conciliação de expectativas entre trabalho, família e consumo, sinais de *stress*, hábitos alimentares e cuidados físicos, estilos de vida, impactos tecnológicos. Tudo desperta para a vontade de bem-estar no trabalho. Esses fatos provocam novas atitudes das empresas e mudança no modo de vida das pessoas, abrindo espaços continuamente para a discussão e a busca de qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

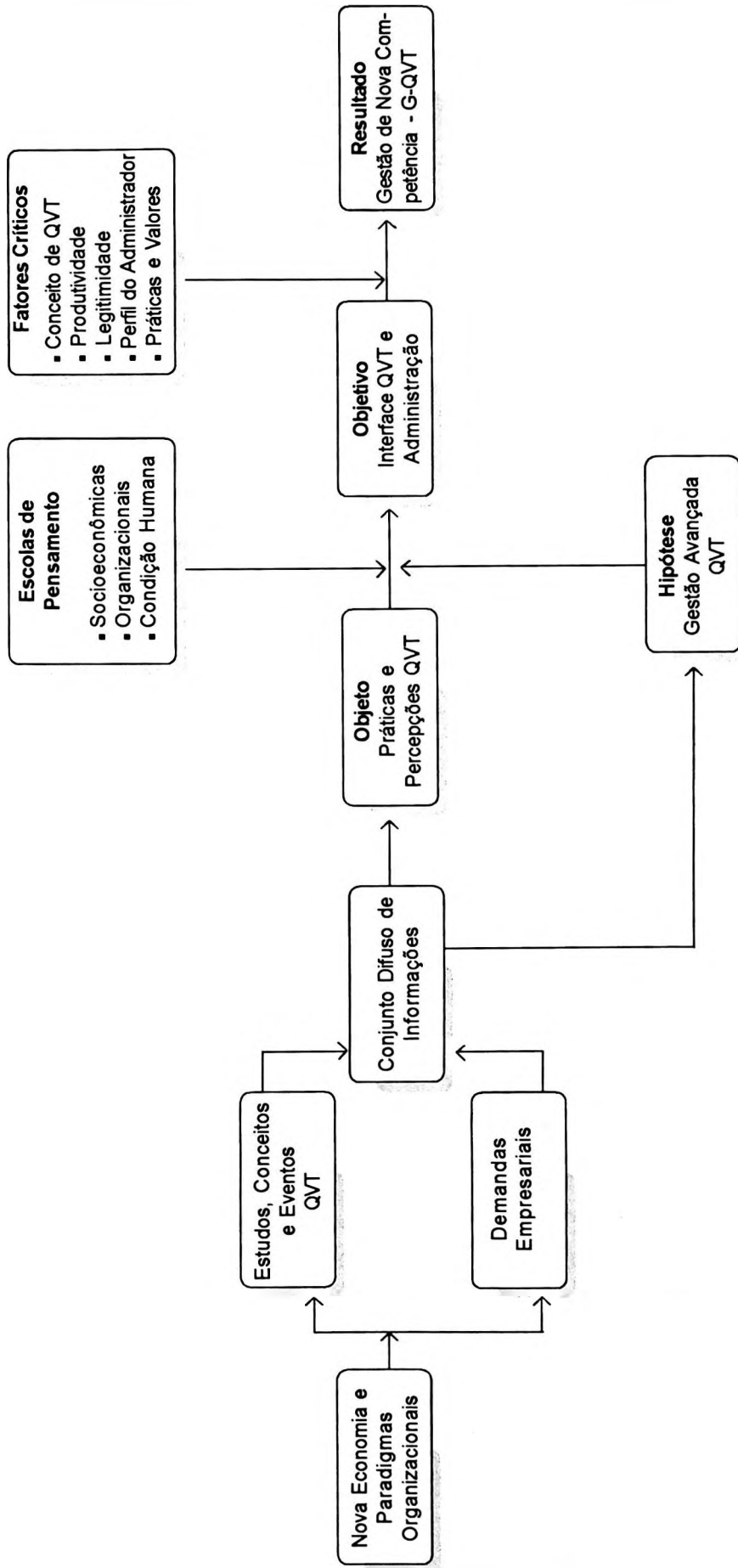


Figura 1 - Enfoque de Investigação

A globalização econômica, a nova economia da era digital, os novos paradigmas da gestão organizacional, a modernidade ou pós-modernidade da cultura e a difícil união entre qualidade de vida e estabilidade financeira acabam impulsionando ações complexas de trocas de informações, sistemas virtuais e milhares de formas de viabilizar uma sobrevivência com maior qualidade de vida. Na última década, a qualidade de vida no trabalho das empresas ascendeu, de forma gradativa e sistemática, de características essencialmente operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos com o tema têm início em questões de saúde e segurança e ampliam-se para qualidade pessoal, qualificações profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário e cidadania. Essas atividades requerem, cada vez, mais novas competências, conduzidas por pessoal interno, terceiros, ou mesmo compartilhadas.

As competências para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT), podem ser identificadas de maneira clara em interfaces originárias especialmente nas áreas da saúde, benefícios, gestão pessoal, engenharia de produção, ergonomia, sistemas de gestão da qualidade, pesquisa, inovação tecnológica, balanço social, marketing e atividades de responsabilidade social. No entanto, essa diversidade de atividades forma um conjunto difuso, com lacunas e sobreposições que dificultam a localização precisa do *locus* de decisão sobre ações e programas de qualidade de vida nas organizações empresariais.

As lacunas e sobreposições de gestão parecem estar associadas à utilização de conceitos pouco precisos, por vezes inconsistentes e fragilmente atrelados à complexidade biopsicossocial das pessoas no trabalho. Para superar essas dificuldades, torna-se indispensável consolidar atividades e interfaces organizacionais relativas à qualidade de vida. A rigor, aponta-se para características mais avançadas de soluções social e organizacional como, por exemplo, a lógica do funcionamento de complexa cadeia produtiva. Nesses casos, além de a gestão da qualidade de vida fundamentar-se em conceitos de qualidade, produção, comunicação e estratégia de negócios, são necessários conhecimentos sobre a pessoa, o significado do trabalho, a educação corporativa, as novas tecnologias e o mercado. Trata-se, assim, de reconhecer que essa competência forma um conjunto de habilidades passíveis de unificação por meio de um sistema de gestão avançado.

No mundo empresarial, com crescente frequência ocorrem alinhamentos das questões organizacionais e da dimensão humana. Nesses casos, amplia-se a compreen-

são do lado humano das organizações. Aumenta-se a possibilidade de **viver melhor na empresa**. A compreensão desse processo de construção de uma nova forma de administrar o bem-estar, com competências e habilidades complexas, é reforçada, como se procura demonstrar nesta Tese, por evidências e sinais das organizações, do mercado, dos tipos de trabalho e do estilo de vida individual. Esse conjunto de evidências indica que está sendo construída uma nova competência da gestão nas empresas.

Das multifacetadas informações sobre práticas de QVT e de demandas objetivas das empresas decorre o objeto da presente Tese: **o conjunto de práticas e percepções relativas à gestão da qualidade de vida nas empresas**. Trata-se, a rigor, de um ensaio conceitual lastreado em dados empíricos qualitativos e quantitativos, estes últimos de caráter exploratório. Procura-se, dentro dessa delimitação, atingir o objetivo central de **identificar as interfaces da gestão da qualidade de vida no trabalho na administração de empresas**.

Nessa pesquisa, parte-se da hipótese de que **práticas, valores e percepções observáveis sobre Qualidade de Vida no Trabalho demonstram a emergência de uma nova e complexa competência gerencial**. Essa nova competência é apresentada a partir de análise e avaliação de fatores críticos de gestão, identificados não só na literatura especializada, mas também nas práticas empresariais e nas percepções dos administradores. Esses fatores são críticos não só para a constituição da nova competência em QVT, mas também para a sua forma específica de incorporação nos modelos de gestão empresarial. Assim, além do objetivo central, aborda-se os seguintes **desdobramentos**:

- Avaliar conceitos e percepções sobre os **Fatores Críticos**: conceito de QVT, produtividade, legitimidade, perfil do administrador, práticas e valores da cultura organizacional e novas competências.
- Analisar, à luz de informações qualitativas e quantitativas, as possibilidades de consolidação de uma **Nova Competência** especializada em QVT, construída através da percepção de sua importância para a administração das empresas e para os administradores.
- Propor um **Modelo de Gestão Avançada** que incorpore novos padrões de informação e comunicação sobre a nova competência identificada em QVT.

O enfoque de investigação é sintetizado esquematicamente na figura 2 - Estrutura da Tese, resultado de dois vetores analíticos fundamentais: Proposta Conceitual (Parte 1) e Metodologia (Parte 2).

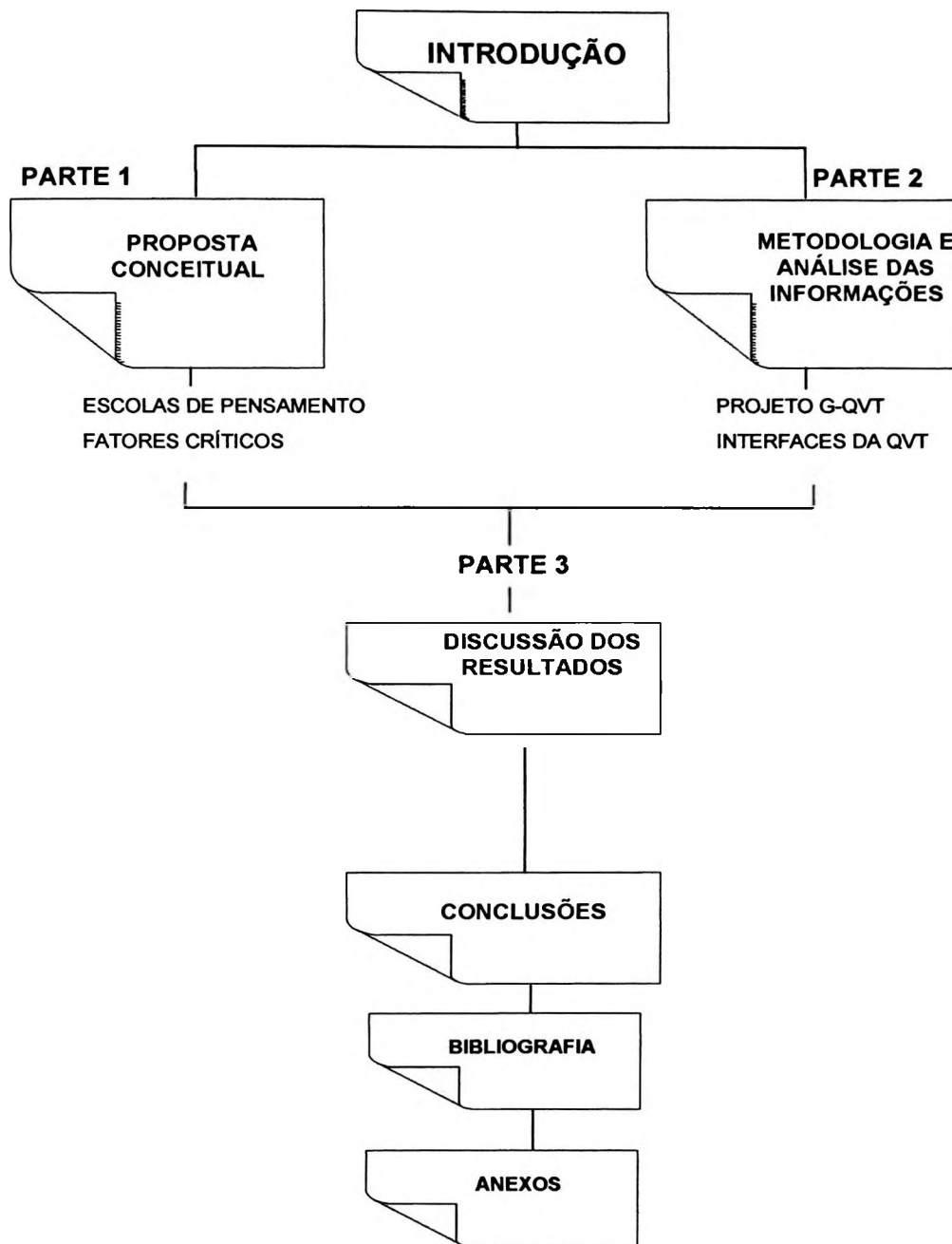


Figura 2 - Estrutura da Tese

No primeiro vetor, investiga-se como as práticas e os conceitos de QVT evoluíram de uma perspectiva predominantemente voltada para a saúde e a segurança para a conquista do *status* de estratégia empresarial. Identifica-se, ainda, os fatores críticos que condicionam, em diferentes graus, o aparecimento de QVT como nova competência gerencial nas organizações e como ela se localiza nas interfaces da administração de empresas.

O segundo vetor, referente à metodologia, faz-se extensa análise documental, de caráter qualitativo, sintetizando os resultados de um conjunto de atividades e eventos realizados nos últimos anos, no âmbito da FEA/USP, com destaque para dois congressos internacionais (QVT-I), 20 reuniões da Rede de Estudos em QVT, dois cursos avançados na área empresarial, resultados de 60 avaliações sobre QVT nos cursos de MBA-RH da FIA-FEA/USP e levantamento de trabalhos acadêmicos sobre o tema. Adicionalmente, realizou-se um estudo quantitativo, de caráter exploratório, por meio de levantamento de campo, sobre as percepções de estudantes e profissionais de Administração, do que resultou inédita análise, fundamentada estatisticamente, sobre a nova competência em QVT e as suas interfaces com a prática da administração de empresas.

Procura-se, a seguir, demonstrar que a hipótese central de trabalho sobre o surgimento de uma nova competência identificada em QVT está fundamentada tanto no ponto de vista conceitual como no Projeto G-QVT e na pesquisa de interfaces. Os resultados são discutidos na Parte 3. Finalmente, as Conclusões apontam para a importância futura dessa nova competência em QVT como fruto de conhecimento, atitudes e práticas empresariais, de conquista e qualificação dos empregados e do compartilhamento de responsabilidades entre empresa e empregados, considerando as limitações e contribuições da pesquisa realizada para esta tese.

PARTE 1
PROPOSTA CONCEITUAL

1.1 ESCOLAS DE PENSAMENTO EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

No cenário marcado pela exuberância tecnológica, a Qualidade de Vida é uma necessidade? Ou é um modismo pós-industrial? Ou, ainda, é uma resposta a pressões da vida moderna diante das novas exigências de adaptação ao viver globalizado?

A resposta é simples. Existe nova realidade social: aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável. A maioria dessas exigências é de natureza psicossocial. Elas atingem e modelam interativamente pessoas e instituições de qualquer tipo. Os efeitos sobre o bem-estar a médio e longo prazos são pouco conhecidos. A curto prazo, o alarme está disparado: o *stress*, incorporado na medicina por Selye há seis décadas, é o grande tema do momento no mundo do trabalho urbano. O ambiente organizacional está rediscutindo burocracia, tempos e movimentos, relações humanas e ética. As novas referências de gestão são o autocontrole, o comprometimento, os círculos e as células de produção, a qualidade de processos e produtos, os ambientes virtuais, a gestão em redes de conhecimento, as inovações tecnológicas e o questionamento da credibilidade das instituições. A agilidade e a velocidade das informações ainda são limitadas pela fronteira de acesso a tecnologia e educação digital, mas vive-se a era do conhecimento.

A QVT faz parte das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho na sociedade moderna, em rápida transformação. Conforme relata Sampaio (1999), essa disciplina é discutida nas literaturas empresarial e científica desde os anos 1950. Essa competência foi desenvolvida a partir de disciplinas da área de saúde, evoluindo para englobar dimensões da Psicologia, da Sociologia e da Administração. Na sua essência, é um tema discutido dentro de enfoque multidisciplinar humanista. As visões e definições de QVT são multifacetadas, com implicações éticas, políticas e de expectativas pessoais. Para localizar a visão do pesquisador no tema investigado, adotou-se o modelo de eixos fundamentais, para fins de

investigação, denominados de **fatores críticos** ou temas de gestão empresarial. Esses **fatores críticos** são o alicerce da discussão sobre as Interfases da QVT na Administração de Empresas. O objetivo é facilitar as análises e as comparações entre os diversos movimentos que ocorrem nas idéias e nos modelos relacionados à QVT. Os eixos temáticos são:

- ▲ Conceito de QVT
- ▲ Produtividade
- ▲ Legitimidade
- ▲ Perfil do administrador
- ▲ Práticas e valores organizacionais
- ▲ Nova competência para a gestão de QVT.

Muitos são os fatores desencadeadores de ações de QVT. As demandas de qualidade de vida não são aleatórias. Elas pressupõem necessidades a serem atendidas no sentido da preservação pessoal e da sobrevivência da espécie. Contudo, só na última década é que se difundiu amplamente o conceito de qualidade de vida. Em alguns países as demandas de QVT são denominadas de **condições de trabalho**, como na França, por exemplo. A questão é: QVT era um fenômeno ignorado ou simplesmente não existia nas empresas? O mais provável é que QVT era uma ação não reconhecida como responsabilidade do ambiente interno da organização, tanto por empregadores como por empregados.

Historicamente, o que se analisa na maioria das empresas são as ações paliativas, aleatórias ou reativas às exigências de responsabilidade civil e criminal. Do ponto de vista da gestão das pessoas, há estudos iniciais de redução da fadiga física, um dos vetores da organização dos estudos ergonômicos. Discute-se, também, estudos sobre o moral do grupo de trabalho, seguidos de modelos gerenciais mais ou menos controladores (teorias X e Y) e de modelos sociotécnicos. Na última década, com os temas de responsabilidade social, envelhecimento da população e desenvolvimento sustentável, descortinam-se novos paradigmas para as questões de QVT. Alguns desencadeadores de QVT típicos na nossa sociedade pós-industrial são os seguintes:

- vínculos e estrutura da vida pessoal – família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidades e apoio;
- fatores socioeconômicos – globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumos mais sofisticados;

- metas empresariais – competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa;
- pressões organizacionais – novas estruturas de poder, informação, agilidade, co-responsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais.

Para responder a esses fatos desencadeadores, várias ciências têm tratado da condição humana, especialmente no trabalho. A Economia apresenta importantes contribuições aos estudos e levantamentos para a montagem dos índices de Desenvolvimento Humano (IDH), Desenvolvimento Social (IDS) e de Condições de Vida (IDCV). Já no foco **pessoa**, a temática de QVT também se estende a levantamentos de riscos ocupacionais do trabalho, ergonomia, questões de saúde e segurança do trabalho, carga mental, esforços repetitivos, comunicação tecnológica, psicologia do trabalho, psicopatologia, significado do trabalho, processos comportamentais, expectativas, contrato psicológico de trabalho, motivação, liderança, fidelidade, empregabilidade.

Dada a extrema complexidade do tema, propõe-se a consolidação das teorias das escolas de pensamento sobre QVT, de forma a obter-se um conjunto de conceitos mais ordenado e adequado às mudanças socioeconômicas da época atual, ao desenho organizacional e ao novo perfil da pessoa no trabalho.

1.1.1 - UMA PROPOSTA DE CONSOLIDAÇÃO

O tema Qualidade de Vida no Trabalho tem sido tratado como um leque amplo e geralmente confuso. As definições de QVT vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras. A maioria desses caminhos leva à discussão das condições de vida e do bem-estar de pessoas, grupos, comunidades e até mesmo do planeta como um todo e da sua inserção no universo. Na verdade, a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações de QVT nas empresas.

Considerando o conjunto e a natureza das indagações em torno do tema e dos diversos conceitos, critérios, abordagens, indicadores e outros meios de discussão do tema QVT, pode-se agrupar as dimensões sob as quais o tema é abordado em escolas de pensa-

mento. A seguir, uma proposta de classificação de tais escolas é sistematizada, salientando-se que essa iniciativa tem propósito analítico, uma vez que o correto ajuste dessa tentativa requer esforço de sistematização que está além dos objetivos nesta Tese. Dentro dessas limitações, as escolas de pensamento propostas são: socioeconômica, organizacional e condição humana no trabalho.

ESCOLA DE PENSAMENTO QVT SOCIOECONÔMICA

Na atualidade, talvez a contribuição mais reveladora no campo da organização sócio-política das nações seja aquela denominada de “terceira via”. Giddens (1998:37 e 76), seu principal idealizador, situa os dilemas da sociedade nos últimos 15 anos: a globalização, o individualismo e as posições políticas esquerda e direita, que parecem não ter mais sentido. Cresce a consciência sobre o desenvolvimento sustentável e o futuro das novas gerações, o que coloca em xeque o processo de globalização. Para o autor, o objetivo geral da política da terceira via deveria ser ajudar os cidadãos a abrir seu caminho através das mais importantes revoluções de nosso tempo: globalização, transformação na vida pessoal e relacionamento com a natureza. Os valores difundidos pela “terceira via” estão fundamentalmente assentados no princípio da igualdade social, na proteção aos vulneráveis, na liberdade com autonomia, nos direitos com responsabilidade, na autoridade com democracia, no pluralismo cosmopolita, entre outros. Esses princípios afrontam o conservadorismo neoliberal, principal fonte ideológica por trás da globalização. De forma esquemática, Giddens (1998: 37 e 76) enumera os princípios básicos dessa nova corrente política:

- ⇒ desenvolvimento da cidadania;
- ⇒ responsabilidade e projetos sociais;
- ⇒ igualdade com liberdade;
- ⇒ preservação do meio ambiente;
- ⇒ desenvolvimento sustentável.

“É claro que os dilemas não são separados, mas precisamos atar os fios”, afirma Giddens (1998). “Atar os fios”, quando se fala de Qualidade de Vida no Trabalho, começa com a análise das relações de trabalho nesta era da globalização e de seus paradoxos. A globalização tem impulsionado novas relações de trabalho, as quais trazem tendências que, certamente, estão refletindo na segurança, na saúde e nas expectativas do trabalhador. Cada vez mais avançada, a tecnologia proporciona equipamentos de proteção mais

seguros e a medicina preventiva pode contar, por sua vez, com estudos e mais soluções. Ao mesmo tempo, novos desafios surgem pela revolução nas relações de produção e nas formas ocupacionais, como, por exemplo, o trabalho à distância. Reivindicações para diminuir a carga horária de trabalho acontecem em vários países e, quando atendidas, esse tempo livre para o trabalhador descansar ou fazer outras atividades é direcionado para o turismo e o consumo. Simultaneamente, a inclusão de novas tecnologias pode implicar a exclusão de pessoas da esfera produtiva.

Esses paradoxos da era moderna indicam a constituição de um novo paradigma das ciências sociais. A sociedade nacional está sendo impregnada pela sociedade global, uma realidade que ainda não está suficientemente codificada. A sociedade global apresenta desafios empíricos e metodológicos, ou históricos e teóricos, que exigem novos conhecimentos e rediscussão de valores, políticas e práticas sociais. As referências conceituais alteram-se rapidamente. Segundo o cientista político Octávio Ianni (1994:147):

“Sempre houve um enorme debate sobre como a sociedade e o estado relacionam-se, qual deveria subordinar o outro e qual encarnar os valores morais mais elevados. Assim, ficamos acostumados a pensar que as fronteiras da sociedade e do Estado são as mesmas ou, se não, poderiam (e deveriam) ser. (...) Vivemos em Estados. Há uma sociedade sob cada Estado. Os Estados têm história e, portanto, tradições. (...) O único problema era que, à medida que o tempo corria, mais e mais anomalias revelavam-se inexplicadas nesse esquema de referência; e mais e mais lacunas (de zonas de atividade humana não pesquisadas) pareciam emergir.”

No campo aqui investigado da Qualidade de Vida no Trabalho, independentemente da camada analítica, seja ela biológica, psicológica, social ou organizacional, novas referências ou novos paradigmas estão surgindo. Veja-se o que acontece na área da saúde, seguindo as posições de Santos & Westphal (1999:75):

“A nova saúde pública surge do reconhecimento de tudo o que existe ser produto da ação humana, salvo o que se poderia chamar de natureza intocada, em contraposição à hegemonia da terapêutica, como solução para todos os males que poderiam atingir o corpo do homem. A saúde de um indivíduo, de um grupo de indivíduos ou de uma comunidade depende também de coisa que o homem criou e faz, das interações dos grupos sociais, das políticas adotadas pelo governo, inclusive os próprios mecanismos de atenção à doença, de ensino da medicina, da enfermagem, da educação, das intervenções sobre o meio ambiente.”

Há, portanto, consciência da **construção social** da saúde pública – um dos pilares da QVT –, por vários atores sociais que se tornam parte integrante do processo de saúde e doença das pessoas, nas escolas de pensamento socioeconômico.

ESCOLA DE PENSAMENTO QVT: ORGANIZACIONAL

A dimensão organizacional está presente e condiciona as formas de encarar teórica e analiticamente as questões de Qualidade de Vida no Trabalho. No caso da saúde, por exemplo, a prática terapêutica deve ser entendida somente como um dos instrumentos modernos para a ação da sociedade na área. Sem a compreensão desses condicionamentos no âmbito da empresa, principalmente na velocidade com que a globalização afeta as relações de trabalho e estas reagem, criando especificidades históricas e regionais, não será possível apreender as reais dimensões do conceito de QVT.

A análise de fenômenos específicos do trabalho, como saúde, segurança, motivação, alinhamento de expectativas a condicionantes gerais, entre inúmeros outros, limita a compreensão da investigação. A rigor, Qualidade de Vida no Trabalho envolve uma dimensão específica do local onde as relações de produção ocorrem. Trata-se de reconhecer que grande parte das relações de trabalho, de suas práticas e seus valores nasce de experiências no **chão de fábrica**, dos processos de **controle da produção**, dos **tempos e movimentos**, evoluindo para **qualidade total e critérios de excelência**. Embora influenciada pelas condições gerais de organização socioeconômica, é nessa dimensão que se pode designar de **organizacional** que muitos pesquisadores apoiaram a sua reflexão.

Talvez a referência paradoxal dessa escola seja Taylor, com seus estudos sobre as melhores formas de racionalizar a produção em massa, fenômeno típico do século XX. A razão do saber em Taylor era de natureza tecnológica, por meio do uso de melhores técnicas e métodos pelos empregados, estes vistos como uma das partes da complexa engrenagem produtiva. Após essa postura fragmentada, surge um movimento que enfatiza as relações humanas, abrindo espaço, mais para a frente, para as questões ligadas às saúdes física e mental ou psicológica do trabalhador. Esse movimento foi iniciado por Elton Mayo e seus colaboradores, em Hawthorne nos anos 1940. Os centros reais de liderança estariam apoiados nas relações interpessoais da unidade de trabalho. Seguem-se nos anos sessenta os modelos de teorias de administração X e Y de McGregor e as concepções de maturidade-imaturidade de Chrys Argyris. Esses estudos tiveram um novo marco com Maslow, com o desenvolvimento do conceito de **hierarquia de necessidades**. Hersberg, na seqüência, introduz as necessidades **higiênicas e de satisfação** como pontos focais do processo de trabalho (in: Hersey & Blanchard, 1986). A partir da década de 70 os gurus da qualidade, entre eles Juran e Deming, são os precursores da discussão das questões de **qualidade pessoal** como parte dos processos de qualidade organizacional. Já na década de 90, os trabalhos norte-americanos de Schein (1984, 1986), Handy (1996), Mintzberg (1994) e Ulrich (1998)

abordam novos conceitos sobre a **condição humana** no trabalho, em extenso conjunto de contribuições sob a perspectiva organizacional, no que se refere a competência, estratégia, cultura e talento.

Já com a denominação de **qualidade de vida**, Walton (1975) é o primeiro autor norte-americano que fundamenta, explicitamente, um conjunto de critérios sob a ótica organizacional, iniciando importante linha de pesquisa de satisfação em qualidade de vida no trabalho. Dentre os autores mais recentes, Spink (1975) é sem dúvida uma referência nacional e internacional, com a visão sociotécnica. Fernandes (1991) e Rodrigues, M.V.C. (1994) destacam-se como pensadores e consultores contemporâneos das questões organizacionais de qualidade de vida no trabalho. Do conjunto de contribuições da escola organizacional, pode-se destacar as seguintes características:

- expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal;
- política de gestão de pessoas – valorização e capacitação;
- marketing – imagem corporativa e comunicação interna;
- tempo livre – desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte;
- risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento.

ESCOLA DE PENSAMENTO QVT CONDIÇÃO HUMANA NO TRABALHO

Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Essas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nesses três níveis e podem ser mais visíveis em um deles, embora eles sejam sempre interdependentes. Esse conceito advém da medicina psicossomática, sendo Lipowski (1986) o seu precursor. Nessa visão, a pessoa prevalece como ente biopsicossocial, sendo os fatores psicossociais fundamentais para a explicação da saúde e da doença da sociedade moderna. A visão biopsicossocial está assim fundamentada:

- A **camada biológica** refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas.
- A **camada psicológica** refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e de posicionar-se diante das demais pessoas e das circunstâncias que vivencia.
- A **camada social** revela os valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e as outras formas de organização social, no trabalho e fora dele, os sistemas de

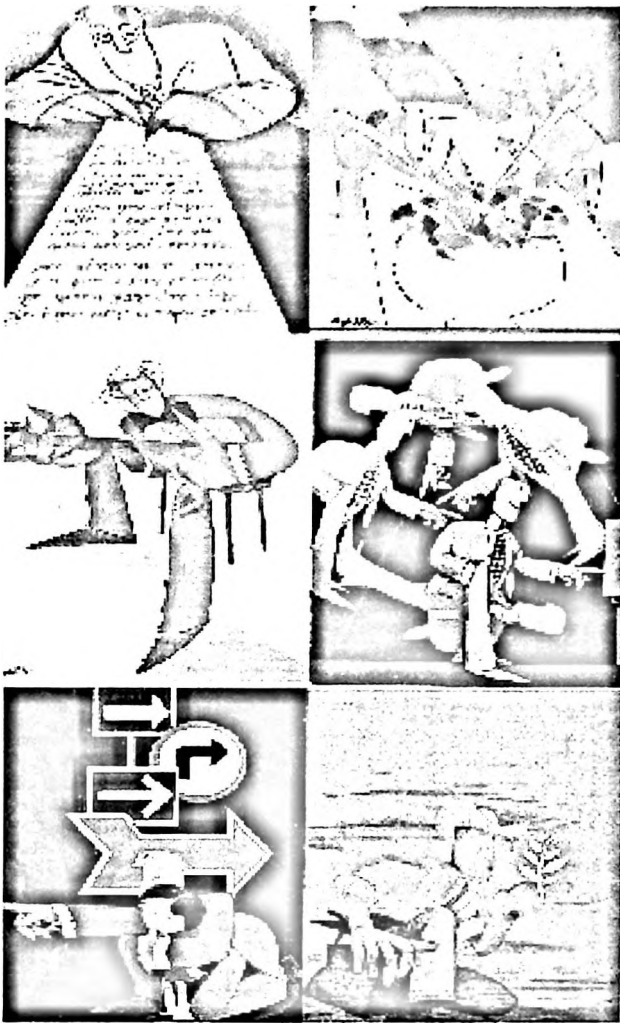
representação e a organização da comunidade a que cada pessoa pertence e da qual participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.

Essa conceituação é descrita por Lipowski (1986) como o resgate de uma visão mais ampla do conceito de saúde que tem sido a tendência nas últimas décadas. A saúde não seria apenas a ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social. Esta conceituação, adotada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) nos anos oitenta, abre campo significativo para a compreensão dos fatores psicossociais na vida moderna e, especificamente, no desempenho e na cultura organizacionais da saúde do trabalho.

Para atender às especificidades da cultura e do ambiente organizacionais, criou-se a **camada organizacional** que se refere às questões de imagem corporativa, inovação e tecnologia, sistemas de controle, movimentações e registros, programas de treinamento e desenvolvimento e outras atividades específicas das empresas.

Essa compreensão do ser humano, em que o indivíduo é o seu corpo, revela condições de vida e marcas das experiências vividas e desejadas, situa-se na mesma proposta conceitual da visão holística de homem. Dentre os especialistas brasileiros, Cobra (1996:8) desenvolveu um método ao longo de mais de quatro décadas, numa visão **cósmica** do homem como um todo, a qual visa contrariar a ciência que divide o homem em **departamentos**. A escola biopsicossocial visa integrar 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** que se desenvolve de maneira harmônica. Cobra (1996) diz que o nosso organismo é assim chamado porque se organiza, desde que a ele forneçamos os insumos fundamentais para a sua existência.

Embora não exista uma definição precisa do conceito de Qualidade de Vida na escola de pensamento **condição humana no trabalho**, três aspectos fundamentais referentes ao constructo Qualidade de Vida foram abstraídos do grupo de especialistas do Whoqol Group originários de diferentes culturas. Os aspectos são: subjetividade; multidimensionalidade; presença de dimensões positivas (mobilidade, por exemplo) e negativas (dor, por exemplo). O desenvolvimento desses elementos conduziu à definição de Qualidade de vida no (in: site: www.hcpa.ufrgs.br, 1998), como “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”. O reconhecimento da multidimensionalidade do constructo refletiu-se na estrutura do instrumento, baseada em seis domínios: físico, psicológico, nível de independência, relações sociais, meio ambiente e espiritualidade/religião/crenças pessoais.



1.2 FATORES CRÍTICOS DA GESTÃO QVT: RETROSPECTIVA CONCEITUAL

1.2.1 - O CONCEITO DE QVT

Fernandes & Gutierrez (1998:185) relatam a experiência brasileira em QVT e experiências inovadoras realizadas em vários países desenvolvidos. Segundo os autores, a melhoria da saúde por meio de novas formas de organizar o trabalho tem sido objeto de inúmeros artigos e obras publicados sob a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). No Brasil, o tema tem despertado o interesse de empresários e administradores pela contribuição que pode oferecer para a satisfação do empregado e a produtividade empresarial.

No entanto, tem-se constatado certa confusão a respeito dos significados teórico e técnico do conceito de QVT, o que poderia conduzir, simplesmente, a outro modismo nas empresas. Outra dificuldade refere-se ao papel desempenhado pelos executivos e profissionais da área de Recursos Humanos (RH) ou por consultores no desenvolvimento dessas experiências. Tendo procurado definir Qualidade de Vida no Trabalho em termos teóricos, na seqüência desta Tese se busca mostrar que não é suficiente a decisão de melhorar a QVT das organizações. Deve-se identificar fatores e critérios que sustentem a formulação de modelos de implantação de projetos de QVT.

No campo conceitual, o trabalho de Walton (1975) forneceu um modelo de análise de experimentos importantes sobre Qualidade de Vida no Trabalho com as categorias conceituais como critérios de QVT, incluindo: compensação justa e adequada; condições de trabalho seguras e saudáveis; oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas; oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego; integração social na organização; constitucionalismo na organização; trabalho e espaço total na vida do indivíduo; e relevância social do trabalho. Embora não sejam desconhecidas a diversidade das preferências e as diferenças individuais ligadas a cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na Qualidade de Vida do Trabalho.

Segundo Fernandes & Gutierrez (1998), a Qualidade de Vida no Trabalho é afetada, ainda, por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retro-informação.

ERGONOMIA: O PONTO DE ENCONTRO DA RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO

Ferraz (2000) afirma que a adaptação do trabalho ao ser humano tem sido vista pela Ergonomia a partir dos meios físicos, cognitivos, ambientais e psicossociais. A crescente – e cada vez mais rápida – evolução da tecnologia vem tornando o trabalho mais complexo e exigindo pessoas com maior qualificação, em um movimento contrário ao que ocorreu no período taylorista–fordista.

A organização do trabalho humano também tem sido considerada como um dos elementos na análise e no projeto ergonômicos. Ela envolve, entretanto, questões mais amplas do que aquelas habitualmente tratadas pela Ergonomia em suas avaliações. Não se limita ao escopo do cargo ou da tarefa. Ao realizar um trabalho, o indivíduo está inserido

em um contexto social mais amplo. A representação que esse trabalho tem socialmente impacta a vida e o bem-estar desse indivíduo, podendo levar a situações de maior ou menor desgaste.

ABORDAGENS CLÍNICO-VERBAIS EM QUESTÕES DE ATENDIMENTO À QUALIDADE DE VIDA

Recentemente, em matéria publicada na revista *Veja*, Castro (10 jan. 2001) apresentou o seguinte diálogo:

“Façamos um trato: você emagrece 20 quilos e eu não opero suas coronárias”. “Quem salva mais vidas, o bisturi ou suas mensagens na televisão?”

“A próxima revolução na saúde virá pela comunicação mais do que na mesa de operações.”... A incidência de doenças e a esperança de vida são pouco influenciadas por hospitais, seus médicos e tudo o que se passa lá dentro! Historicamente, a mortalidade e a morbidade caíram quando melhoraram a qualidade da água, o tratamento dos esgotos, a disponibilidade permanente de alimentos, o controle das endemias e a higiene em geral.

Segundo o articulista, grande indagação é a aparente fraca correlação entre a medicina curativa mais sofisticada e as variações nas estatísticas de saúde e doença. Em outras palavras, os fatores que decidem entre a vida e a morte de grande parte da população acontecem predominantemente fora dos hospitais e clínicas, em hábitos e estilos de vida.

Aparentemente, os problemas primários de saúde pública têm solução do ponto de vista técnico. No âmbito secundário, o que determina a vida ou a morte resume-se a dois fatores: o comportamento individual em que cada um é dono de sua longevidade e os programas públicos de saúde, por meio dos quais a difusão de conhecimentos básicos é realizada. O principal agente de morbidade e mortalidade são os maus hábitos de estilo de vida. Um fato evidente: pessoas morrem pela má administração do *stress*. Enfrentar a tensão da vida cotidiana é, também, uma questão de aprendizagem. A saúde requer mudança de estilo de vida. Há muito comportamento nocivo à saúde pela mera falta de informação. “A escola que todo mundo frequenta é a televisão.” Nesse ponto, Castro (10 jan. 2001) sinaliza para a relação entre QVT e informação. Em princípio, a informação e a conversa também são consideradas tratamentos médicos em estudos anteriores. Limongi-Gasparini (1990) conclui que os pacientes preferem orientação verbal para tratarem seus sintomas e doenças, mesmo em casos de uso de medicamentos. Para as muitas questões de saúde-doença, a informação bem difundida é a mais eficaz forma de cuidado humano.

DISTÚRBIOS OSTEOMUSCULARES RELACIONADOS COM O TRABALHO (DORT):

A DOENÇA DA ERA DA GLOBALIZAÇÃO

Os DORT são, dentre as novas doenças ocupacionais, o maior motivo de atenção para os profissionais de saúde e segurança, ergonomistas, engenheiros industriais, empregadores, sindicatos e trabalhadores. Essa é a visão de Carayon (2000), compartilhada por muitos especialistas e pesquisadores. A pesquisadora relata, apoiada pelo *Bureau of Labor Statistics* (BLS) dos Estados Unidos, que todos os tipos de DORT têm aumentado em relação ao percentual total de doenças de trabalho. Segundo a autora, em 1995, os DORT relacionados a traumas repetidos foram responsáveis por mais de trezentos mil casos de doenças na indústria privada. Os DORT são, segundo a autora, enfermidades dos tendões (tendinite do ombro), enfermidades dos nervos (síndrome do túnel do carpo, síndrome do desfiladeiro torácico), enfermidades dos músculos (síndrome de tensão no pescoço), enfermidades das articulações (osteoartrite), enfermidades vasculares (síndrome de Reynaud), enfermidades da bursa (bursite do joelho) e sintomas não específicos. Estudos recentes indicam vínculo potencial entre organização do trabalho, *stress* no trabalho e DORT (NIOSH 1998). Crescem as comprovações empíricas. Dejours (2000:37) sinaliza:

“Já que, na sua maioria, aqueles que trabalham conseguem evitar deslizar na doença mental (descompensação psicopatológica), podemos admitir que, aquém da doença mental, existem estados de sofrimento compatíveis com o prosseguimento do trabalho e uma 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”.

O pesquisador francês, que tem expressiva influência nos estudos brasileiros de psicopatologia, sugere modificação de denominação nos estudos de doenças mentais do trabalho. Para Dejours (1994), esses estudos se deslocaram aos poucos da análise das doenças mentais para a análise das estratégias de defesa individuais e coletivas contra o sofrimento e a doença mental do trabalho. É por isso que decidiu pela modificação da denominação da disciplina e pela substituição da terminologia “psicopatologia do trabalho” por “psicodinâmica do trabalho”.

Sznelwar & Zidan (2000), organizadores de fórum de discussão científica sobre o “trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços”, assinalam que tais estudos mostram ser o trabalho executado sob fortes constrangimentos causados

pela maneira como esse é concebido. Esses seriam os fatores que fortemente contribuiriam para o aparecimento de doenças ocupacionais, inclusive os DORT. Os aspectos a seguir foram considerados como fundamentais para a gênese do sofrimento destas pessoas, segundo os autores:

- forte pressão temporal caracterizada pela necessidade constante de superar-se ou de manter ritmos acelerados durante jornadas de, ao menos, seis horas;
- insuficiência de pausas e de intervalos entre atendimentos para a recuperação;
- fortes restrições ao diálogo com os seus interlocutores (clientes), devido à imposição de respeito a roteiros (*scripts*) predeterminados;
- restrições à livre movimentação pela necessidade de manter-se ligado ao posto de trabalho com pequenas interrupções ao longo da jornada;
- manutenção constante da atenção e forte solicitação de memória, principalmente as de curto e curtíssimo prazos, durante longos períodos;
- estímulo à competitividade entre colegas, por causa de programas de produtividade calcados na individualização excessiva da produção;
- conflitos constantes com superiores hierárquicos e ausência de espaço organizacional para expressão, discussão e a resolução de problemas;
- fragmentação e inserção muito limitada das tarefas no processo de produção.

Todos os aspectos relacionados por Sznelwar & Zidan (2000) ratificam a complexa natureza psicossocial dos sintomas, exemplificando a presença de fenômenos relativos à interação pessoa-pessoa no ambiente altamente tecnológico.

FATORES PSICOSSOCIAIS E QUALIDADE DE VIDA

As ações possíveis de serem desenvolvidas para manter as pessoas saudáveis podem, didaticamente, ser classificadas em ações de recuperação, proteção e promoção da saúde. As ações de recuperação da saúde são aquelas desenvolvidas junto a pessoas já doentes, no sentido de recuperá-las tanto do ponto de vista físico como do psicológico e social. As ações de proteção da saúde visam evitar a exposição dos indivíduos a agentes nocivos identificados – o emprego de equipamentos de proteção individual no trabalho e a vacinação são exemplos que se enquadram nesse grupo. As ações de promoção da saúde são, por sua vez, mais abrangentes e extrapolam a mera preocupação de evitar-se as doenças, embora elas sejam, também, importantes componentes. Da mesma forma que “a paz não pode ser apenas entendida como a ausência de guerra”, (Nobre, 1995) ter saúde ou ser saudável, não significa somente não estar doente, mas também estar em estado de

satisfação e plenitude destaca que, diferentemente do que se afirma, a atividade física foi essencial para a sobrevivência da espécie, e que as questões de integração social, como solidariedade e afeto, fazem parte da saúde. No texto a seguir o autor destaca esses pontos.

“A tendência ao sedentarismo, que hoje observamos, é algo que data apenas de não mais de 150 anos, (...)96% de toda a energia produzida na Terra originava-se da força muscular-animal ou humana. (...)inclui-se o estado de insatisfação e tensão crônicas relacionadas à competição, que é símbolo da nossa época. (...)o pouco espaço que se concede nesta nossa sociedade moderna para a vivência e expressão das emoções. (...)o ritmo vertiginoso da vida, tensa e plena de medos dos mais diversos tipos e origens, (...)denominou-se “cativeiros emocionais”. (...)é maior a solidão e o anonimato e menor o suporte social e afetivo das pessoas, o que contribui de forma importante para a ocorrência de eventos isquêmicos. (...)Em uma sociedade regida por esses valores, importa pouco o bem que se pratica ou praticou, a bondade de que se for possuidor, a honestidade e a lealdade no trato com as outras pessoas. ...a solidariedade genuína é vista com reservas (...)não parece haver dúvidas da relação direta que há entre qualidade de vida e a qualidade das relações que se consegue manter com as outras pessoas. (...)Mas passa, sobretudo e principalmente, por uma mudança interior na nossa maneira de ver e viver a vida e o mundo, que nos habilite a competir menos e amar mais” (Nobre, 1995:33-39).

Esse texto é uma forte referência da discussão sobre as relações humanas no processo de bem-estar psicossocial relacionado à saúde e à qualidade de vida. Há outros pontos, nas questões de relações psicossociais, a serem destacados na moderna compreensão da condição humana na sociedade. Dentre as especialistas brasileiras que mais se destacam nos estudos sobre *stress*, Rossi (1991), em entrevista à jornalista Suzana Barelli (25 jan. 2001), afirma que o *stress* é absolutamente antagônico à tecnologia. Antigamente, mesmo as pessoas sedentárias faziam algum movimento, nem que fosse mínimo, o que não mais ocorre com o elevador, o telefone celular. Cada vez menos, as pessoas se dão a oportunidade de reagir a esse bombardeamento. A competitividade e a apreensão em sair de férias fizeram com que os homens sofressem mais do “estresse de adrenalina”. Quer-se que as pessoas reajam proporcionalmente ao estímulo e que tenham a serenidade de saber se vale a pena ou não reagir àquela situação. Sobre autocontrole, a autora comenta: o ideal é a pessoa ter serenidade para decidir se vale a pena reagir. No Brasil, existe dificuldade em se definir o significado do autocontrole. Não é repressão, mas a habilidade de avaliar uma situação e de resolvê-la.

O MOMENTO DE CUIDAR DO AGRAVO À SAÚDE

Mendes (1999) aponta, no clássico e mais completo compêndio brasileiro sobre Patologia do Trabalho, para a necessidade de detecção dos agravos à saúde relacionados

com o trabalho. Esse princípio é inseparável da idéia de **precocidade**: se a patologia do trabalho ainda é uma realidade, cruel e literalmente dolorosa, há que, pelo menos, a detectar o mais cedo possível. Cabe aqui, como referência, o conceito de detecção precoce, tomado de um comitê de especialistas da OMS que o definiu como “a detecção de distúrbios dos mecanismos compensatórios e homeostáticos, enquanto ainda permanecem reversíveis alterações bioquímicas, morfológicas e funcionais” (www.mhxpa.ufrgs.br/psiq/whqol.htm. 24/03/99).

Segundo Mendes (1999), o requisito fundamental da reversibilidade constitui-se, também, em um divisor de águas que aponta para a questão dos distintos papéis e responsabilidades. O profissional da saúde terá a oportunidade de detectar agravos à saúde relacionados com o trabalho, em momento ainda suficientemente precoce, portanto, reversível. No caso de outras inserções, ele terá a oportunidade e a obrigação de detectar o processo já em fase mais avançada. Mendes (1999:51) afirma que profissionais da saúde têm a obrigação de detectar esses agravos precocemente, já que as populações expostas a condições de risco são por eles acompanhadas, às vezes durante anos. Destaca que a precocidade da detecção de agravos à saúde constitui uma “meta permanente – para não dizer obrigação permanente – das instituições responsáveis pela vigilância da saúde do trabalhador”.

A subjetividade nas condições de trabalho é um dos temas de resgate dos estudos de Seligmann-Silva (1995:289-291). A professora afirma que condições físicas, químicas e biológicas vinculadas à execução do trabalho – há muito reconhecidas na vertente orgânica da patogenia de numerosas doenças – também interferem nos processos mentais e, portanto, nas dinâmicas relacionadas à saúde mental. O “espaço da subjetividade não é, como se afirmou por muito tempo, uma caixa-preta cujos processos são inacessíveis à análise”. Seligmann-Silva analisa que esses processos não são, de fato, imediatamente visíveis, como uma lesão dermatológica, nem objetiváveis em sua inteireza por intermédio de tomógrafo ou equipamento similar. Eles são expressos de maneiras peculiares e diversificadas, de modo a tornar necessária uma leitura especializada. Podem, evidentemente, expressar-se pelos sintomas e síndromes classicamente reconhecidos pela psiquiatria. Portanto, as patologias mentais também devem ser objeto de identificação preventiva e ações de proteção à condição humana no trabalho.

A LEGISLAÇÃO E OS PROGRAMAS DE SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO

Carmo et alli (1995) relatam os direitos e normas sociais que reconhecem, definem, atribuem direitos ao homem, mas que ainda não têm aplicações garantidas pelo Estado em uma dada sociedade. Os autores afirmam ser a situação ainda vigente em nosso país, em que a população é cotidianamente violentada em relação aos direitos básicos de cidadania que também se refletem no trabalho. Embora a relação entre o trabalho e os agravos à saúde tenha sido descrita em 1700, a longo da obra clássica de Ramazzini (in Fundacentro, 1999), foi somente em 1884, na Alemanha, que se editou a primeira lei de acidentes do trabalho da qual se tem notícia. No Brasil, desde 1904 foram feitas algumas tentativas de criação de legislação especial para os acidentes do trabalho, mas apenas em 1919 foi editada a primeira lei. Atualmente o Brasil possui um dos mais detalhado e avançado conjunto de leis e decretos. Os mais importantes programas são conhecidos pelas siglas PPRA – Programa Prevenção de Riscos Ambientais e PCMSO – Programa Controle Médico e Saúde Ocupacional. Esses dois programas foram introduzidos como normas em nossa legislação há poucos anos. A maioria das empresas ainda se encontra na fase de sua aprendizagem e consolidação destes programas. Embora eles já estejam apresentando alguns resultados positivos, continuam sendo os itens mais cobrados pela fiscalização do Ministério do Trabalho. Isso parece ser resultado não da complexidade em adotá-los e implementá-los, mas sim resultado das dificuldades geradas pela dimensão do território brasileiro e das diferenças regionais econômicas e empresariais existentes.

Os especialistas em prevenção de acidentes e doenças do trabalho são unânimes ao afirmar que, embora o PPRA e o PCMSO sejam programas distintos, existe interdependência entre eles, permitindo concluir que ambos devem ser implantados em conjunto, concomitantemente. O PPRA tem como objetivo a preservação da integridade do trabalhador, por meio de ações que eliminem, neutralizem ou reduzam as agressões dos locais de trabalho que possuam agentes ambientais acima dos limites de tolerância estabelecidos, nacional e internacionalmente, como adequados e que possam, portanto, gerar doenças nos trabalhadores. Já o objetivo do PCMSO é priorizar a preservação da saúde dos trabalhadores, por meio de ações de saúde que privilegiem o diagnóstico precoce dos agravos à saúde, originados nas agressões das atividades laborais fora do controle da higiene industrial. Esta área – a higiene industrial – afeta tanto a medicina do trabalho como a engenharia de segurança do trabalho. Compete à engenharia de

segurança do trabalho a avaliação ou a qualificação desses agentes no ambiente de trabalho, com o objetivo de subsidiar medidas corretivas, proteção e controles que serão desenvolvidos através de estudo criterioso dos riscos a que os trabalhadores estejam expostos do ponto de vista da saúde.

Todo esse trabalho deve resultar ações da medicina e da engenharia na diminuição da exposição das pessoas aos agentes ambientais, alterando sistemas e processos. Os riscos presentes nos ambientes de trabalho têm como origem os agentes ambientais que, por sua vez, são estudados pela higiene industrial. Esses agentes se dividem nos seguintes grupos de risco: Físicos, Químicos, Biológicos, Ergonômicos e Mecânicos (Piza, 2000:87-89). O entendimento dos Riscos Ocupacionais tem evoluído nas práticas gerenciais através de quadros e mapas ilustrativos, ações participativas e acompanhamento da redução dos riscos e dos acidentes.

CICLOS DE TRABALHO E QVT

Jornada de trabalho, horários fixos, horários flexíveis e situações relativas ao tempo e disponibilidade do trabalhador para outras atividades fazem parte dos estudos sobre ciclos de trabalho. Os trabalhos em turnos, seus ciclos e as relações com a saúde-doença são relatados por Fischer, Lieber & Brown (1995). Segundo os autores, a produção de bens na sociedade envolve a participação do ser humano como elemento fundamental do processo de trabalho, a despeito da crescente utilização de equipamentos automatizados. Parte de complexos “ecossistemas produtivos”, os trabalhadores enfrentam constantes desafios no decorrer de suas vidas de trabalho. Esses desafios são devidos não só a situações de risco ocupacional, classicamente estudadas como as doenças relacionadas com o ambiente de trabalho, mas também a numerosos fatores perturbadores da saúde que, embora não apresentem a especificidade dos agentes ocupacionais citados em lei, trazem desconforto, restringem a participação dos trabalhadores nas atividades sociofamiliares, são potencializadores de doenças, diminuem a qualidade de vida. Ritmos de produção mecânica ou eletronicamente controlados; repetição de ciclos de trabalho, de forma constante; baixa utilização dos conhecimentos dos trabalhadores; responsabilidades e iniciativas; predeterminação detalhada de métodos e técnicas; equipamentos auxiliares e locais de trabalho não compatíveis com as necessidades de concentração e dificuldades em realizar as tarefas; longos períodos de atenção sustentada; pausas insuficientes para descanso intra e interjornadas; horários irregulares e em turnos de trabalho são algumas das situações e organização do trabalho que comprometem a

condição de vida do trabalhador. Reflexões sobre doenças já conhecidas como a fadiga e as LER/DORT citadas anteriormente demonstram o impacto deste fator na compreensão da vida no trabalho.

A DIFUSÃO DO CONCEITO DE QVT

Vários líderes de expressiva posição na sociedade tratam o tema Qualidade de Vida como fator a ser expandido, difundido, conquistado. Dentre os vários relatos, destacamos o de empresário e os de consultores organizacionais, em entrevista à *Gazeta Mercantil* (21 dez. 1998): Korn, Presidente da Câmara de Comércio Americana, declara: “Precisamos todos trabalhar com firme compromisso histórico de contribuir para que o enorme potencial do País se torne concretamente uma realidade, proporcionando ao povo brasileiro (...) melhores condições sociais e qualidade de vida (...)”. Em seu relato, o professor Paulo Pegado, um dos consultores ressaltava que “A qualidade dos processos, produtos e serviços é uma variável dependente do desempenho do ser humano e determinada pela sua Qualidade Pessoal”. Enádio Moraes, da Cia da Saúde, também consultor organizacional, destaca que “... a estreita correlação existente entre uma melhor Qualidade de Vida das Pessoas e a obtenção de Qualidade Total e/ou Excelência Organizacional tem se constituído uma constatação freqüente na moderna gestão de empresas e negócios”. Afirma-se, portanto, haver íntima correlação entre melhoria da Qualidade de Vida das Pessoas e Estilo de Vida dentro e fora da organização. Isso impactará positivamente a excelência e a produtividade dos indivíduos em seu trabalho e, conseqüentemente, o resultado das organizações.

Apesar dos destaques acima, muitas vezes a Gestão da Qualidade da Vida nas empresas tem sofrido perda de credibilidade por causa de aparente superficialidade e por ser usada por aqueles que nela vêem só mais uma forma de adiar soluções e mudanças efetivas nas condições de trabalho. Embora ainda haja enorme lacuna entre o discurso e a ação, as preocupações com a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho vêm ganhando grande expressão e forma em âmbito mundial e, também, no ambiente organizacional brasileiro.

No mesmo artigo da *Gazeta Mercantil*, citado (21 dez. 1998), consta a seguinte declaração de Prestes Rosa, alto executivo de Recursos Humanos da Ticket Grupo de Serviços: “Qualidade de Vida é a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe. No contexto empresarial ela se insere na qualidade organizacional, no repensar contínuo da Empresa”. Esse artigo traz

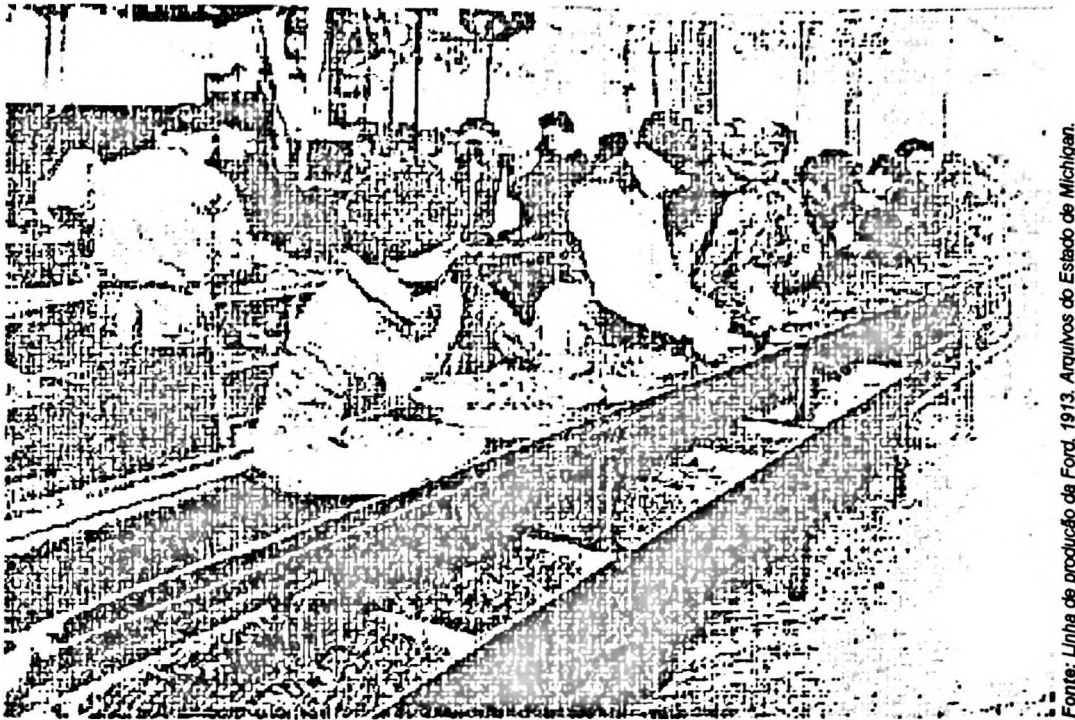
também a definição de De Marchi, um dos fundadores e ex-presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida: “Nos anos 1998-1999, qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional”.

Novas metodologias e tecnologias exigem mais do profissional e provocam *stress*. Em consequência do ritmo atual mais intenso de trabalho, a preocupação com a qualidade de vida passou a ser uma necessidade para o profissional. Isso reduziu a qualidade de vida e aumentou os casos de *stress* em todo mundo. O *stress* é uma resposta do corpo à pressão. Ele ocorre quando o organismo responde com o corpo, com a mente e com o coração às condições inadequadas de vida de forma contínua ou muita intensa. As consequências nocivas disso são variadas. Uma delas é a síndrome de Burnout que se caracteriza por exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade diante dos outros.

Vivemos mudanças radicais na condição humana, por exemplo os atletas das Olimpíadas estão “encostando no limite”, com ganhos cada vez menores nas marcas olímpicas: “o atual campeão dos 100 metros rasos, Maurice Greene, deixaria Thomas Burke, vencedor dos 100 metros na primeira olimpíada moderna, em Atenas – 1896, comendo poeira mais de 20 metros atrás”, segundo o jornalista Azevedo (2000). No entanto, entender as dimensões do bem-estar, especialmente nas questões de natureza psicossocial e suas implicações no bem-estar e desempenho no trabalho parece ser ainda uma distante marca a alcançar.

De Lucca Neto (in *Revista T e D*, 1999:32) afirma que “os programas de qualidade de vida no trabalho são exigência dos tempos. Expressam um compromisso com os avanços da ciência, da civilização, da cidadania. E ainda, por isso, um desafio para muitos”. Para o jornalista, QVT “é uma questão humana”. Os investimentos em qualidade de vida no trabalho são inevitáveis. Contudo, é preciso que as empresas se preocupem mais com a participação dos trabalhadores no processo, adequando os métodos produtivos a eles. Os relatos acima mostram os impactos e os desafios que se enfrenta nas exigências e efetividade de Ações e Programas de QVT nas empresas, que como veremos tem estreita relação com a produtividade. Concluimos aqui a revisão e proposta conceitual do fator crítico Conceito QVT sob o desenho das escolas de pensamento.

O próximo item trará questões específicas no que se refere à compreensão do desempenho humano no trabalho desde o século XX, no que se refere à produtividade.



Fonte: Linha de produção da Ford, 1913. Arquivos do Estado de Michigan.

1.2.2 PRODUTIVIDADE

Dos tempos e movimentos à qualidade total e aos critérios de excelência, esse é o caminho de discussão neste item. Os elementos aqui selecionados, para o desenvolvimento do **fator crítico produtividade** nas interfaces da qualidade de vida no trabalho, têm seus principais eixos conceituais articulados por pesquisadores, cientistas, empresários e consultores com focos predominantes em engenharia de produção, economia, administração estratégica, sociologia e psicologia do trabalho.

A **produtividade** tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços. Em geral, a perspectiva é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para chegar a resultados cada vez mais competitivos. As questões conceituais ligadas ao tema têm camadas diferenciadas. Sob a ótica da Administração, as camadas mais relevantes são: controle de processos, considerando toda a cadeia produtiva; interações pessoa-trabalho; e sobrevivência da empresa por meio da competitividade. Em outras disciplinas, outras camadas são tratadas de forma prioritária. Na economia, por exemplo, os chamados coeficientes técnicos ou parâmetros da **função de produção** permitem estimar ganhos de produtividade agregada à economia. Já os engenheiros de

produção tendem a focar a análise sobre os processos de inovação tecnológica e seu impacto na produtividade. A seguir serão analisados os tópicos relevantes da produtividade como fator crítico da gestão empresarial.

O GRANDE DESAFIO: PRODUTIVIDADE E DIMENSÃO HUMANA

Do ponto de vista das pessoas, ao fator produtivo denominado pelos economistas como “capital humano”, pela Administração como “recursos humanos” e, mais recentemente, como “gestão de pessoas” deve-se, prioritariamente, dar condição básica de segurança e saúde no trabalho. A rigor, essa prioridade está presente na própria constituição da área de atuação da QVT. Em cenários mais avançados, pode-se afirmar que a condição básica para o ambiente produtivo da empresa é criar modelos gerenciais efetivos de Qualidade de Vida no Trabalho aderentes a ambientes altamente competitivos, nos quais a busca da produtividade representa uma política decisiva.

O desafio é reconstruir, com bem-estar, o ambiente competitivo, altamente tecnológico de alta produtividade do trabalho e garantir ritmos e situações ecologicamente corretas. O bem-estar considera, no referente à Qualidade de Vida no Trabalho, as camadas biológica, psicológica, social e organizacional de cada pessoa e não, simplesmente, o atendimento a doenças e outros sintomas de *stress* que emergem ou se potencializam no trabalho. Trata-se do bem-estar no sentido de manter-se íntegro como pessoa, cidadão e profissional. A meta é catalisar experiências e visões avançadas dessa poderosa relação entre Produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo D'Ambrosio (1986:49), a relação entre determinada quantidade de produção e a quantidade de meios para produzi-la gera o “índice de produtividade”. A principal questão do administrador é determinar quais as condições que devem existir para o atingimento de melhores índices de produtividade no âmbito da unidade produtiva ou de serviços. A compreensão das inúmeras facetas dos processos produtivos é indispensável para uma visão dinâmica das atividades que devem gerar produtividade. Lima (2000) analisa que todo trabalho realizado nas empresas faz parte de algum processo. Para o autor, não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo de gestão empresarial. Muitos ganhos de produtividade estão associados ao aperfeiçoamento dessa gestão, esteja ela focada na produção, no suprimento, na logística de distribuição, na motivação dos funcionários ou na introdução de novas tecnologias. A produtividade não está somente associada a processos de **produção** em si, mas a todo um conjunto de atividades

de **gestão**, como suprimentos, processos de trabalho, logística de distribuição, entre outras. Mais ainda, a produtividade é intrínseca às condições físicas, mentais e ambientais do mundo do trabalho.

Bennett (1983) afirma que a melhoria da produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o conceito de produtividade vai além da idéia de uma boa produção ou de ser eficiente. É também um conceito que encontra as suas raízes no **dinamismo humano**, porque tem indispensável conexão com a melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo no trabalho e as suas conseqüências fora dessa esfera. A melhoria do trabalho significa motivação, dignidade e grande participação no desenho e no desempenho do processo de trabalho na organização. Significa desenvolver indivíduos, cujas vidas podem ser produtivas em sentido amplo.

Para Laszlo (1987), o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido usado para descrever valores relacionados com a qualidade de **experiências humanas** no ambiente de trabalho. Em essência, é um estado da mente, um estado de consciência influenciada por um conjunto de fatores referentes ao trabalho em si, ao ambiente de trabalho e à “personalidade” do empregado. O autor afirma que as estratégias para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho contribuem para o indispensável subproduto melhoria da produtividade. Esse conjunto de idéias e cursos de ação está centrado em estratégias para a melhoria da QVT.

ORIGENS DO CONCEITO DE PRODUTIVIDADE

Adam Smith (1776), fundador da ciência econômica, defendeu a tese de que o aprimoramento das forças produtivas do trabalho está intimamente ligado ao crescimento dos mercados e, portanto, à “riqueza das nações”. É desse autor o exemplo da fábrica de alfinetes que alcançaria maior produtividade com a separação ou a divisão de tarefas e a especialização dos trabalhadores. A habilidade, a destreza e o bom senso com os quais o trabalho é, em toda parte, dirigido ou executado provocam queda de custos e preços, tornando mercadorias e serviços mais acessíveis no mercado. Mais divisão no trabalho significa maior produtividade e maior poder de compra do consumidor. Essa lógica da divisão do trabalho é, provavelmente, precursora do clássico taylorismo da era da produção em massa.

Resgatando os conceitos dos autores clássicos da Economia, Campanário (1981:136) afirma:

“the rapid accumulation of capital is often explained only in terms of capital and labor relations. Historically, however, the improvements in the methods and management of absolute and

relative exploitation have implied a no less important 'revolution' in the overall social organization and division of labor, i.e., in the general conditions of production".

Esse mesmo autor analisa e explora o conceito de divisão do trabalho e produtividade, sintetizado no quadro 1- Comparação entre a Divisão Social e a Divisão Técnica do Trabalho. A divisão do trabalho é analisada sob as óticas social e técnica, esta última tendo como unidade a empresa. Conclui o autor que:

"the development of productive forces under capitalist relations is based on the increasing division of labor at all levels. As it well discussed by the classical economists (Smith, Ricardo, and Marx), and endorsed by the neo-classicals, the technical division of labor in the unit of production was a necessary step in the direction of large scale production"(Campanário, 1981:137).

Quadro 1 - Comparação entre a Divisão Social e a Técnica do Trabalho

Divisão do Trabalho	Pré-Requisito Histórico	Unidade da Divisão	Produto Final	Resultado Final da Produção	Relação entre Unidades	Distribuição Espacial	Determinação do nº de Unidades	Instrumento de Controle
Técnica (unidade de produção)	Emprego simultâneo de trabalhadores (empresa)	Trabalhador especializado (singular)	Valores de uso	Produtos e serviços "parciais"	Cooperação entre membros da divisão técnica	Concentrada	Produtividade tecnologia . destreza . gestão	Gestão empresarial "despótica"
Social (entre unidades de produção)	Densidade populacional relativa (centros urbanos)	Empresa, setor, regiões e países (geral e particular)	Valores de troca	Mercadoria como soma de produtos e serviços "parciais"	Mercado, por meio de compra e venda de mercadorias	Concentração relativa	Competitividade, "leis" de mercado, regulação	Concorrência capitalista "anárquica"

Fonte: Adaptação e tradução de CAMPANÁRIO, Milton de Abreu. *Land rent and the reproduction of labor force: some evidence from São Paulo*. Graduate Field of City and Regional Planning. Cornell University. Ithaca, New York, May, 1981, p. 135-137.

Trata-se de reconhecer que as escolas de pensamento econômico, do século XX até os dias atuais, entendem a divisão do trabalho como uma variável associada a competitividade, tecnologia e destreza no trabalho, fatores críticos da produtividade. Contudo, vale ressaltar que na teoria do valor, clássica ou contemporânea, a produtividade é o aumento de produto derivado e a melhor alocação de recursos que são colocados em produção pelo trabalhador. A análise de como esse trabalho é organizado, tendo em vista o aumento da produtividade, é objeto da ciência administrativa.

Como que influenciado por esse corpo inicial de idéias clássicas da Economia, o conceito de produtividade ganha desenvolvimento com a Escola Taylorista de Administração. A proposta de Taylor (1986), em suas pesquisas junto à Ford, em pleno nascimento da produção em massa, teve como principal objetivo os sistemas de administração: em que tempos e movimentos, subsidiados pelas idéias da administração científica, eles

eram desenhados para tarefas simples, fragmentadas e essencialmente manufatureiras. O grande objetivo seria aumentar a produção por meio de métodos racionais de organização da produção. O conceito de linha de produção é sinônimo de taylorismo. A produção em larga escala que marcou o século 20 está baseada, em grande parte, nos conceitos tayloristas. A dimensão humana, no entanto, está submersa nessa escola. O trabalho é muito simplificado, repetitivo, alienado. Em tempos mais recentes, essa concepção evoluiu gradativamente e passou a incorporar novos elementos críticos, como saúde e vitalidade do trabalhador, tal qual descrito no trecho abaixo:

“Um dos fatores mais essenciais para assegurar a produtividade dos Recursos Humanos, sem dúvida alguma, é a garantia da plena saúde e vitalidade. Os programas de qualidade de vida mudam o comportamento, atuam preventivamente, reduzem custos e contribuem para atrair ou reter colaboradores. Ao elegermos SAÚDE E VITALIDADE como fatores essenciais para a produtividade, tínhamos em mente que a chave do desenvolvimento e o crescimento das organizações, e indiretamente da produtividade, está na capacidade cerebral dos Recursos Humanos. Em outras palavras, a capacidade de iniciativa, a competência profissional, a inventividade, a autodisciplina e o pensamento estratégico – o hábito de agir no presente, tendo em vista o futuro – estão diretamente ligados às condições de saúde e educação de cada um” (Marques:1996:197).

Essa afirmação do diretor de produção de uma grande fábrica exemplifica o esforço de reintegrar questões de qualidade de vida às metas de produtividade.

PRODUTIVIDADE COM QUALIDADE

Da visão taylorista para a realidade das práticas da administração de empresas contemporâneas, longo percurso foi realizado. Crainer (1999), ao analisar o surgimento dos modelos de gestão com ênfase na qualidade, afirma que o conceito (ou critério) de excelência para a avaliação do desempenho empresarial, com responsabilidades social e ambiental e foco no cliente, conduziu ao movimento de qualidade da década de 1980. Segundo o autor, o conceito de excelência não veio das escolas de Administração. Ele afirma ser mais provável que Deming, Juran e Crosby fossem ridicularizados por essas escolas do que aceitos como parte de seus corpos docentes. Embora muitas faculdades de Administração ofereçam hoje programas e cursos sobre qualidade, TQM*, *just-in-time* e outras técnicas, estas teriam nascido exatamente da necessidade prática de aumentar a competitividade por meio da produtividade com qualidade. No plano das escolas de pensamento administrativo, o conceito de qualidade expande-se, como nos estudos de Kehl (1999), por intermédio do modelo conceitual de **metaqualidade**: o aperfeiçoamento da qualidade considera não só o aumento da produção (dada uma dotação de fatores),

mas também as formas como os recursos são utilizados, estabelecendo procedimentos de caráter ecológico. Kehl (1999:5) destaca:

“... os ideais de qualidade da empresa devem estender-se a aspectos mais sutis, forjando uma nova cultura, na qual a reversão dos hábitos de consumo se faça de forma mais rápida que a degradação social e ambiental”.

Para o autor, a metaqualidade transcende as necessidades de satisfação de clientes e fornecedores, devendo considerar o parâmetro cultural do consumo responsável, do equilíbrio social e do respeito ao consumidor enquanto ser humano e cidadão.

No início dos anos 1990, começa a difusão das normas ISO 9000. No Brasil, o fato ocorreu quer pelo Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), instituído pelo Governo Federal, quer pelas oportunidades de comercialização internacional por meio da padronização de processos e produtos e exigências de requisitos de qualidade e excelência. A norma brasileira ISO 9000 estabelece as responsabilidades da administração relativas à Política da Qualidade: “a responsabilidade pela Política da Qualidade e o comprometimento com a mesma cabem ao mais alto nível da administração. A Gestão da Qualidade é o aspecto da função gerencial global que determina e implementa a Política da Qualidade” (Item 4. Responsabilidades da Administração, 4.1 – Generalidades, ISO 9000). A Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ, 2000:4) destaca, por sua vez, que os “Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de ‘classe mundial’. Época de globalização! São critérios construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho. Quanto aos critérios do Prêmio, é importante esclarecer que uma organização pode modelar seus sistemas de gestão, realizar uma auto-avaliação ou candidatar-se ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Os objetivos das avaliações para a obtenção do PNQ são: identificar e entender, de forma sistemática, os pontos fortes e as oportunidades para melhoria; promover a cooperação interna entre os setores, os processos e as pessoas da força de trabalho. Essas atitudes, expressas por iniciativas do governo e de empresas, revelam a busca de aumento de produtividade com a qualidade requerida pela competição globalizada, dentro de padrões de desempenho fixados pela **nova economia**.

COMPETITIVIDADE E PRODUTIVIDADE

Esses dois conceitos são muitas vezes confundidos. É interessante que o fator crítico para o desenvolvimento da produtividade decorra de um conjunto de fatores de

competitividade. Assim, existe a denominada **competitividade sistêmica**, relacionada a fatores como estabilidade monetária, perenidade das instituições, cultura e educação da população, legislação trabalhista, entre outros. Já a **competitividade setorial** e a **competitividade empresarial** estão fortemente relacionadas às estruturas de concorrência a que estão expostas as empresas. Quanto maior a pressão vinda da concorrência, maior será a competitividade que a empresa terá de desenvolver, utilizando a produtividade como um instrumento vital de sobrevivência ou expansão (Albuquerque, 1992a: 1992b).

No caso brasileiro, uma profunda nova realidade vem sendo construída no **chão de fábrica**. O trabalho essencial está sendo desenvolvido pelas empresas, em um ambiente altamente competitivo. O que atualmente se vivencia no Brasil é um processo de criação e experimentação de novos valores e sistemas organizacionais. Leitão (2000:15) afirma o seguinte:

“Apesar de ser uma viagem pela economia, pelo ‘chão de fábrica’, não é uma coleção de impressões individuais dos analistas. Os consultores seguiram uma metodologia desenvolvida pelo McKinsey Global Institute, para não se perderem nesta viagem. E acabaram fazendo uma espécie de flagrante nas empresas. Com base nele, traçaram uma receita para superar os obstáculos que pararam o Brasil”.

O crescimento econômico virá pelo aumento da produtividade. Existem obstáculos ao seu crescimento, mas eles não são insuperáveis, cabendo a maior parte do trabalho às empresas no que se refere às competitividades empresarial e setorial. Ao governo caberá manter condições favoráveis para a atuação empresarial: a estabilidade da moeda, o aumento da competição, a queda dos juros e a redução do peso dos impostos sobre as empresas formais; caberá ao governo, também, fixar políticas seletivas e de incentivo, tal qual as da área de qualidade e produtividade (competitividade sistêmica).

Nos anos noventa, a discussão sobre a produtividade modifica-se, inclusive no Brasil. Qualidade e competitividade passam a ser referência na modernização da indústria brasileira. Para Fleury, A. (1994), o parque industrial brasileiro foi sendo construído, ao longo do século passado, por três tipos de empreendimentos: brasileiros privados, estatais e multinacionais. Essa composição resultou de demandas específicas do processo de desenvolvimento econômico e teve na tecnologia de produção um dos fatores-chave para justificá-la. O autor avalia:

“... certa acomodação ao contexto de pouca competitividade, às dificuldades de calcular custos em conjuntura altamente inflacionária e ao fato de os ganhos obtidos através de aplicações no mercado financeiro serem muito mais significativos do que os possíveis ganhos resultantes de reduções de custos de produção. A função *finanças* tem *status* destacado na dinâmica das empresas industriais” (Fleury, A, 1994:24).

Com a expansão da produtividade, Fleury, A. (1994) afirma que destaca no “cenário competitivo atual, o sucesso exige a consideração da manufatura como função de caráter estratégico. Afinal, qualidade e produtividade conseguem-se no processo produtivo. Esta é uma das lições ensinadas pelos países orientais, especialmente o Japão e a Coreia”. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Dupas (1999:77-80) destaca as questões de globalização na cadeia de produção, apontando os fatores que interferem nas novas cadeias de produção: forma de entrada do investimento direto estrangeiro (*greenfield*, fusão, aquisição ou participação minoritária); tipo de cadeia (uso intensivo de capital ou mão-de-obra); substituição ou não de produção local; complementação de investimentos domésticos. Segundo esse, autor podem existir diversas estratégias produtivas, como, entre outras, a estratégia autônoma, a estratégia de integração simples e a estratégia de integração complexa. Observa, no entanto, que são as pressões da **competitividade** em uma economia aberta que tornam o aumento de **produtividade** um imperativo de sobrevivência.

PRODUTIVIDADE E TECNOLOGIA

O fator crítico produtividade também está associado ao processo de inovação tecnológica, tal qual expressa Mindlin (1994:6), quando se refere ao setor metal-mecânico brasileiro:

“A modernização foi um imperativo às exigências crescentes do mercado em matéria de evolução tecnológica, com modificações introduzidas nos motores, pressão dos consumidores para redução de custo, exigência de aumento de produtividade, exigência de resposta mais rápida às solicitações de solução de problemas técnicos, de modo que não dava para continuar o trabalho de rotina; tínhamos de acompanhar a evolução do mercado e, para isso, foi básico o papel da pesquisa e desenvolvimento. Confesso que certa vaidade também temos, pela mentalidade tecnológica sempre presente na empresa. Começamos preocupados com qualidade e, depois, com racionalização e inovação na busca de novos processos e materiais”.

Atualmente, a tecnologia de informação e comunicação está aumentando o número de empregos em todo o mundo, além de elevar as taxas de crescimento e produtividade e de reduzir os custos das empresas. Segundo Taylor (2001), a principal conclusão do relatório anual de 2000 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre o emprego é que há motivo para “otimismo cauteloso” em relação aos impactos das novas tecnologias no mundo do trabalho. O relatório enfatiza que a educação básica “é o fator mais importante” para garantir o sucesso na emergente era digital, mas afirma que as novas tecnologias poderão contribuir para o ensino à distância nos países em desenvolvimento, reduzindo os seus custos. A cautela advém do perigo representado pelo distanciamento entre o

mundo desenvolvido e os países mais atrasados economicamente, provocado pelas tecnologias digitais. A economia ligada por redes de comunicação “... oferece um potencial genuíno para obter um melhor equilíbrio na geração de empregos. A OIT estima que 160 milhões de pessoas estejam desempregadas, 20 milhões a mais do que quando estourou a crise econômica na Ásia, em 1997; o efeito da TI sobre o emprego é positivo, mas tende a favorecer países desenvolvidos” (Taylor, 2001a:8).

PRODUTIVIDADE E CONHECIMENTO

A era do trabalhador manual está sendo ultrapassada pela era do **trabalhador do conhecimento**. Os conceitos associados à produtividade desse trabalhador do conhecimento mal começaram a ser desenvolvidos. Contudo, já se sabe infinitamente mais a respeito da produtividade do trabalhador do conhecimento do que se sabia da produtividade do trabalhador manual quando do início do processo de industrialização. Sabe-se até muitas das respostas, mas também se conhece os desafios para os quais se precisa trabalhar. Segundo Drucker (2000:116-117) seriam seis os fatores importantes que determinam a produtividade do trabalhador do conhecimento:

- A produtividade do trabalhador do conhecimento requer que se faça a seguinte pergunta: Qual é a tarefa?
- Ela exige que se coloque a responsabilidade pela produtividade nos próprios trabalhadores do conhecimento. Eles **precisam** gerenciar a si mesmos e ter **autonomia**.
- A inovação continuada tem de fazer parte do trabalho, da tarefa e da responsabilidade dos trabalhadores do conhecimento.
- O trabalhador do conhecimento requer aprendizado contínuo e também ensino contínuo.
- A produtividade do trabalhador do conhecimento não é – ao menos principalmente – uma questão de **quantidade** produzida. A **qualidade** é, no mínimo, igualmente importante.
- Finalmente, a produtividade do trabalhador do conhecimento requer que ele seja visto e tratado como ativo, e não como custo, e que queira trabalhar para a organização.

A análise da produtividade nessa área do conhecimento tem constatado enormes impactos para a civilização contemporânea. É atribuído à tecnologia de informação um novo ciclo de desenvolvimento mundial sem inflação e com altos ganhos nas esferas industriais, de serviços e de governo. Descortinar o futuro da produtividade e da QVT

neste cenário é um dos desafios de pesquisa e de novos negócios, como já se conhece na Internet, especialmente nas atividades de *e-commerce*.

Sem dúvida, a **era do conhecimento** altera em muito a percepção ou o senso comum sobre produtividade. Também os seus alicerces conceituais tendem a ser revistos. Como medir a contribuição de um processo de geração de conhecimento e não de produtos ou serviços? Será que conhecimento irá tornar-se ele próprio um produto ou um serviço diferenciado? Como classificar as novas formas de conhecimento e o seu impacto na produtividade da empresa? No entanto, a associação entre produtividade e conhecimento é um dos assuntos que mais influenciam a vida de uma organização moderna. A produtividade é sempre resultado do trabalho físico ou mental dos trabalhadores e não das máquinas e instrumentos. Essas só potencializam o que as pessoas podem desenvolver, agora com crescente uso do conhecimento como **ferramenta**. Esse desenvolvimento ocorre em unidades produtivas organizadas por pessoas e seus valores cultuados pela dinâmica biopsicossocial, como se viu no início da Parte I desta Tese.



A revolução do microcrédito que ajudou os pobres de dezenas de países

O BANQUEIRO

Muhammad Yunus *com Alan Jolis*
**O BANQUEIRO
DOS POBRES**



Fonte: Muhammad Yunus. O Banqueiro dos Pobres. Editora Ática.

1.2.3 LEGITIMIDADE

Legitimidade pode ser definida como qualidade ou caráter do que é legítimo. Pode ser compreendida, também, como: condição do que se legitimou, qualidade do que tem razão de ser na justiça ou que está em harmonia com os princípios justos, racionais ou legais, boa lógica, coerência ou racionalidade de alguma coisa. Em estudo sobre o termo, Gasparini (1999) descreve que, na linguagem comum, legitimidade possui dois significados, um genérico e um específico. No significado genérico, legitimidade tem o sentido de justiça ou de racionalidade. É na linguagem política que aparece o significado específico. Nesse contexto, o Estado é a instituição capaz de assegurar a obediência e a necessidade de recorrer ao uso da força de forma legítima, desde que dentro dos princípios legais.

A legalidade e a legitimidade devem estar relacionadas à garantia do livre desenvolvimento da personalidade humana, dentro e fora das organizações. No âmbito organi-

zacional, Milkovich & Boudreau (2000) definem legitimidade como a imparcialidade percebida pelos atores envolvidos sobre as decisões adotadas. Nesse sentido, legitimidade significa a aceitação de decisões pela maioria, respeitando os direitos das minorias. Assim, legitimidade envolve a noção de que, além de os direitos e deveres serem respeitados, as decisões, os comportamentos e as atitudes individuais ou específicas são aceitas e respeitadas.

QUESTÕES JURÍDICAS

Rubens Limongi-França (1999:152-184), em sua obra *Instituições do Direito Civil*, discutida no II Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, afirma:

“Em ciência jurídica, Pessoa é o sujeito dos direitos. Personalidade é o conjunto dos atributos da Pessoa. Os Direitos da Personalidade são de três espécies: 1. Os que se referem à integridade material da pessoa; 2. Os concernentes a integridade moral; 3. E os que dizem respeito à integridade intelectual”.

O jurista esclarece que, nessas três espécies há direitos que se entendem com implicações empresariais. Entre os da primeira espécie pode ser ressaltado o Direito à Própria Vida, cuja proteção é o cerne do problema da Qualidade de Vida no Trabalho, assim como o Direito ao Corpo, fundamento, entre outros muitos aspectos, da proteção de Acidentes do Trabalho. São inumeráveis as respectivas facetas, em meio às quais não se pode esquecer a do Direito à Velhice Digna e em relação a isso se entende a Aposentadoria. Quanto à integridade moral, ele cita o Direito ao Recato e os problemas de assédio sexual, além das perspectivas psicológicas como o Direito à Identidade, melhor entendido pela faceta do Direito ao Nome. Por fim, no que tange à integridade intelectual, lembra o Direito do Autor e o Direito do Inventor. Esclarece que esses direitos devem ser legitimados ou assumidos pela sociedade para que possam ter efeito prático na vida empresarial.

Na mesma linha de argumentação, Saldanha (1977:414) define legitimidade como “...dar um fundamento a uma pretensão, uma opinião, uma relação. Seu sentido se acha freqüentemente preso a um dado formal. Pode, por exemplo, estar ligada ao da legalidade ou algo equivalente. Mas em princípio a exigência de legitimidade vai além, e aponta para um nível mais profundo. Assim, o ‘legítimo’ pode ser o ‘verdadeiro’, o ‘genuíno’, o ‘originário’, aludindo a uma qualificação específica que abrange um plano normativo, mas o ultrapassa”.

DESENVOLVIMENTO HUMANO: INDICADOR DE LEGITIMIDADE

O desenvolvimento humano pode ser definido como um processo abrangente de expansão do exercício do direito de escolhas individuais em diversas áreas – econômica, política, social ou cultural. Algumas dessas escolhas são básicas para a vida humana. As condições para uma vida longa e saudável, seja por adquirir conhecimento, seja por um padrão de vida decente, são fundamentais para os seres humanos. Isso não significa que outras escolhas, como as referentes à participação política, à diversidade cultural, aos direitos humanos e à liberdades individual e coletiva não sejam igualmente importantes. No entanto, algumas escolhas humanas são consideradas básicas, porque à medida que alcançadas abrem caminhos para as demais, garantindo a sua legitimidade. Não há legitimidade se o desenvolvimento humano está baseado somente em um único indicador de desenvolvimento. A produção material pode ser alta, mas não se justifica se não for bem distribuída entre os membros da sociedade. Essas idéias estão na origem do conceito de desenvolvimento humano.

Nota-se a tendência de identificar a concepção de desenvolvimento humano com o desenvolvimento das pessoas no trabalho, com as **necessidades básicas** ou com o bem-estar do ser humano. Essa percepção é limitada, pois o conceito de desenvolvimento humano é mais abrangente. O conceito subjacente à perspectiva de **desenvolvimento dos recursos humanos** vê os seres humanos como insumos do processo produtivo e não como beneficiários do próprio processo de desenvolvimento. Na visão dos pesquisadores e especialistas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), por exemplo, o desenvolvimento humano deve ter como referência uma concepção holística. É exatamente essa concepção que está presente na construção do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) que essa organização desenvolve em nível internacional. Uma ação social deve ser considerada legítima se vier acompanhada de um conjunto de outras ações capazes de realmente indicar que o seu objetivo não é isolado ou parcial mas sim abrangente.

A construção do desenvolvimento humano encontra, na era da globalização, fatores críticos como aquele pertinente ao direito à saúde. Existem muitos dados referentes às condições de vida no planeta. Sobre eles, Jatene (1999:58-59) apresenta comparações internacionais. Na Holanda, na Bélgica, e no Japão, o índice de qualidade de vida equivale ao número um. Os 10% mais ricos da população desses três países ficam com aproximadamente 22% da renda nacional, cabendo aos 40% mais pobres uma porcentagem praticamente idêntica. Na Alemanha, o índice é de 1,2; nos Estados Unidos e no Canadá, de 1,4; na França, de 1,6; na Argentina, de 2,5; na Colômbia, de 3,9; no México, de 4,1; no Peru, de

6,1; e no Brasil, de 7,2. Os dados são de 1995. No Brasil, os 10% mais ricos apropriam-se de pouco mais de 50% da renda nacional, enquanto os 40% mais pobres da população ficam com apenas 7%. Essa situação dramática de desigualdades tem gerado vários estudos e posicionamentos visando à sua superação, particularmente na área da saúde.

Nas últimas décadas surgiram muitos novos paradigmas de discussão das questões sociais da saúde. Santos & Westphal (1999:75) afirmam que a nova saúde pública surge do reconhecimento de que tudo o que existe é produto da ação humana, salvo o que se poderia chamar de natureza intocada, em contraposição à hegemonia da terapêutica como solução para todos os males que poderiam atingir o corpo do homem. A saúde de um indivíduo, de um grupo de indivíduos, ou de uma comunidade depende, também, das coisas que o homem criou e faz, das interações dos grupos sociais, das políticas adotadas pelo governo, inclusive dos próprios mecanismos de atenção à doença, de ensino da medicina, da enfermagem, da educação, das intervenções sobre o meio ambiente. A saúde pública tem de ter a abrangência necessária para garantir a legitimidade, sem a qual a sua efetividade não é alcançada.

A vulnerabilidade da saúde e a enfermidade mental dependem diretamente da qualidade de vida social. Essa é uma das conclusões de Acioli (1997:212). Para o autor, pobreza, subemprego, desemprego, problemas familiares, desastres causados pelo homem ou por eventos naturais, brutalidade racial e violência contra mulheres, crianças e velhos são alguns dos fatores que influenciam, negativamente, a saúde mental. Dados contundentes são descritos: a população de nosso planeta, que era de 5 bilhões e 700 milhões em 1990, tem aumentado desde então à razão de 90 milhões por ano. Fatores demográficos, particularmente o envelhecimento da população e a urbanização das cidades, acentuam o impacto na saúde pública e as repercussões sociais das enfermidades mentais. Estima-se que em 2020 estarão vivendo mais de 1 bilhão de pessoas com 60 anos ou mais. Setenta por cento desse total, ou seja, 700 milhões morarão em países em desenvolvimento, dos quais 30 milhões no Brasil. Projeta-se que no ano 2020, dois terços da população da América Latina residirão em zonas urbanas; e que, daqui a 18 anos, 59 das 71 cidades do mundo com mais de 5 milhões de habitantes estarão na América Latina, na Ásia e na África, onde hoje 100 milhões de adultos e 80 milhões de crianças já não têm aonde morar. Calcula-se, ainda, que existem, em todo o mundo, 18 milhões de refugiados. E que o número de pessoas desabrigadas em seus países, em consequência de guerras e outros desastres causados pelo próprio homem, duplica essa cifra (Acioli, op. cit.).

Já na dimensão psicológica, Mazzilli (1994:14) destaca que o processo de crescimento não é individual e egoísta. Para vir a ser uma pessoa, o indivíduo tem a necessidade de interagir com o outro. É essa a interação que dará a ele a oportunidade de viver experiências enriquecedoras e crescer sob o ponto de vista individual e de **legitimar-se** como pessoa. Segundo o autor, “as dificuldades em estabelecer (esses fatores de crescimento) residem tanto no prazer como no sofrimento; (...) em analogia à dor, não se pode definir de maneira satisfatória, salvo quando cada indivíduo os enuncia de modo introspectivo para si”. Essa introspecção torna difícil não só o diagnóstico clínico ou psicológico, mas também dificulta a legitimidade das terapias recomendadas.

Gomes & Rozemberg (2000) relatam experiências de atendimento à saúde mental, as quais também são de cidadania. As autoras descrevem os diferentes significados envolvidos nas queixas do “nervoso” em uma comunidade. Ao interpretarem o nervoso como herança genética, expressam uma situação fatalista, ficando com menores opções de tratamento. Em outros relatos, percebeu-se que os entrevistados articulavam relações entre as transformações atuais no ambiente sociocultural e a emergência do nervoso. Tal relação permite que se pense o nervoso como um sofrimento não-fatalista, facilitando o resgate da autoria da palavra, recuperada com um saber que permite articular a história pessoal com o adoecer. Nessa perspectiva, tornou-se legítimo para as autoras organizar um grupo de ajuda mútua com os moradores investigados.

O PODER FEMININO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Hirata (1999) afirma que há evidente constatação do crescimento forte e quase generalizado da população ativa feminina em todo o mundo nos últimos 30 anos. Esse aumento das taxas de atividade produtiva do sexo feminino é acompanhada de mudança nos padrões de fecundidade e de outros tipos de comportamento social. A pesquisadora afirma que essa é uma das mais significativas mudanças sociais do final do século 20. De fato, o impacto dessa participação feminina no trabalho e na sociedade ainda está por ser melhor investigado em todas as suas dimensões. A dimensão organizacional sofreu fortes alterações, embora a mulher ainda sofra com problemas de legitimidade em relação a jornada dupla, cuidados com a família e maternidade.

LEGITIMIDADE E CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Costa (2000) afirma, em estudos sobre confiança organizacional, que a relação estabelecida entre o sistema formal, baseado em leis e regulamentos institucionais, e as práticas de

sustentação da organização como um todo caracteriza a confiança organizacional. Para a autora, esses mecanismos criam uma plataforma de entendimento e padrões de comportamento que se generalizam a todos os indivíduos ou transações dentro da organização. É nessa plataforma comum que se gera o clima em que a confiança se desenvolve. Os baixos níveis de confiança estão normalmente associados a elevados níveis de supervisão e de controle que, geralmente, são considerados atividades não diretamente produtivas. A colaboração e a cooperação são necessárias para atingir-se a legitimidade de uma estrutura organizacional.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A consciência de que o uso dos recursos disponíveis no planeta são finitos e devem ser preservados para as próximas gerações faz parte fundamental da discussão sobre a legitimidade da gestão empresarial para a qualidade de vida. Até a expressão “empresa verde” tem significado de diferenciação positiva, segundo Cajazeira (2000). Os pecados ambientais e o sofrimento deles derivados não constituem novidade. Apesar das visões pessimistas, verifica-se que a eficiência com que a empresa moderna utiliza a energia, a terra, a água e os recursos naturais, em conjunto com a criação de poderosos sistemas de gestão, tem levado a sociedade a dar uma resposta positiva, em muitos casos. Hoje existe melhor expectativa mundial em relação ao meio ambiente. Para o autor, essas visões não chegam a ser novidades e podem ser melhor evidenciadas na identificação de três linhas básicas referrentes à questão ecológica: Conservacionista, Desenvolvimentista e Ecodesenvolvimentista. Embora guardando especificidades, essas três linhas caminham no sentido de garantir a aceitação social de atividades e ações de proteção ao meio ambiente como condição para legitimar o desenvolvimento econômico, garantindo às gerações futuras as reservas de recursos naturais necessárias à sustentabilidade da vida na Terra.

Rattner (1998) apresenta o escopo do conceito de desenvolvimento sustentável no âmbito macroeconômico. A doutrina econômica convencional afirma que o crescimento Produto Interno Bruto (PIB) é sinônimo de progresso e bem-estar. A realidade contradiz esse discurso otimista. O PIB reflete somente uma parcela da realidade: as transações monetárias. Funções econômicas desenvolvidas informalmente, de forma muitas vezes destrutiva, acabam sendo ignoradas e excluídas da contabilidade social. Em consequência, a taxa do PIB oculta a crise de legitimidade da estrutura de poder da sociedade, além da destruição de recursos naturais – base da economia e da própria vida

humana. Quanto às políticas econômicas e fiscais liberais, Rattner (1988) afirma que, ao reduzirem o déficit orçamentário, cortando despesas sociais e desregulamentando o funcionamento de mercados, o governo e as elites econômicas inviabilizam qualquer esforço de planejamento e execução de estratégias de desenvolvimento alternativas. Paradoxalmente, são essas tendências que criam condições objetivas para a transformação do sistema competitivo atual em uma sociedade mundial cooperativa, solidária e pacífica. Apesar dos efeitos negativos da globalização – polarização, exclusão e marginalidade social –, qualquer retrocesso certamente impulsionará as tendências centrífugas presentes nos regimes autoritários ou de fundamentalismo religioso.

Destaca-se também, na análise da realidade brasileira feita pelo professor Rattner (1998:15, 87, 263), o alastramento do desemprego estrutural e tecnológico, agravado na presente conjuntura pela falência de inúmeras pequenas empresas, atingidas duplamente, pela queda de demanda e pela concorrência de produtos importados. Ao drama dos trabalhadores “sucateados” deve-se acrescentar o das famílias privadas de seu sustento, o das comunidades e cidades empobrecidas e o do clima generalizado de insegurança pessoal e pública e das ondas de violência, nas cidades e no campo.

Santos (1992) afirma que se pode chamar de Sistema da Natureza o complexo ambiente físico e espiritual do homem, incluindo os objetos, as ações, as crenças, os desejos e as perspectivas. Com a presença do homem sobre a Terra, a natureza está sempre sendo redescoberta, desde o fim de sua história natural até à criação da natureza social, ao “desencantamento” do mundo, com a passagem de uma ordem vital para uma ordem racional. Quando o natural cede lugar ao artefato e a racionalidade triunfante revela-se através da natureza instrumentalizada, portanto domesticada, coloca-se em risco a própria seqüência do progresso social. A questão colocada pelo autor é a do surgimento de conflitos entre as concepções de uma “natureza mágica” e de uma “natureza racional” (Santos, 1992:95-96). A natureza mágica é legítima em si mesma. Já a natureza racional é contestada por se impor à primeira, destruindo-a.

O dinamismo inato da economia moderna e da cultura que dela nasce aniquila tudo aquilo que cria: ambientes físicos, instituições sociais, idéias metafísicas, visões artísticas, valores morais. O objetivo é criar mais, continuar infinitamente criando o mundo de outra forma. Esse impulso atrai para sua órbita todos os homens e mulheres modernos e força-os a enfrentar a questão do que é essencial, significativo, real e legítimo no torvelinho dentro do qual se vivemos e se movimenta (Berman, 1986:273).

YUNUS, O BANQUEIRO DOS POBRES - UM EXEMPLO INCONTESTÁVEL DE EMPRESA CIDADÃ

Yunus (2000) propõe uma associação entre o mercado livre e a consciência social. Para esse “responsável” economista, o minicrédito voltado para os indivíduos de baixo poder aquisitivo é um caminho eficiente rumo ao desenvolvimento econômico sustentável. “Há um outro modo de chegar ao mesmo resultado: deixar as empresas terem lucros que em seguida são taxados pelo governo e vão permitir construir escolas, hospitais etc. Mas na prática as coisas não funcionam assim”. Os impostos cobrados beneficiariam primeiro a burocracia que os recolhe, sobrando pouco ou quase nada para os pobres. Além disso, como não é motivada pelo lucro, a burocracia não tem razão alguma para aumentar sua eficiência. Afirmo o autor: “Se alterarmos sua estrutura, como fizemos em Bangladesh, as condições de vida dos pobres se modificam. Todos os financiados que ajudamos no Grameen nos levaram a concluir, sem medo de errar, que com uma ajuda financeira, mesmo pequena, os pobres são capazes de mudar totalmente de vida”.

Essa posição não convencional ensina que é possível tratar os pobres com o mesmo rigor financeiro que os grandes tomadores de crédito, o que facilitaria a formação de milhares de micro e pequenas empresas, essas sim efetivamente “empresas cidadãs”. Os milhões de empreendedores beneficiados constituiriam importante alavanca para o desenvolvimento, sem o envolvimento do Estado burocrático. Uma organização social fortemente baseada no fundamento de crédito voltado aos pobres ganharia legitimidade.

AS PROPOSIÇÕES DE LIBERDADE ECONÔMICA COM RESPONSABILIDADE SOCIAL

Tsukamoto (1999) relata que a história mundial do período pós II Guerra Mundial aponta que se está indo de um mundo de “baixa liberdade econômica” para um mundo de “alta liberdade econômica”. As diferentes características de cada nova geração têm sido um dos fatores dessa evolução. Para o experiente consultor empresarial, cinco gerações convivem no mundo de hoje: a Geração de Soldados, a Geração Silenciosa, a Geração *Baby Boomer*, a Geração X e a Geração Y (digital).

Cada geração tem visão e conceitos próprios de competitividade gerencial. Isso resulta considerar a filosofia de vida no trabalho também de forma bem distinta para cada época. Por exemplo, a Geração de Soldados e a Geração Silenciosa tratam a qualidade de vida no trabalho como um assunto do setor de benefícios do Departamento

Pessoal. Para a Geração Digital, o mesmo tema será visto do ângulo da Diretoria de “Recursos Humanos visando a resultados”, em sintonia com a estratégia da empresa.

Na década que se inicia, as estratégias corporativas incorporarão novos ingredientes, como o capital intelectual e a competência de gerir diversidades. Deverá surgir, pois, a nova filosofia de qualidade de vida no trabalho. Isso significa que as pessoas vão trabalhar COM e não mais PARA alguém.

Tsukamoto (1999) conclui: as parcerias de responsabilidade social referentes à qualidade de vida no trabalho deverão acompanhar a evolução do mundo de baixa liberdade econômica para o mundo de alta liberdade econômica.

PROGRAMAS E ATIVIDADES DE CIDADANIA

Spink, Clemente & Keppke (1999:63-64) relatam que na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, foi desenvolvido o programa de Gestão Pública e Cidadania. Essa iniciativa não identifica somente as melhores práticas, mas procura demonstrar sobretudo a variedade de idéias e soluções possíveis que se encontram à disposição na coletividade para a solução de seus problemas. A ênfase está na criação de uma “*invisible college*” ou “*advocacy coalition*”. Os autores enfatizam a importância da inovação, dentro da qual administradores, técnicos, líderes comunitários, políticos e acadêmicos possam procurar idéias, debate e companheirismo. Os comitês, cujos membros são escolhidos entre técnicos, pesquisadores e ativistas de Organizações Não-Governamentais (ONGs), selecionam dentre os inscritos 100 programas considerados semifinalistas, dos quais, após obtidas maiores informações a seu respeito, são escolhidos 20 como finalistas anuais. A informação colhida é compilada em um banco de dados facilmente acessível em várias publicações produzidas para descrever as experiências e discutir as tendências gerais. As soluções nascem com legitimidade, não necessitando sua validação posterior.

O professor Pilom estabelece relações entre cidadania e qualidade de vida. Em 1993, no Jornal da USP (n. 256), afirmou que a participação do cidadão na dimensão social não deriva apenas de políticas democráticas, que encontram grande dificuldade em sua prática, mas também dos nichos socioculturais, geradores de acolhimento e solidariedade. A consideração pelo próximo e pelo seu bem-estar não é questão de mera prescrição social – embora possa e deva ser facilitada em termos de organização da sociedade –, mas um aspecto cultural associado às suas necessidades no conjunto das necessidades coletivas. Completa essa abordagem orientando que

“... em termos de planejamento de políticas públicas não é cabível ignorar o papel das quatro dimensões de mundo, prevendo sua diferenciação em termos das necessidades de indivíduos e grupos primários, que serão os agentes reais dessas políticas, propiciando sua participação organizada, não em termos de mera adesão, mas de formulação e desenvolvimento em condições infra-humanas, quando deixado ao sabor dos interesses estreitos daqueles que prosperam, quais gérmens oportunistas, nos organismos desvalidos das sociedades humanas em declínio”.

ÉTICA: O RESULTADO DA LEGITIMIDADE

Strour (1998:270 e 293) afirma que a razão de ser da reflexão ética para as empresas reside em um fato cristalino: como os atores empresariais dispõem de certa soma de poder, eles podem mobilizar-se e retaliar a empresa que desrespeitar normas básicas do trato com o público. O autor associa poder, cultura e ética para a análise das questões organizacionais, afirmando que moral é um discurso de justificação e se encontra no coração da ideologia. É um dos mais poderosos mecanismos de reprodução social, porque define o que é permitido e proibido, justo e injusto, lícito e ilícito, certo e errado. Ao arrolar obrigações, fins e responsabilidades, suas normas são prescrições que pautam as decisões e moldam as ações dos agentes. Quem valida tais deveres ou finalidades? As coletividades às quais pertencem esses agentes: tanto a sociedade inclusiva (uma civilização determinada, um país particular) como uma classe social, diversas categorias sociais, várias organizações, cada qual com sua moral específica.

Pastore (1998:105) sinaliza para a necessidade de modernizar as instituições do trabalho. A lei não garante legitimidade. O professor afirma que no mundo inteiro a fonte do direito do trabalho se está transferindo (ou já se transferiu) da lei para o contrato. Este se baseia na negociação e permite grande flexibilidade para se ajustar às necessidades da revolução tecnológica, à globalização da economia e às mudanças organizacionais. No Brasil, a contratação do trabalho continua presa à Lei e com enormes dificuldades para se adaptar às mudanças, perdendo com isso sua legitimidade ou aceitação pela sociedade. Os dados em que se baseia são, por exemplo, os dos Estados Unidos que têm apenas 14% da sua força de trabalho sindicalizada e em condições de negociar coletivamente. Cerca de 86% dos norte-americanos são contratados de forma flexível na base individual ou trabalham por conta própria. Esse sistema seria mais eficiente nos ambientes organizacionais modernos.

Freitas, M.E. (2000), em estudos sobre cultura organizacional e mais especificamente em estudos sobre imaginário organizacional moderno, trata de questões de cidadania, comunidade e *lobby* nas organizações. Para a professora, o conceito de cidadania

implica, necessariamente, a superação de interesses particulares, a consciência do bem comum, as noções de igualdade e liberdade, de respeito pelos direitos do outro, bem como o reconhecimento da necessidade da presença de diferentes atores no debate político sobre os negócios da comunidade e da nação por inteiro. O político e o social fundem-se e sustentam-se numa representação, num desejo, num projeto ou numa vivência de coletividade capaz de indentificar-se como pertencendo àquela e não a outra sociedade. Cidadania é um estatuto entre uma pessoa natural e uma sociedade política, portanto privativo do indivíduo e dos seus direitos e deveres civis.

A professora adverte: um sistema artificial, como uma empresa, uma associação, pode ter nacionalidade, mas certamente não uma cidadania. As organizações modernas utilizam-se, também, do discurso de ser uma comunidade ou uma grande família. A identificação que é solicitada aos indivíduos a elas ligados não mais diz respeito só às competências profissionais, mas também se amplia para as esferas comportamentais e relacionais. Mecanismos diversos têm sido criados para expandir as áreas de influência das empresas sobre os indivíduos. Exemplo disso é a criação de espaços de lazer, recreação e integração social, como clubes, colônias de férias, academias de ginástica etc. O lugar de trabalho também é o local do lúdico, do poético, da convivência harmoniosa entre escalões hierárquicos democraticamente embaralhados, cuja pretensa proximidade dilui as diferenças e os conflitos. Freitas, M.E. (op. cit.) ratifica sua crítica a essas práticas organizacionais “artificiais” afirmando que, no limite, o que as empresas pedem é que o indivíduo seja diferente sendo igual aos outros, que ele as ame independentemente de ser amado, que confie nelas mesmo que elas dêem mostras de não ter merecimento, que ele almeje sempre o troféu que não existe. Muitas vezes essas práticas não carregam a necessária legitimidade. De resto, as organizações são, e tendem a continuar sendo, objetos fascinantes e provocativos.

Os elementos da organização do trabalho japonesa têm origem histórica. Os trabalhadores recebem incentivos financeiros, tanto de curto como de longo prazo. Segundo Watanabe (1996), o sucesso dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQs) e de outras formas de trabalho em equipe parece ter muita relação com as tradições de compartilhamento de responsabilidade que deram sustentação básica ao regime feudal do Shogunato de Tokugawa entre 1603-1867. Nesse regime, grupos de cinco famílias, tanto nas áreas rurais quanto nas urbanas, eram organizados para fins administrativos e fiscais. O imposto referente à propriedade e as outras obrigações deviam ser divididos

entre os membros das famílias. Em uma forma muito mais branda, essa tradição sobreviveu nos Tonarigumi (grupos vizinhos) e, mais recentemente, nos Lichi-kai (grupos auto-administrados) para assistência mútua e comunicação cotidiana. Como a implementação dos CCQs e de outras formas de trabalho em equipe pode exigir incentivos mais fortes para os trabalhadores sem tradição de compartilhamento de responsabilidades em grupos, as práticas de gestão do trabalho japonesas podem não fornecer os incentivos adequados aos trabalhadores com diferentes formações. Assim, pode-se associar o sucesso ds gestão ao enraizamento cultural das práticas de gestão. A história também traz a ética nas relações de trabalho e a legitimidade das práticas de gestão compartilhadas. Estas exigem o transito de informação. A informação penetra, atualmente, de forma intensa em nossas vidas. O mundo transforma-se em uma economia global e interdependente. No entanto, seja no âmbito das ciências econômicas seja no das ciências da administração, fala-se pouco da informação enquanto recurso produtivo (Lesca & Almeida, 1994).

A CONSTRUÇÃO DE SIGNIFICADOS LEGÍTIMOS NAS PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA

Os dados da pesquisa realizada por Gasparini (1989) na MWM Motores revelam resultados consistentes sobre as questões de saúde-doença no trabalho. O discurso foi assim apresentado: realizar uma pesquisa de campo dentro do cotidiano de uma indústria, além do contato com o real, a experiência trouxe quantidade imprevista de dados e transformações nos sujeitos e no agente de pesquisa. Foi possível, então, mapear categorias psicossociais que indicam a origem de algumas percepções das respostas psicossomáticas da empresa. A individualização ocorre interagindo com vários tipos de crenças e modelos culturais. Tudo o que é “só psicológico” parece ser “só pessoal”. Por isso, compreender as queixas de um indivíduo limita-se a reduzi-las ao plano individual... As relações médicas e interpessoais que se estabelecem com o queixoso acabam desvinculadas do eixo indivíduo-trabalho. A equipe médica e os companheiros de trabalho não associam, pelo menos com o fator principal, as respostas psicossomáticas de um indivíduo às práticas ou relações dele com o trabalho. Os padrões culturais relativos a essas manifestações são derivados de uma articulação central entre saúde e produtividade. Derivam dessa articulação as percepções de que produtividade é saúde, doença é fraqueza, psicológico é pessoal, sobrecarga de trabalho é dor, empresa é proteção, doença na empresa é tratamento ou é rejeição, frequência de queixas no ambulatório é oportunismo,

trabalho é sobrevivência, somatização é psiquismo e hábitos de vida podem ser fatores determinantes nas reações do organismo.

No espaço empresa, a expressão das queixas provoca situações de culpa ou autopiedade no indivíduo que manifesta ou suporta a dor. Provoca rejeição ou apoio do grupo de trabalho do ambulatório. Em virtude da permanência dos sintomas e queixas do uso freqüente do ambulatório e dos serviços médicos conveniados, esses comportamentos são mais acentuados, emergindo o diagnóstico do “só psicológico”. Esse diagnóstico é também panacéia para fenômenos desconhecidos ou mal diagnosticados – por subestimação dos sintomas tanto pelo queixoso, que suporta a dor ou simplifica as características patológicas, como pelo profissional de saúde.

Fischer, A.L. (1999:128,134) coloca a cidadania como a via do caminho para o desenvolvimento, no qual a cultura e os valores organizacionais pressupõem o desenvolvimento das pessoas, em integração com “as transformações que se operam no contexto externo”. Ressalta que ao planejar e implementar essas ações sobre o seu entorno social, a empresa deve avaliar a consistência de seus padrões internos de cidadania organizacional.

Estas análises ratificam o pensamento de Guerreiro-Ramos (1989:67) que afirma:

“Por impressionantes que se afigurem os traços básicos da síndrome do comportamento, deve-se compreender que os mesmos não estão afetando remotamente a vida das pessoas. Na realidade, constituem o credo não enunciado de instituições que funcionam na sociedade centrada no mercado. Para ter condições de enfrentar os desafios de uma sociedade, a maioria de seus membros interioriza a síndrome comportamentalista e seus padrões cognitivos. Essa interiorização ocorre, geralmente, sem ser notada pelo indivíduo, e assim a síndrome comportamentalista transforma-se numa Segunda natureza. A disciplina administrativa padrão, ela própria admitindo que os seres humanos são individualidades fluidas, e capturada pelos pressupostos do perspectivismo, do formalismo e do operacionalismo, não pode ajudar o indivíduo a superar essa situação”.

Os fatores críticos tratados até aqui procuram demonstrar os conceitos, as implicações e os resultados relacionados e correlacionados às questões da gestão empresarial da qualidade de vida no trabalho, os quais nortearam os estudos empíricos da análise documental e da pesquisa quantitativa de campo desta Tese e que foram caracterizados como variáveis dependentes. Os fatores críticos de gestão empresarial apresentados a seguir (perfil do administrador, práticas e valores nas empresas e nova competência) formarão variáveis independentes no Problema de Pesquisa, detalhado na Parte 2: Metodologia e Análise das Informações.



Fonte: Revista Exame, set. 2000.

1.2.4 PERFIL DO ADMINISTRADOR EM QVT

O ambiente de gestão empresarial vem-se modificando profundamente, como foi analisado nos itens anteriores. A competitividade acompanha o fenômeno da globalização. Essa visão é analisada por Coltro (1999), para quem a competitividade, como um fenômeno que vem ocorrendo em escala jamais vista, força as organizações a tomar contato com um mundo cada vez mais competitivo, tanto domesticamente quanto internacionalmente. Aparentemente, a competitividade é o coração do sucesso ou do fracasso das organizações empresariais. A competição determina a adequação das atividades de uma empresa ao seu ambiente de atuação. O ambiente competitivo contribui decisivamente para o seu desempenho, acentuando características como inovação, cultura coesa e velocidade de implementação de projetos e empreendimentos. Nos ambientes pouco competitivos, as empresas tendem a se acomodar, impondo preços altos ao mercado e oferecendo mercadorias e serviços de baixa qualidade. Nas economias inseridas

na competição cada vez mais internacionalizada, as empresas que sobrevivem são inovadoras e voltadas para o bom atendimento do mercado em que atuam.

A FORMAÇÃO NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

E agora, José? Esse é o título do livro de Oliveira (1999) indicado como guia para quem quer buscar emprego, mudar de trabalho, montar um negócio ou repensar sua carreira. Na verdade, mais do que um apelo genérico, o título provoca indagações sobre gerência, gestão estratégica, processos de grupo, cultura corporativa e outras questões diretamente ligadas às atividades do administrador. Essas atividades envolvem, direta ou indiretamente, elementos gerenciais de qualidade de vida no trabalho. As demandas relativas à QVT estão presentes desde a formação do administrador, conforme dados ratificados no Relatório-Síntese do *Exame Nacional de Cursos* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais do Ministério da Educação (Relatório MEC, 2000), os quais são transcritos a seguir, com destaque nosso para os temas de qualidade de vida:

- OBJETIVOS

- contribuir para o aprimoramento da formação do administrador, **como cidadão e profissional, para que colabore na elevação das condições de vida em sociedade;**
- 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 parâmetros e o redirecionamento contínuo do processo de ensino-aprendizagem.

PERFIL DELINEADO PARA O GRADUANDO

- internalização de valores de **responsabilidade social, justiça e ética profissional;**
- formação humanística e visão global que o habilite a compreender os **meio social, político, econômico e cultural** em que está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- competências técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional;
- competência para empreender, **analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;**
- competência para atuar em equipes interdisciplinares;

- competência para compreender a necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

HABILIDADES A SEREM AVALIADAS

- comunicação interpessoal, expressão correta nos documentos técnicos específicos e **interpretação da realidade das organizações;**
- raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e formulações matemáticas e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos;
- **criatividade em face dos diferentes contextos organizacionais e sociais;**
- compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como sua relação com o **ambiente externo;**
- 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 a atender **interesses interpessoais e institucionais;**
- seleção de procedimentos que privilegiem formas de atuação **em prol de objetivos comuns.**

CONTEÚDOS BÁSICOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

- **matérias de formação básica e instrumental:** Contabilidade, Direito, Economia, Estatística, Filosofia, Informática, Matemática, Psicologia, Sociologia;
- **matérias de formação profissional:** Teorias da Administração, Administração Mercadológica, Administração de Recursos Humanos, Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Sistemas de Informação, Administração de Produção, Administração de Recursos Materiais, Organização, Sistemas e Métodos;
- **tópicos emergentes:** Ética, Globalização, Ecologia e Meio Ambiente, Tecnologia da Informação.

PERFIS NA ADMINISTRAÇÃO: DADOS DO CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO

Nesse mesmo campo de análise, o Conselho Federal de Administração (CFA) publicou em 1999 a obra *Perfil, Formação e Oportunidade de Trabalho do Administrador*

Professional (Andrade & Lima), em convênio com a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), cujos dados, transcritos a seguir, demonstram uma realidade jovem, ativa, que valoriza vínculos familiares e empresariais e tem grande responsabilidade na implementação de novos modelos de gestão empresarial, inclusive no que se refere à qualidade de vida. Para ilustrar, foram selecionados pontos relativos a administradores e professores constantes nessa ampla pesquisa.

Aspectos relacionados ao gênero: a população amostral composta por **Administradores** teve por base 783 respondentes. Observa-se predominância do gênero masculino na composição da amostra, ou seja, 588 (75,1%) são do gênero masculino e 195 (24,9%) do gênero feminino. O fato de o gênero feminino representar apenas um quarto da amostra pode refletir o espaço profissional que ainda falta às Administradoras conquistar.

Aspectos relacionados às áreas funcionais: se for considerada a área funcional dos **Administradores** que exercem atividades profissionais (705), observa-se que a maioria, 299 (42,4%), está alocada em Administração Geral. Desses, 244 (82%) são do gênero masculino e 58 (18%) do gênero feminino. Quanto à área, 117 (16,5%) trabalham na área financeira, 115 (16,3%) na mercadológica, 111 (15,7%) de recursos humanos e 52 (7,4%) na de informática. Contabilidade, auditoria e organização e métodos aglutinam 47 (6,6%) dos respondentes; 38 pesquisados (5,4%) trabalham na área de materiais/estoques/almojarifado e 35 (5%) na área de compras. Dos 140 restantes, 107 (15%) registraram outras respostas e 3 (4,7%) não responderam.

Os dados revelam, mais uma vez, que os cargos que se pressupõe de elevada capacidade de comando e decisão ainda se encontram concentrados na população composta pelo gênero masculino. Observa-se que apenas um quinto dos respondentes do gênero feminino ocupa cargo de empresária, autônoma ou consultora e que só um oitavo ocupa cargo de diretoria. Entretanto, para cargos mais operacionais, como é o caso de técnico/auxiliar, essa desproporção não atinge, sequer, dois dígitos, ficando em 1,7. A renda individual declarada pelos administradores que responderam à pesquisa (n. 280 - 35,8%) está entre R\$ 3.001,00 e R\$ 7.000,00.

Aspectos relacionados à credibilidade das instituições: a instituição familiar é vista como a mais confiável, atingindo média equivalente a 4.6, em escala que varia de 1 a 5; a pesquisa revela que, depois da família, a empresa na qual o respondente trabalha é reconhecida como instituição que tem credibilidade.

PERFIL DO PROFESSOR DE ADMINISTRAÇÃO

Na Pesquisa Nacional realizada pelo Conselho Federal de Administração foram levantados diversos aspectos referentes a 246 professores, alguns dos quais apresentados a seguir. Considerando as faixas etárias, 219 professores (89%) encontram-se que varia de 30 a 60 anos. A idade de 84 deles (34,1%) varia de 41 a 50 anos e é essa a faixa etária que justamente ocupa o maior número de cargos de coordenação/direção (34, ou 40%) e representa o maior número de profissionais que trabalham em uma única instituição de ensino superior (74%). Dos respondentes, 75 (30,5%) têm idade que varia de 31 a 40 anos.

A formação dos professores em nível de Graduação é bastante diversificada. A tabulação revela 22 cursos diferentes, sendo o de maior freqüência o de Administração de Empresas (54,9%). Apenas sete cursos apresentam freqüência de respondentes superior a dois dígitos, incluindo a própria Administração: 135 (54,9%), Administração; 40(16,3%), Economia; 32 (13%), Direito; 30 (12,2%), Ciências Contábeis; 16 (6,5%), Matemática; 12 (4,9%), Filosofia; e 11 (4,5%), Pedagogia.

Embora cresça entre o Ministério da Educação (MEC) e as Instituições de Ensino Superior (IES) a consciência de que o melhor professor é aquele que se aperfeiçoa e tem atitude de aprendizagem contínua, ainda é significativa a parcela de profissionais de ensino universitário desprovidos de titulação de mestre e de doutor. Consultados os dados tabulados, nota-se a existência de 21 professores (8,5%) que restringem a sua formação ao curso de graduação. Do total de respondentes, verifica-se que mais da metade (156 = 63,4%) concluiu apenas um curso de especialização após a graduação, que o número de mestres não atinge um quarto (51 = 24,7%) do total e que o contingente de doutores não atinge 7% (17 = 6,9%) da amostra. Esses dados demonstram a lacuna existente nas intenções e a possibilidade de atualização e desenvolvimento acadêmico de quem ensina Administração de Empresas.

Stal (1995) aprofunda a discussão do papel dos professores de Administração analisando o conflito de comprometimento no que se refere à distribuição individual de esforço ou ao tempo entre as obrigações acadêmicas e a participação em outras atividades externas. Exemplifica situações em que ocorrem fatos de ordem pessoal ou financeira que podem comprometer a objetividade de um docente em relação às suas responsabilidades acadêmicas, incluindo atividades de pesquisa. No mesmo artigo, Stal aponta a importância da contribuição das universidades para o desenvolvimento econômico dos países, por meio da realização de pesquisas de interesse industrial. São relatadas expe-

riências de instituições acadêmicas norte-americanas, com ênfase em propriedade intelectual, exploração econômica dos resultados, direitos e obrigações das partes, política de publicações, conflitos de interesse, dedicação à atividade docente e à realização de pesquisa contratada e remuneração adicional.

Na aproximação das empresas com os centros de pesquisa e ensino, segundo relatório da Confederação Nacional da Indústria (CNI), coordenado por Mascarenhas (1998), a difusão também é determinada pela capacidade da nova idéia em resolver um problema real. Assim, faz-se necessário reduzir o fosso entre o criador de uma nova idéia e o implementador/usuário dessa idéia. É imperativo o direcionamento da maioria dos recursos destinados a ciência e tecnologia para aqueles projetos com maior afinidade com o setor produtivo. As políticas industrial, de comércio exterior e tecnológica compõem a agenda de competitividade e crescimento das indústrias, aqui representadas pela CNI, cujas posições são (Mascarenhas, 1998):

- estimular a integração universidade-empresa, vinculando o financiamento público ao privado;
- estabelecer critério de competição para a distribuição das verbas entre os centros de ensino e pesquisas e institutos tecnológicos;
- buscar a aproximação dos centros educacionais às necessidades do mercado;
- implementar a fiscalização *a posteriori* das pesquisas universitárias.

APRENDER A MUDAR

Aprender a mudar é, provavelmente, o principal requisito para o administrador. Essa é a idéia expressa por Fleury, M.T.L. (1995). A professora analisa que, embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais ele tem de estar associado ao conhecimento conceitual. O requisito fundamental para a dinâmica desse tipo de organização é que o processo de aprendizagem operacional e conceitual ocorra em todos os seus níveis. As definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudanças que ocorrem, atualmente, no mundo...

Com base conceitual nas propostas da Quinta Disciplina de Senge (1998), Fleury (1995) destaca o domínio pessoal, os modelos mentais, as visões compartilhadas, a aprendizagem em grupo e o pensamento sistêmico. No mesmo artigo, coloca que os principais desafios às empresas brasileiras, no momento atual, são passar por um processo de mudança revolucionário, superar os traumas e propor-se a viver em processo

permanente de mudança. A professora (Fleury, 1995:6) destaca como críticos os processos de inovação e de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações. Esses seriam processos permanentes, jamais esgotados, com as características descritas abaixo:

- “ • o processo de aprendizagem é um processo coletivo, partilhado por todos, e não o privilégio de uma minoria pensante;
- os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados; o comprometimento com esses objetivos ocorre em virtude da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento organizacional;
- a comunicação flui entre as pessoas, as áreas, os níveis, visando à criação de competências interdisciplinares;
- desenvolve-se visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional”. (Fleury, 1995, p.9)

Coltro (1999) analisa a formação do administrador do futuro para os aspectos relacionados a aquisição e transferência de conhecimentos, que são ratificados por diretrizes e normas do Ministério de Educação, Conselho Federal de Administração e associações ligadas ao ensino e atuação do administrador. O autor apresenta no mesmo artigo os focos de indagações de administradores preocupados com o aumento da produtividade das organizações, relacionando os seguintes objetivos:

- desenvolver processos capazes de aumentar a efetividade do aprendizado individual;
- identificar as influências do ambiente e das condições de trabalho sobre a capacidade das pessoas de adquirir conhecimento: por exemplo, a utilização do mesmo espaço físico por áreas funcionais distintas da empresa conduz a maior interação e à absorção mais efetiva do conhecimento pelas pessoas envolvidas;
- compreender, mais e mais, como os seres humanos aprendem, aprendizado esse que não se dá apenas pela experiência individual, mas sobretudo pela observação e pela absorção de conhecimentos acumulados por outras pessoas.

VALORES E PERFIS OCUPACIONAIS

Shinyashiki (1997), médico psiquiatra e expressivo conferencista das questões humanas e empresariais, dentre várias publicações e temas afirma que “o sucesso é ser feliz” e que felicidade é um valor que tem sido deixado de lado pelo ser humano. Na verdade, do ponto de vista da vocação na administração, a “felicidade” coloca-se nas contradições de sucesso e submissão, capacidade de administrar conflitos, desafios de equilíbrio entre vida pessoal, familiar e dedicação ao trabalho e à empresa.

Andrade, atual presidente do Conselho Federal de Administração, destaca que o trabalho já não pode mais ser pensado a partir da perspectiva de determinado posto, mas de famílias de ocupações que podem e devem ser consolidadas a partir de um conjunto de competências e habilidades (in: Andrade & Lima, 1999). A nova composição de responsabilidades vem se refletindo nas propostas de ensino superior, com significativo alinhamento. Este alinhamento pressupõe aspectos anteriormente apontados por Albuquerque (1992a; 1992b) sobre “a convivência com as novas tecnologias” e que passam por uma revolução no ensino fundamental. Segundo o professor Albuquerque, os novos perfis ocupacionais apontam para a necessidade de integrar os objetivos da inovação tecnológica e da modernização industrial.

Romão (2000) sinaliza, por sua vez, que muitas indagações caracterizam os desafios da educação no século XX, comparando as visões entre Freire e Morim. O autor refere-se ao trabalho de Morim, encomendado pela Unesco, intitulado *Os Setes Saberes Necessários à Educação do Futuro*. Segundo o autor, Paulo Freire, pouco antes de falecer, deu a lume uma obra importantíssima, denominada *Pedagogia da Autonomia*, que traz como subtítulo *Saberes necessários às práticas educativas*. Parece que ambos se debruçam sobre o tema da educação do amanhã, construindo uma reflexão sobre os saberes necessários para a superação das contingências educacionais do presente. Romão (op. cit.) diferencia: Freire busca a transformação social com os oprimidos e não simplesmente para os oprimidos e Morim reitera mais a necessidade de considerar-se todos os saberes. No entanto, o que mais os aproxima é a contextualização, a ecologização e a historização dos saberes.

Dando maior consistência política e ideológica às expectativas do administrador pode-se apontar o valor destacado por Marcovitch, atual Reitor da Universidade de São Paulo, em artigo publicado no jornal *Folha de São Paulo* em 17 de dezembro de 1997: o caminho para a inserção diferenciada na sociedade é a “educação para a cidadania”. E acrescenta: devemos reconhecer, porém, que se torna cada vez mais difícil a afirmação do homem moral numa sociedade visivelmente mergulhada no materialismo selvagem. Em artigo mais recente, o professor Marcovitch (19 fev. 2000), consolida essa visão quando afirma que o exercício da cidadania faz parte da educação. Educar significa formar agentes de mudanças, “homens e mulheres dispostos a assumir riscos para formar um mundo melhor.”

FOCOS DO PERFIL DO ADMINISTRADOR

Concluindo a discussão sobre o fator crítico Perfil do Administrador, podem-se sintetizar os seguintes focos:

Educação Formal – neste foco, o Ministério da Educação (MEC), em suas instâncias de ensino de graduação e pós-graduação, exerce fundamental poder orientador e regulador. Esse poder pode ser medido pelo conjunto de disciplinas ofertadas, pelas características das Instituições de Ensino Superior (IES), pelo perfil e pela qualificação acadêmica dos professores e dos egressos do ensino superior.

Exercício da Profissão – a prática profissional dos administradores é regida pelas ações do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Administração, incluindo os movimentos organizados da Anpad, Angrad e Fenead, entre outros. Essas associações, além de porta-vozes da profissão, têm sido agentes estimuladores e catalisadores das novas competências do administrador.

Demandas das Empresas – cresce a cada dia a necessidade da presença do administrador profissional em todo núcleo ou iniciativa de negócios, desde as tarefas mais simples até os empreendimentos transnacionais. Essa demanda crescente se reflete na oferta de cursos de administração que, no Brasil, totalizam 1.500, estando a maioria no estado de São Paulo. Administração é, atualmente, a profissão com o maior número de oferta de vagas dentre todos os cursos de graduação.

Portanto, o Perfil do Administrador é o grande propulsor das competências e dos valores das organizações da era pós-industrial. Com certeza, sua atuação viabiliza a gestão de QVT mais efetiva e consistente com as necessidades das pessoas e das empresas.



1.2.5 PRÁTICAS E VALORES NAS EMPRESAS

Como já tratado nas escolas de pensamento de QVT, as demandas de qualidade de vida nas empresas podem apresentar dimensões socioeconômicas, organizacionais e de condições humanas no trabalho. Embora nem sempre com definição de critérios, procedimentos metodológicos e metas de gerenciamento, pode-se observar nas empresas vários tipos de esforços denominados de Qualidade de Vida no Trabalho. Nessas ações e programas podem ser realizados vários níveis de análise, entre eles os modelos de gestão, expressos na evolução das teorias de administração, as práticas organizacionais e seus resultados dos pontos de vista empresarial e pessoal e os elementos que caracterizam a missão QVT nas empresas.

MODELOS DE GESTÃO E IDÉIAS INOVADORAS DA ADMINISTRAÇÃO

Sob o título de *Os Revolucionários da Administração* Crainer (1999) preparou detalhado estudo, do qual foram selecionados e agrupados o conteúdo dos capítulos referentes às “idéias inovadoras” que estão consolidados no quadro 2. As Idéias Inovadoras dos Revolucionários da Administração.

No conjunto das idéias inovadoras observa-se que há contínuo esforço em rediscutir a administração e propor novas formas de lidar com resultados organizacionais. Max Weber, o mais influente pensador do século passado, baseou sua contribuição intelectual em duas grandes vertentes: ética e cultura e estrutura corporativa hierárquica. Observa-se que as **idéias revolucionárias** sempre apresentam em comum esses dois vetores weberianos: redefinição de valores culturais – processos de controle, liderança, aprendizado, planejamento, sistemas de qualidade, inovação tecnológica; e contextualização do melhor desenho de composição administrativa: estruturas hierárquicas, *liberation management*, células flexíveis, entre outros.

O desafio da evolução nos modelos de gestão foi também analisado por Fischer, A. (1998) em sua tese de doutorado “A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares”. Nela o pesquisador sintetiza a mudança e a evolução dos modelos de gestão, concluindo que nas últimas décadas predominava uma relação direta entre empresa e pessoa, da qual o empregado retirava muito de sua identidade profissional. Acrescenta que “os dois pólos da relação, trabalhador e empresa, almejavam a estabilidade”. O relacionamento de médio e longo prazos era colocado como meta, havendo, portanto, um interesse mútuo em preservar a relação. Nas ações de desenvolvimento, a iniciativa predominante era da empresa, a qual se responsabilizava por prover o empregado do conhecimento sobre o trabalho. As responsabilidades da empresa extrapolavam as relações de trabalho. A empresa procurava dar assistência às pessoas em suas necessidades pessoais e familiares, o que, segundo o professor Fischer, levou muitos autores a chamar essa relação de paternalista e assistencial.

Uma revolução de modos e paradigmas de gestão empresarial e, mais especificamente, de gestão de pessoas pode ser facilmente identificada na rotina das empresas, nas atividades de consultoria, nas pesquisas e nos debates em torno do tema (Ulrich, 1998; Bridges, 1995; Moller, 1992; Golemann, 1998). Entre os brasileiros mais atentos, pode-se citar os estudos de Malvezzi (1999), Caldas (2000a), Wood Júnior (1999; 2000), Albuquerque & Limongi-França (1999), Eboli et alii (1999) e De Masi (1999).

Quadro 2 - Idéias Inovadoras dos Revolucionários da Administração (*)

Autor	Idéias Inovadoras	Obras mais Importantes	Autor	Idéias Inovadoras	Obras mais Importantes
Igor Ansoff	Administração estratégica Análise de defasagem Sinergia	<i>Corporate strategy</i>	Henry Ford	Produção em grande escala	<i>My life and my work</i>
Chris Argyris	Aprendizagem Organizacional Aprendizagem de enlace simples e de enlace duplo	<i>Personality and organization</i> <i>Organizational learning</i>	Harold Geneen	Administração baseada em fatos e em análise	<i>Managing</i> <i>The Synergy Myth</i>
Chester Barnard	A natureza e a esfera de ação dos papéis executivos Relacionamento empresa/executivo	<i>The functions of the executive</i>	Sumantra Ghoshal	Globalização e estrutura corporativa	<i>Managing across borders</i> <i>The individual corporation</i>
Warren Bennis	A liderança como uma aptidão acessível O gerenciamento <i>ad hoc</i> como antídoto à burocracia	<i>Leaders</i> <i>An invented life</i> <i>Organizing genius</i>	Gary Hamel	Plano estratégico Capacidades centrais Arquitetura estratégica Previsão do setor	<i>Competing for the future</i>
Marvin Bower	Cultura e valores corporativos Trabalho em equipe e gerenciamento de projetos Profissionalização da consultoria gerencial	<i>The will to manage</i> <i>The will to lead</i>	Charles Handy	Trevo e organizações federadas Futuro do trabalho	<i>Understanding organizations</i> <i>The age of unreason</i> <i>The empty raincoat</i>
Dale Carnegie	Arte de vender, comunicação e motivação	<i>How to win friends and influence people</i>	Bruce Henderson	Matriz de crescimento/participação - BCG Curva de aprendizagem	<i>Financial Times Guide of Strategy (Richard Koch)</i>
James Champy	Reengenharia	<i>Reengineering the corporation</i>	Frederick Herzberg	Fatores de higiene e motivação Teoria motivacional Kita	<i>The motivation to work</i>
Alfred Chandler	Relacionamento entre estratégia e estrutura A empresa multidivisional	<i>Strategy and structure</i>	Geert Hofstede	Administração Cultural	<i>Culture's consequences</i>
W. Edwards Deming	"Administrar em termos de qualidade" Os 14 Pontos	<i>Out of the crisis</i>	Elliot Jacques	Intervalo de tempo da descontinuidade Democracia industrial	<i>A general theory of bureaucracy</i>
Peter Drucker	Administração aplicada a todos, desde a Administração por Objetivos até o gerenciamento dos que possuem conhecimentos	<i>The practice of management</i> <i>The age of discontinuity</i> <i>Management: tasks, responsibilities, practices</i> <i>Adventures of a bystander</i> <i>Management challenges for the 21 st century</i>	Joseph M. Juran	Gerenciando para a qualidade	<i>Quality control handbook</i>
Henri Fayol	O princípio fundamental Princípios de Administração	<i>General and industrial management</i>	Rosabeth Moss Kanter	<i>Empowerment</i> A empresa pós-empresendedora	<i>Change masters</i> <i>World class</i>
Mary Parker Follet	Integração Divisão de responsabilidades	<i>Dynamic administration</i>	Philip Kotler	Reconhecimento do marketing como uma função central da empresa	<i>Marketing management</i>
			Ted Levitt	Marketing Globalização	<i>Innovation in Marketing</i> <i>The marketing imagination</i>
			Kurt Lewin	Grupos T Teoria do campo	<i>A dynamic theory of personality</i>
			Douglas McGregor	Teorias motivacionais X e Y	<i>The human side of enterprise</i>
			Nicolau Maquiavel	Poder e liderança	<i>The prince</i>
			Abraham Maslow	Hierarquia das necessidades	<i>Motivation and personality</i> <i>Eupsychian management</i>
			Konosuke Matsushita	Atendimento ao cliente A corporação empresenedora gigante	<i>Not for bread alone</i>

Quadro 2 - Idéias Inovadoras dos Revolucionários da Administração (*) (continuação)

Autor	Idéias Inovadoras	Obras mais Importantes	Autor	Idéias Inovadoras	Obras mais Importantes
Elton Mayo	Motivação e trabalho em equipe	<i>The human problems of an industrial civilization</i>	Michael Porter	Estratégia	<i>Competitive advantage</i>
Henry Mintzberg	A estratégia como habilidade	<i>The nature of managerial work</i>		Competitividade	<i>Competitive strategy</i>
	Os papéis dos gerentes	<i>The rise and fall of strategic planning</i>	Edgar H. Schein	A estrutura das cinco forças	<i>The competitive advantage of nations</i>
Akio Morita	Formação dos dirigentes	<i>Made in Japan</i>		Cultura da corporação	<i>Organizational culture and leadership</i>
John Naisbitt	Reestruturações	<i>Megatrends</i>	Peter Senge	Âncoras da carreira	<i>Organizational psychology</i>
Kenichi Ohmae	Estratégia e fatores determinantes do sucesso Modo japonês de encarar os negócios Impacto da globalização sobre as nações	<i>The mind of the strategist</i> <i>The borderless world</i>		Organização voltada ao aprendizado	<i>The fifth discipline</i>
			Alfred P. Sloan	A organização em divisões	<i>My years with General Motors</i>
			Frederick W. Taylor	Administração Científica	<i>The principles of scientific management</i>
David Packard	Administrar percorrendo todos os setores Envolvimento dos empregados	<i>The HP way</i>	Alvin Toffler	Gerenciamento <i>ad hoc</i> Pós-industrialização	<i>Future shock</i> <i>The third wave</i> <i>Powershift</i>
			Robert Townsend	A falsidade da vida corporativa	<i>Up the organization</i>
Richard Pascale	Estrutura dos Sete Ss Administração japonesa Transformação corporativa	<i>The art of Japanese management</i> <i>Managing on the edge</i>	Trompenaars, Fons	Gerenciamento da globalização Temas culturais	<i>Riding the waves of culture</i>
			Sun Tzu	Estratégia e tática competitiva	<i>The art of war</i>
Laurence J. Peter	Má administração da carreira	<i>The Peter principle</i>	Thomas Watson Jr.	Cultura e valores da corporação	<i>A business and its beliefs</i>
Tom Peters	Excelência Atendimento ao cliente	<i>In search of excellence</i> <i>Liberation management</i>	Max Weber	Modelo burocrático de organização	<i>The theory of social and economic organization</i>

Fonte: Síntese dos autores citados por Crainer (1999).

De Masi, um dos mais atuantes pensadores dessa década de 1990 afirma que está ocorrendo uma revolução para a qual não se dá a devida atenção: indústrias difundem-se, codificam-se as transformações econômicas e sociais delas derivadas, identificam-se seus perigos, mas não se fala explicitamente de “sociedade industrial”; tampouco a imensa maioria da população se dá conta de que a multimilenar época rural está chegando ao fim. A própria expressão “sociedade industrial” está ausente das obras e da linguagem dos grandes pensadores da época, embora suas mentes estivessem constantemente tomadas por dois grandes acontecimentos: a revolução francesa e a expansão manufatureira. As inovações econômicas, tecnológicas, culturais e organizacionais são tão rápidas que é difícil apreendê-las.

Existem muitas novas perspectivas na ótica administrativa. Wood Júnior (2000) mostra a direção quando afirma: “surpreso, percebi que a apropriação da retórica

gerencialista fazia parte de um fenômeno mais amplo(...) baseado em um conjunto completo de rituais, práticas de gerenciamento e manipulação da imagem implementada”. Para o autor, as novas condições de trabalho mudam profundamente o estilo gerencial da empresa: a liderança autoritária e centralizadora dá lugar a uma gestão mais aberta; controles e normas são transformados em missões e visões compartilhadas; e símbolos, artefatos e retórica passam a ser amplamente utilizados. Há um novo estilo de gestão identificada como Organizações de Simbolismo Intenso (OSI). Esse tipo de análise das organizações por meio de imagens e símbolos intensos, teve forte influência dos estudos de Morgan (1996), o qual descreve as empresas como “representação de uma realidade compartilhada”. Essa visão da cultura em bases de representação acredita que a melhor compreensão das organizações ocorre por meio de processos que produzem sistemas de significados comuns. Trata-se de reconhecer que existe forte componente psicossocial nas organizações. Essa ótica, somada à importante e sempre presente dimensão da saúde e segurança, forma a visão holística biopsicossocial, essencial nos estudos de produtividade do trabalho nas empresas.

Os significados comuns compartilhados têm dois grandes parâmetros: o empreendimento e a pessoa. No parâmetro empreendimento, Ziemer (1996), do ponto de vista de resultados empresariais, afirma que é necessário levar em conta o “ambiente externo da empresa, desde seu projeto e estruturação e, também, reconhecer que sua sobrevivência e bom funcionamento dependem, primordialmente, da capacidade de identificar e antecipar-se a mudanças externas”. No parâmetro pessoa existem estudos consolidados, desde a segunda grande guerra, como o nascimento da psicometria. Casado (1998), desenvolveu, nesta linha de pesquisa, um inventário de análise organizacional dos perfis psicológicos como importante alternativa para os processos de Recrutamento e Seleção. Destaca a identificação de traços de personalidade, de potencialidades e limitações e de dinâmica da personalidade dos sujeitos. Segundo a pesquisadora, uma vantagem adicional do uso do instrumento proposto está no modo prático com que os resultados podem ser informados ao sujeito (*feedback*); ele pode ser efetuado visando ao desenvolvimento do potencial humano no trabalho. A organização beneficia-se, por seu turno, com a maior produtividade advinda do esforço do processo seletivo, registrando dados que podem servir para orientar a carreira do indivíduo enquanto permanecer na organização.

Lima, M. (1996) assinala que os diferentes significados atribuídos à empresa pelos seus participantes devem ser analisados. A autora relata que a estrutura estratégica

favorece visão da empresa como todo-poderosa, dominadora, freqüentemente superprotetora e investida em uma função quase maternal. Uma das conseqüências disso é o forte envolvimento com a empresa, levando a maioria dos sujeitos a permitir a invasão da sua vida privada por preocupações e interesses inerentes ao trabalho. Essa visão da cultura em bases de representação tem enormes implicações em relação ao modo pelo qual são compreendidas as organizações enquanto fenômenos culturais. Demonstra que se pode compreender as organizações através dos processos que produzem sistemas de significados comuns entre as pessoas que nelas vivem.

Martinelli (2000) destaca, em sua tese de livre-docência sobre negociação, que entre as diversas demandas da Administração a literatura especializada oferece pouco apoio para a teoria e a prática da negociação. Segundo o professor, a prática da negociação tem sido documentada mais freqüentemente em estudos de casos, em especial nos jogos de empresas. Ao desempenharem seu papel de negociadores, os administradores tenderão a seguir seus perfis globais pessoais e profissionais que poderão ser caracterizados por um dos sete tipos propostos por Kinston & Algie – racionalista, empírico, pragmático, dialético, sistêmico, estruturalista e intuitivo – ou pela combinação de alguns deles. Martinelli (2000) apresenta importantes informações sobre a necessidade de avaliação realística das próprias características e das características das outras partes em relação a esse quadro de referência, o que pode ser muito útil para orientar cada um dos negociadores quanto aos caminhos de negociação e evidenciar possibilidades de uso ou de se buscar evitar diferentes estilos de negociação. O que foi confirmado no estudo quantitativo exploratório é apresentado na Parte 2 da presente Tese. O professor Martinelli considera que o processo de negociação deve envolver a análise do contexto administrativo no qual a negociação se dará e propõe a classificação dos contextos administrativos em unitário, pluralista e radical ou coercitivo. No dia-a-dia da vida das organizações, o contexto coercitivo pode surgir como uma disputa pessoal aparentemente isolada entre proprietários e empregados e, conscientemente ou não, pode ser disfarçado como ambiente unitário ou até mesmo pluralista. No quadro 3 são apresentados, na íntegra, os Contextos Administrativos de Negociação.

Há mudanças significativas nas práticas empresariais que decorrem das alterações de atitudes e comportamentos individuais, estes decorrentes, muitas vezes, de uma nova consciência social. O cuidado com o consumo, como relata Martins, M. (2001), é um exemplo significativo: alguém que, durante suas atividades, se esforça para controlar o

consumo de água, por exemplo, sabe que, ao ajudar para que esse índice atinja um bom nível, estará elevando os índices de produtividade do seu departamento e, logicamente, da empresa.

Quadro 3 - Contextos Administrativos de Negociação

Contexto	Unitário	Pluralista	Radical / Coercitivo
Interesses individuais ou grupais	Coincidentes com os objetivos da organização, a serem atingidos mediante trabalho em equipe bem integrado	Coincidentes só em parte com os objetivos (formais) da organização, perseguidos pois mediante coalisões <i>ad hoc</i>	Amplamente incompatíveis, criando "campo de batalha" interno
Conflito	Enfermidade, relativamente rara, a ser suprimida ou curada pela alta administração	Natural, potencialmente positivo e funcional	Parte inevitável de conflito social mais amplo, devendo ser reprimido (e ficando latente)
Poder	Substituído ou dissimulado por conceitos de autoridade, controle e (se possível) de liderança com vistas aos objetivos comuns	Distribuído entre os indivíduos e grupos da organização	Considerado reflexo das relações sociais de poder, dependendo, pois, de luta mais ampla, para o controle social

Fonte: Transcrição de Martinelli (2000).

Em conjunto, gerentes e funcionários aprenderam a tomar a iniciativa não apenas na identificação dos problemas, mas também no desenvolvimento de melhores processos para a solução de problemas e a melhoria de produtos. Sua abordagem não dependeu de altos executivos-chave tomarem a direção e dizerem às pessoas o que fazer. Em vez disso, toda a organização aprendeu a aprender. Isso não é novidade. Muitos executivos compreendem que a competição acirrada requer aprendizado mais eficaz, amplo *empowerment* e maior comprometimento de todos na empresa. Além disso, eles compreendem que a chave para o melhor desempenho é um alto nível de comunicação.

Na era pós-industrial, o sucesso de uma empresa reside mais em suas capacidades intelectuais e sistemas do que em seus ativos físicos. A capacidade de gerenciar o intelecto humano – e de convertê-lo em produto e serviço útil – está se tornando a habilidade executiva fundamental do momento.

Para Ulrich (2000), o gerenciamento transparente não é um programa e nem um sistema coerente, é um sistema que faz bastante sentido tanto para as pessoas no chão-

de-fábrica como para os executivos. Ele constrói o **porquê** de se ter desempenho superior desde o início, fazendo com que os funcionários e os gerentes hajam de maneira parecida ao tentar descobrir o **como**.

Casali, Teixeira & Cortella (1999), em coletânea sobre empregabilidade e educação, afirmam que as empresas industriais que lideram o discurso do emprego moderno terão de reconhecer que são participantes responsáveis de uma ordem moral em que terão de aceitar limites, exercer cautela e reconhecer valores múltiplos, melhorar – nas palavras de Selznick – sua competência moral.

Hamel & Prahalad (1995) apontam que a expressão competência essencial é usada repetidamente para descrever as capacidades subjacentes à liderança em uma gama de produtos ou serviços. Levering (1998), em sua proposta de critérios para um excelente lugar para se trabalhar, relata: “The human toll of these changes has been enormous. But it would be an error to think that this was simply another chapter in a long history of workers as victims”.

O que são os processos nas empresas, mais formalmente? Processo é um conjunto de atividades realizadas em uma seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (Hammer & Champy, 1994). Essa idéia de processo como um fluxo de trabalho – com *input* e *output* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma seqüência e dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia. A utilização do conceito de processo fornece um conveniente nível de análise, menos detalhado que o estudo das relações de trabalho, mas muito mais descritivo do que o modelo da “caixa preta” (Garvin, 1998). Além disso, permite ter melhor visão do comportamento gerencial, mais integrada e abrangente.

Goleman (1995) afirma, por sua vez, nos estudos sobre inteligência emocional, que medo condicionado é o nome utilizado pelos psicólogos para o processo em que uma coisa nem um pouco ameaçadora se torna temida por estar associada, na mente de alguém, a uma outra assustadora. Segundo o autor, quando tais pavores são induzidos em animais de laboratório, os medos podem durar anos. Dentro das organizações essa situação parece acontecer de forma relativamente freqüente, o que hoje caracteriza a síndrome do desamparo, isto é, da ansiedade pela perda do emprego ou pela humilhação de não atingir metas ou receber bônus de desempenho.

Caldas (2000b) afirma que os efeitos dos “enxugamentos” e da perda de emprego não são homogêneos para toda situação, organização ou indivíduo: a literatura em geral sugere que algumas variáveis moderadoras parecem mediar todas essas relações e conseqüências de “enxugamentos”. Elas precisam ser entendidas porque determinam a gravidade desses efeitos. O autor coloca como moderadores dos efeitos de “enxugamentos” aqueles fatores ou circunstâncias que podem agravar ou atenuar os efeitos que os cortes provocam na organização, em seus membros e nos indivíduos demitidos.

Boog et alii (1999) relatam o papel daqueles que têm posições de liderança nas organizações. Antes de mudar os outros, é fundamental primeiro mudar a si mesmo. Nenhuma mudança tem legitimidade se o condutor fala uma coisa e pratica outra. Nesse sentido, a função Treinamento e Desenvolvimento pode influenciar decisivamente novas formas de pensar a organização, a gerência de pessoas; pode, também, apoiar e criar situações de aprendizado mais em nível do sentir, por exemplo, por meio de metodologias participativas. Esse sentir apóia a mudança em seu nível de concretização, do querer e realizar a mudança. E concluem: “o poder dessa nova visão orientada do paradigma holístico é muito grande, sendo o ‘norte’ e a ‘bússola’ de orientação para os passos gerenciais nas organizações nos próximos tempos”.

Fleury (1999) adverte que as competências são referenciadas sempre a um contexto profissional. As organizações têm sido concebidas, tal qual pregam Hamel & Prahalad (1995), como um portfólio de competências. Uma competência essencial de uma organização não precisa necessariamente ser baseada em “tecnologia *stricto sensu*”. Pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios. Não obstante, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos. Essa concepção de competência essencial está ligada ao conceito de modernidade organizacional.

Eboli (1999) pesquisou a modernidade como fenômeno dinâmico, complexo e que deve ser analisado em vários níveis. Sintetiza os fatores que a caracterizam com um processo dialético, complexo e multidimensional, incorporando as dimensões cultural, política, sociopsicológica, administrativa, econômica e tecnológica. A empresa moderna é aquela que apresenta qualidade de relações sociais e políticas que permite ao indivíduo reivindicar seu direito de ser ator social. O sujeito constitui um elemento essencial no processo de desenvolvimento organizacional. Uma organização só pode ser con-

siderada moderna se a maioria dos seus gestores também for moderna. A modernidade individual é um estado de espírito, mas cabe às organizações criar condições favoráveis para que ele se manifeste. Eboli conclui que “a empresa moderna deve apresentar estrutura, estratégia, políticas e práticas que permitam atrair, manter e desenvolver um perfil moderno de gestores”. Esse perfil, segundo Dutra (1999), está enraizado nas pessoas que atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em “competência entregue” para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

As organizações dependem do grau de comprometimento de seus funcionários para absorver novas competências. Essa é a posição expressa por Cunha, Oliveira & Andrade (2000): “o nível de comprometimento dos indivíduos com a organização tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores nas últimas décadas, visando auxiliar as organizações a encontrar estratégias de gerenciamento de seus recursos humanos e assegurar sua sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo e em constantes mudanças tecnológicas e econômicas”.

PRÁTICAS E VALORES DE QVT

Como relatado nos itens anteriores, as práticas e os valores emergentes nas empresas relacionados às questões de QVT são bastante numerosos e diversificados. Para demonstrar essa percepção, realizou-se um breve levantamento de serviços, produtos e processos, com endereço eletrônico, sobre os quais está representando hoje esse tema em nosso ambiente empresarial, consolidados no quadro 4 – Resultado do Rastreamento de Empresas Relacionadas a QVT.

Outras questões também compõem o cenário de práticas e valores de QVT. Ações voluntárias, atividades de saúde e segurança e autor-gestão da saúde são alguns dos focos temáticos pesquisados para ilustrar este fator crítico.

Ações Voluntárias – Rocha (1998,) em matéria sobre alunos da Universidade de São Paulo (USP), do curso de MBA, relata que a Xerox do Brasil, empresa que nesse ano contribuiu com 20 mil latas de leite para as cestas de natal da LBV, é outro bom exemplo de “empresa cidadã”. É claro que uma organização tem seus objetivos de negócio, responsabilidades perante seus acionistas. Na mesma matéria, ela transcreve o pensamento de um aluno do curso de MBA da USP, também executivo da empresa, sobre a ação da Xerox do Brasil: “ao mesmo tempo, ela também tem um compromisso social com seus funcionários e com a própria comunidade na qual está inserida”.

Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) – O Instituto de Pesquisas Tecnológicas - IPT (1999), em cumprimento à primeira etapa do desenvolvimento de um Programa de Saúde Ocupacional, conforme estabelece a Norma Regulamentadora número 7, aprovada pela Portaria número 3.214 de 8 de junho de 1978, descreve em seu relatório de atividades anuais: “Realizamos a fase de ‘Reconhecimento dos riscos’ citada na Norma Regulamentadora nº 9 através de visitas a todos os setores e laboratórios do IPT. As visitas têm a finalidade de reconhecer os ambientes de trabalho, identificar os riscos ocupacionais e propor melhorias em relação a Segurança e Higiene no Trabalho (...) Atualizamos os exames médicos de todos os funcionários que atenderam a convocação feita e monitoramos as queixas ocupacionais que ficam relatadas na ficha clínica ocupacional e que nos guiam na solução dos problemas. Mapeamos também os setores e funções que necessitam de exames laboratoriais complementares”.

Dort e Prestação de Serviços de Saúde e Segurança no Trabalho – O Serviço Social da Indústria (SESI, 1999), tradicional instituição subsidiada pelas indústrias, dedica um documento específico às questões dos Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (Dort), descrevendo que as Delegacias Regionais têm-se dedicado a cuidar de trabalhadores afetados por essa doença ocupacional. Esclarece que essa atividade se vem expandindo na mesma medida em que esse problema ganha importância como fator de sofrimento para os pacientes e de quebra da produtividade para as indústrias. Hoje, o SESI coloca como missão “contribuir para o fortalecimento da indústria e o exercício de sua responsabilidade social, prestando serviços integrados de educação, saúde e lazer, com vistas à melhoria da qualidade de vida para o trabalho e ao desenvolvimento sustentável”.

Associações de Classe e a Autogestão da Saúde – A ABRASPE (2000) acaba de concluir a quinta edição da Pesquisa Perfil das Empresas de Autogestão. A pesquisa contou com a participação de 84 empresas, com um universo de aproximadamente dois milhões de usuários que representa 5% de todo o mercado privado de saúde. Das empresas pesquisadas, 57% oferecem planos de saúde para os aposentados e 31% para os agregados.

Karch (2000), afirma que programas de promoção de saúde e qualidade de vida vêm sendo cada vez mais adotados pelas organizações, mobilizando os profissionais de recursos humanos, para tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. No ambiente atual de alta competição, os dirigentes das empresas preocupam-se cada vez

mais com os maus hábitos de alguns profissionais, como fumo, álcool, dietas inadequadas, entre outros. Esses hábitos resultam, para a empresa, em elevação do absenteísmo e redução da produtividade e chegam a provocar *stress* e doenças mais graves. Na mesma entrevista, Karch declara que o tema vem-se tornando cada vez mais importante, tanto na vida privada como na vida profissional do indivíduo. Número cada vez maior de companhias demonstra sua preocupação quanto ao comportamento e aos hábitos de saúde do profissional a ser contratado.

Sintetizando os pontos referentes às práticas e aos valores das empresas quanto ao tema QVT, pode-se afirmar que ele é formado de conhecimentos ligados às escolas de pensamento em QVT, propostas no início deste capítulo. Esses elementos, somados às contribuições de idéias e modelos administrativos, consolidam um negócio amplo e multifacetado, como o apresentado no quadro 4. Há empresas que têm programas institucionais de QVT (empresas que fazem); empresas 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 novos conhecimentos em QVT (empresas que pesquisam e publicam). Todas essas empresas 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. O conjunto dessas atividades demonstra a emergência de uma Nova Competência, fator crítico que será tratado no próximo item.

Quadro 4 - Resultado do Rastreamento de Empresas Relacionadas a QVT

PRATICAM	PUBLICAM	VENDEM	DISCUTEM	PESQUISAM
<ul style="list-style-type: none"> Nestlé www.nestle.com.br Aicoa www.alcoa.com.br/aalcoa Dupont www.dupont.com.br Pão de Açúcar www.paodeacucar.com.br Banco do Brasil - "Programa Cidadania" www.bb.com.br/cidadania Cia. Paulista de Trens Metropolitanos - "Programa Qualidade de Vida" www.cptm.com.br/agenda/agenda.htm Natura www.natura.com.br Editora Abril - site divulga o Balanço Social da empresa www.abril.com.br/website/port/bsocial/bsocial.htm BankBoston - Fundação Bank Boston www.boston.com.br Companhia Nitro Química Brasileira - Grupo Votorantim www.nitroquimica.com.br Grupo Accor - "Copa do Mundo: Promovendo a Qualidade de Vida - 2000" www.accor.com.br Novartis www.novartis.com.br/html/menu/sub_brasil.html Alcatel www.alcatel.com.br Unimed Paulista www.unimedpaulistana.com.br Siemens www.siemens.com.br/siemens/po/ Gessy Lever www.gessylever.com.br Itaú www.ita.com.br HP www.hp.com.br 	<ul style="list-style-type: none"> C&G12 cg12@uol.com.br Cipa Publicações assinatura@cipagnet.com.br Editora Banas www.banas.com.br Editora Manuais Técnicos diretoria@emts.com.br Editora Transvias www.transvias.com.br Grupo Lund www.nei.com.br LITR litr@litr.com.br Editora Sipalanan www.alanan.org.br Valete Editora valete@uol.com.br CPH Tecnologia em Saúde www.cph.com.br Editora Senac eds@sp.senac.com.br Revista O Canal - especializada em qualidade de vida www.o canal.tsx.org BookSharp - www.booksharp.com.br CMS Editora - www.cms.com.br CDL - Revista especializada em Qualidade de Vida www.cdl.com.br Salutia www.salutia.com.br Editora Agora www.editoraagora.com.br Revista Proteção. Novo Hamburgo, RS. www.protecao.com.br RAE - Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas: rae@fgvsp.br RAUSP - Revista de Administração da FEA/USP: rausp@edu.usp.br 	<ul style="list-style-type: none"> CPH Tecnologia em Saúde - Consultoria em promoção de saúde e qualidade de vida www.cph.com.br Logos Pro Saúde www.logosprosaude.com.br Consultores de Qualidade de Vida cdq.consultoria@ig.com.br Grupo Cipa www.cipagnet.com.br ABS - Agência Brasil de Segurança absabs@zip.net Qualivida Check Up Biológico Computadorizado qualivid@uol.com.br ABPA - Treinamentos abpasp@univsys.com.br Ergohos - Equipamentos Ergonômicos www.erghos.com.br DCM Medicina Preventiva e treinamento gbs.alp@zaz.com.br Hilária Troupe - Realização de Sipats htroupe@mandic.com.br Projeto Saúde Brasil psb@uol.com.br Uner Brokers www.unerbrokers.com.br Coastal (Videós) coastal.do.brasil@avalon.sul.com.br Sesi Desenvolvimento Humano sesirs@sesirs.org.br ABPA Associação Brasileira para a Prevenção de Acidentes www.abpa.org.br IEH - Instituto de Engenharia Humana www.engenhariahumana.com.br IDPH - Instituto para o Desenvolvimento do Potencial Humano www.idph.com.br 	<ul style="list-style-type: none"> ABQV - Associação Brasileira de Qualidade de Vida www.abqv.org.br Associação Médica Brasileira www.amb.org.br Associação Paulista de Medicina www.apm.org.br ABMP - Associação Brasileira de Medicina Psicosomática www.psicossomatica.com/abmp Abergo - Associação Brasileira de Ergonomia www.gente.ufri.br ABRAPSO - Associação Brasileira de Psicologia Social www.ufc.br/~abrapso Rede Unitrabalho www.unitrabalho.org.br Instituto de Estudos Monteiro Lobato lermitau@infocad.com.br Worklife www.comtactionet.com/worklife FIDES - Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social fides@fides.org.br ABRASPE - Associação Brasileira das Autogestões em Saúde patrocinadas pelas Empresas www.abraspe.org.br CECEPSI - Centro de Estudos do Controle do Estresse para a Saúde Integral www.antares.com.br First,Life - ONG dedicada ao estudo da qualidade de vida www.firstlife.com.br IBPA - Instituto Brasileiro de Pesquisa Alternativa - ONG dedicada ao estudo da qualidade de vida www.ibpa.com.br ICV - Instituto Centro da Vida www.icv.org.br 	<ul style="list-style-type: none"> NIOSH - USA www.cdc.gov/niosh Oxford University: Press: Age and Ageing. www.oup.co.uk Universidade de São Paulo - US - FEA, FEF, FAU, IP, FSP www.usp.br/especialistas Fundação Instituto de Administração - FIA - Progep. www.fia.fea.usp.br Fundação Carlos Alberto Vanzolini - Departamento de Engenharia de Produção - POLI USP www.vanzolini.org.br Fundacentro www.fundacentro.gov.br Unitrabalho - Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho www.unitrabalho.com.br Saúde Pública www.usp.br/medicina/grea Projeto G-QVT www.g-qt.com.br

O Brasil na rede



Fonte: Pesquisa FAPESP, Jan./fev. 2001, p. 17

1.2.6 NOVA COMPETÊNCIA

Na idealização de um modelo conceitual de Nova Competência foram considerados os elementos sustentados por disciplinas, valores e práticas que tratam de aspectos socioeconômicos, organizacionais e da condição da pessoa no trabalho. Na era pós-industrial, das questões socioeconômicas destacam-se os novos movimentos da tecnologia de informação, especialmente os modelos de redes de conhecimento; os novos paradigmas e modelos produtivos, com destaque para a qualificação para competências estratégicas; e os modelos transnacionais de domínio do capital e da atividade produtiva. Na atividade produtiva tem-se como escopo de análise o surgimento de novos serviços ligados a lazer, turismo, educação e responsabilidade social nos negócios.

Quanto às questões organizacionais, são consideradas relevantes as mudanças nas políticas administrativas. Analisando idéias, estudos e publicações diversas, observa-se a **popularização** dos conceitos de gestão estratégica em todos os níveis organizacionais. Essa difusão da atitude estratégica dentro das empresas é objetivada pela redução

dos níveis hierárquicos, da implementação dos programas de qualidade, dos critérios de excelência, da avaliação ampla de desempenho e do deslocamento da responsabilidade de ascensão profissional para o autogerenciamento da carreira. Ainda sob o aspecto organizacional, simultaneamente à separação dos **recursos humanos** das atividades consideradas fim, são criadas organizações paralelas que sustentam o novo modelo organizacional. Surgem as terceirizações, as quarteirizações, as parcerias, os contratos temporários de consultoria, o trabalho à distancia, entre outras novas formas de vínculos. Esses novos modelos de gestão são mecanismos de adaptação aos processos e conceitos de modernização do sistema produtivo, construídos sob valores de sobrevivência das organizações e do sacrifício tanto moral como econômico das pessoas. Nesse ambiente, as manifestações de necessidade de cuidados com a vida ganham um novo espaço. A melhor utilização desse espaço tem sido demonstrada por meio das melhorias ergonômicas, da nova consciência de promoção da saúde, das políticas de inclusão social, da validação da diversidade, da intensificação do treinamento para novas tecnologias. Novos tempos de aprender a apreender, de compartilhar, de buscar modelos gerenciais participativos, transparência nos modelos financeiros, acesso direto ao capital, por meio da disponibilização e aquisição de ações da própria companhia.

Nessa concepção, a representação de uma Nova Competência caracteriza-se por um Tripé Conceitual composto por três elementos críticos: Conhecimento, Técnica e Estratégia de Negócio, conforme detalhado na figura 3 – Tripé Conceitual.

Tripé Conceitual do Modelo

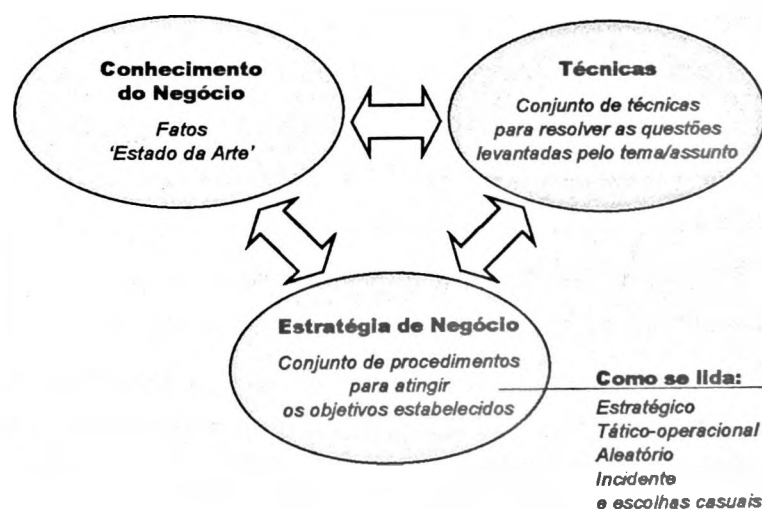


Figura 3- Tripé Conceitual

Em oposição à empresa capitalista, eleva-se o valor social da empresa cidadã. As empresas do terceiro setor, as associações de profissionais e outras organizações visam a benefícios sociais e sustentabilidade, não mais a filantropia opcional, mas missões de responsabilidade social. Com esta nova consciência do ambiente empresarial influenciando o perfil do administrador, Coltro (2000) afirma que a sociedade de informação se organiza em resposta à maneira como se organiza o conhecimento, concluindo que isso acontece também nas empresas. No passado, o conhecimento era especializado e hierarquizado, com poucas pessoas tendo acesso à informação. Nos anos 60, para o professor Peter Drucker e outros estudiosos já previam que os Estados Unidos e os países desenvolvidos chegariam a um estágio em que haveria mais pessoas engajadas em “trabalhos baseados em conhecimento” (*knowledge workers*) do que em processos industriais”. O conhecimento dos negócios envolve, hoje, um conhecimento menos especializado, sendo necessária uma atitude aberta a novas oportunidades e novos desafios tecnológicos e de mercado. Incubadoras, gerenciamento de riscos, internet, reengenharia, redes de negócios e muitos novos modelos organizacionais e administrativos mostram o esforço da sociedade e das pessoas em encontrar saídas para as turbulências da globalização, da escassez de postos de trabalho tradicionais, das descobertas de fibras óticas, transgênicos, genoma-DNA, transmissões eletromagnéticas, entre outras tantas novidades da última década do século XX.

A sociedade do conhecimento depende, cada vez mais, da geração de novas tecnologias e de forte aparato científico. Pessoas com conhecimento constituem o fator mais crítico daquilo que se convencionou chamar de **nova economia**. Entre a geração de conhecimentos científicos e tecnológicos e a sua aplicação industrial existe um filtro que seleciona o que de fato será utilizado produtivamente pelas empresas, principalmente as que dependem de tecnologia de ponta. Esse filtro se chama incubadora de empreendimentos de base tecnológica. *Stricto sensu*, incubadora é o aparelho destinado a manter a temperatura constante e apropriada para o desenvolvimento de ovos e a cultura de microorganismos. No ambiente empresarial, este termo, segundo Bermudez (1999), é usado para os grupos de negócios de alta tecnologia que fornecem facilidades físicas, rede de conhecimentos pessoais, animação, consultorias e inúmeras necessidades e apoios que podem tornar possível o sonho de um empreendedor nas áreas tecnológicas. As incubadoras, tradicionalmente destinadas a práticas e resultados do ambiente tecnológico, começam a apresentar propostas de bases sociais populares e comunitárias. O melhor exemplo é o das cooperativas rurais, de serviços de jardinagem e limpeza incubadas. Nos modelos de

cooperativas também têm surgido, embora com mortalidade precoce, as cooperativas com atividades científicas multidisciplinares. São esforços da sociedade para direcionar competências, novos vínculos pessoa-trabalho e autonomia econômico-financeira.

No mundo dos negócios regidos pela inovação tecnológica, existem chances de grandes sucessos e grandes fracassos. A estabilidade de comportamentos empresariais da era industrial já não mais existe. O conhecimento provoca um mundo de grandes oportunidades, mas nem um ambiente de incerteza crescente. O gerenciamento de risco trata da aplicação do pensamento sistemático, para fazer com que atividades complexas se tornem mais seguras e eficientes. Souza (2000) informa, em estudos sobre processos inovativos, que o conceito foi aplicado inicialmente para melhorar a segurança e otimizar projetos desenvolvidos nas indústrias de armas, aeronaves, espacial e nuclear. Seus princípios são especialmente efetivos quando é necessário lidar com atividades complexas que envolvam alto risco, mas também tem aplicação em qualquer atividade ou tarefa que possa ser explicada na forma de objetivo, prazo e custo.

Vive-se o “dilúvio da informação”! Sábio pensador, Humberto Eco afirma, em entrevista à Revista Veja Digital (dez. 2000), que pela primeira vez a humanidade dispõe de enorme quantidade de informação a baixo custo. No passado, essa informação era custosa, implicava comprar livros, explorar bibliotecas. Hoje, do centro da África, se uma pessoa estiver conectada à internet, poderá ter acesso a textos filosóficos em latim. É uma mudança e tanto. A internet é como uma enchente: não há como parar a invasão de informação. Há, também, muita invasão da privacidade. Eco dá o exemplo: “quero comprar um presente de aniversário para minha filha e manter sigilo até lá. É um pequeno segredo, mas se eu comprar pela internet o segredo se torna público”.

Não só as paisagens tecnológica e econômica mudaram nesses últimos anos, a paisagem cultural também mudou. As pessoas tiveram de aprender a viver em condições completamente diversas daquelas a que estavam acostumadas. *Homo globalizatus*, personalidade organizacional e expatriados são denominações para os indivíduos que mudam de domicílio e país, mas têm acesso permanente à informação em escala planetária e dispõem de um poder de compra que seus antepassados nunca sonharam.

A informação e a tecnologia da informação são ferramentas necessárias para a habilitação e a implementação da reengenharia de processos. Davenport (1994) considera que a tecnologia de informação pode criar tanto oportunidades de restrições à reengenharia de processos como impor essas restrições. As oportunidades podem tomar várias formas, inclusive a automação (eliminação da mão-de-obra humana em um

processo), a seqüência (modificação na seqüência de um processo ou realização de tarefas em paralelo), a geografia (a habilitação de um processo para que opere efetivamente a grandes distâncias) e a desintermediação (eliminação de intermediários no processo).

Um dos organismos mais antigos é o *business network*, isto é, as redes de negócios. Muitas oportunidades e negócios têm revelado as crescentes mobilização e distribuição do conhecimento através de redes. Essa harmonia coletiva, obtida da comunicação com base tecnológica, alterou o perfil das competências nas empresas e na sociedade como um todo. O século XX, denominado o “século da prensa”, consagrou uma nova verdade que ressalta a importância da comunicação nos contextos empresarial e social, mudando o antigo conceito “pode mais quem sabe mais” para “pode mais quem sabe antes”. Weil (1995) relata que as redes de negócios se comportam como “um fórum à disposição do número crescente de pessoas que questionam os velhos valores de negócios à luz de um clima social e econômico em plena mudança”. Em geral as redes têm como objetivo, segundo o autor, um enfoque mais ético na prática de negócios, pois informa e encoraja os que procuram humanizar e harmonizar as suas vidas de negócios.

Mintzberg (1994) destaca estes dilemas, apontando as facetas positivas e negativas: “The history of communications is not a history of machines but a history of the way the new media help to reconfigure systems of power and networks of social relations. Communications technologies are certainly produced within particular centres of power and deployed with particular purposes in mind but, once in a play, they often have unintended and contradictory consequences”. Para o autor o turbulento crescimento é uma imaginação do planejador convencional. Caracterizadas como caos calculado e desordem controlada, as questões da administração no trabalho parecem ser mais simultâneas, holísticas e relacionais do que lineares, seqüenciais e ordenadas. Mintzberg (1994) afirma, também, que comumente os administradores preferem formas orais de comunicação, não apenas por sua tendência a trazer informação mais fácil e rapidamente, mas também porque provêem (ajuda) compreensão da expressão facial, do gesto e do tom de voz (todas as ações [*inputs*] que estão associadas ao lado direito do cérebro).

Essas análises, aparentemente exclusivas do âmbito organizacional, são interfaces de qualidade de vida nos processos de condição humana no trabalho, melhor observada sob a ótica de saúde e doença no trabalho, com a marcante contribuição da visão dejouriana do trabalho. Dejours (1999) coloca o trabalho como um fator de equilíbrio e de desenvolvimento quando possibilita ao trabalhador aliar o desejo de executar a tarefa às suas necessidades físicas, independentemente da natureza do trabalho e das condições em

que o realiza. Nessa mesma escola de pensamento, Lunardi Filho & Mazzilli (1996) afirmam, em pesquisa sobre interpretações do processo de trabalho, que o sofrimento no trabalho emerge principalmente do medo de não haver tempo ou condições para concluir as tarefas ao seu encargo, na medida em que as atividades devem ser compartilhadas e redistribuídas entre os empregados que permanecem. Aqui colocam-se os estudos da psicopatologia do trabalho.

Seligmann-Silva (1995), professora e pesquisadora, uma das pioneiras das contribuições referentes ao desgaste e sofrimento no trabalho, afirma que “dinâmicas psicossociais” nos contextos de trabalho têm sido estudadas de forma vigorosa pela psicopatologia do trabalho, corrente que assume hoje caráter de ciência interdisciplinar e se fortalece a partir das contribuições de diversas áreas do conhecimento humano, em especial da psicologia e das teorias psicanalíticas. Seligmann-Silva (1995) considera que inicialmente a abordagem da psicopatologia do trabalho focalizou sobretudo algumas síndromes e perturbações psíquicas desencadeadas pelas exigências de determinadas realidades ocupacionais. Enfatizam-se as manifestações psicossomáticas e os distúrbios mentais provocados por exigências de trabalho específicas, como já citado no início deste capítulo.

Hoje, as manifestações de doença e os hábitos de vida, que levam às doenças relacionadas ao trabalho ou aos hábitos no estilo de vida, fazem parte das obrigações dos órgãos e políticas públicas de saúde e das atividades obrigatórias nas empresas para o cuidado com seus empregados, algumas vezes incluindo familiares, fornecedores e clientes. A figura 4 – Missão QVT, ilustra o conjunto de ações e fatores críticos, apresentando uma visão interativa da missão QVT, entre o ambiente socioeconômico e da administração.

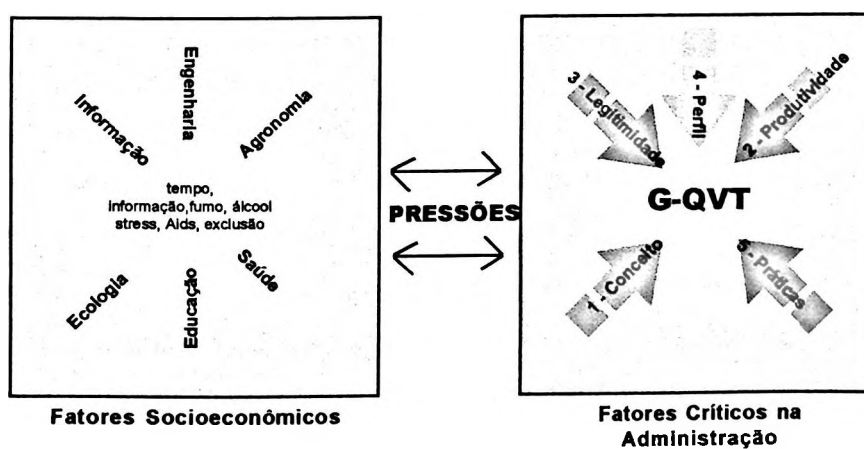


Figura 4 - Missão QVT

Lesca & Almeida (1994) referem-se a redes neurais como “instrumento que permite às empresas explorarem seu ambiente”. Redes neurais transformam dados em informações úteis para a tomada de decisão, aumentando o valor agregado dos seus produtos e serviços. Com a tecnologia de informação em redes neurais a empresa tem a informação como vetor estratégico, ela pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto dos esforços. Trata-se de poderoso poder dos sistemas inteligentes de informação.

Laudon & Laudon (2000), na obra *Management Information Systems - organization and technology in the networked enterprise*, apresentam as relações entre Informação, Tecnologia e Sistemas e questões éticas, sociais e políticas, destacando cinco dimensões morais. O modelo inclui um campo específico de Qualidade de Vida como cenário, sinalizando para seu efeito imediato nos níveis individual, social e político.

Todo esse conjunto de elementos faz da proposta conceitual de Nova Competência uma evidência de novos problemas organizacionais a serem gerenciados, com a rediscussão de práticas, políticas e expectativas das pessoas nos níveis estratégico, gerencial e operacional, além da reconstrução das “Imagens da Organização”, como denomina Morgan (1996).

A Nova Competência tem focos em âmbitos da organização, do conhecimento, dos sistemas de informação e da expansão do conceito de administração, por meio da visão de interfaces. Cada foco tem características específicas, alinhadas a seguir:

- **No ambiente organizacional** – clima e política da empresa, espaços gerenciais, produtos e serviços, consciência dos fatores críticos de produtividade, legitimidade e conceito sólido de QVT.
- **No âmbito do conhecimento** – cuidados com o perfil do administrador no que se refere à sua formação, obtida na instituição de ensino pela consistência do projeto - pedagógico, por meio dos mestres, do ambiente acadêmico extra-classe e do envolvimento com atividades da comunidade.
- **Nos sistemas de informação e tecnologia** – dados, ambiente de rede, novas linguagens e acesso as idéias de pessoas, comunidades profissionais, produtivas, culturais e alternativas. O desafio é transformar informação em comunicação efetiva e legítima.
- **No âmbito das interfaces da administração** – fatores críticos do conceito QVT, produtividade, legitimidade, conforme consta na figura 5 – Modelo Conceitual da Gestão Avançada de QVT. Esse modelo com forte conteúdo psicossocial tem como pressuposto que toda organização deve respeitar a pessoa acima das pressões de

lucratividade. Nessa visão, o resultado empresarial prioriza sempre a busca harmônica de resultados produtivos com resultados sociais.

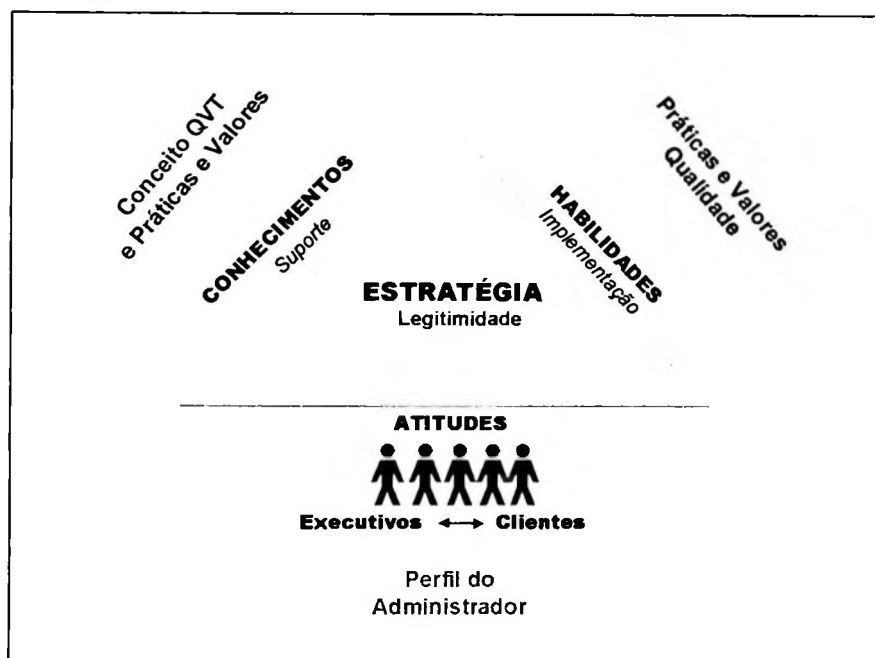


Figura 5 - Modelo Conceitual da Gestão Avançada de QVT

A proposta de Nova Competência procura incorporar as revoluções conceituais, idéias inovadoras e novas formas de administrar. Para isso, deve haver esforço conceitual e prático para passar do Taylorismo e das teorias classificatórias de administração para um modelo avançado que dialoga com ambientes globalizados, de uso intensivo de tecnologia e com atuação nos grupos e comunidades com desequilíbrio e carência de condições socioeconômicas. A competência da gestão de QVT deve pressupor sempre integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho, resultando em evidências de bem-estar.

Concordando com as reflexões de Bruno (2000), poderosas revoluções tecnológicas em diferentes campos do conhecimento já foram anunciadas e deverão repercutir de maneira dramática ao longo dos próximos anos. Quão à frente está a nossa visão a ponto de tomarmos decisões hoje, antecipando tendências e padrões? Para esse pesquisador e empresário o passaporte para o futuro não está nos livros ou nos conhecimentos descritos, mas na possibilidade de produzir-se a própria visão, aprender, reaprender, e inserir-se dinamicamente nesse “ mundo em construção”. Enxergar, aprender, desaprender, reaprender.

PARTE 2
METODOLOGIA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES



As coisas simples da vida. Fonte: Jornal Valor, 25 jan. 2001, p. 07.

2.1 METODOLOGIA

A construção do saber científico pressupõe a capacidade de mobilizar atitudes, teorias e técnicas, indicando caminhos e métodos alternativos de investigação do objeto ou problema. Esse pressuposto provoca muitos dilemas, sintetizados pela professora Bianchi (1996:9-10) na obra *Delineamentos da Pesquisa na Nutrição Humana Aplicada* como o vínculo entre observação empírica e construção de teorias, entre o raciocínio indutivo e o dedutivo, entre os sistemas conceituais *a priori* e *a posteriori* do ponto de vista dos dados que os sustentam.

Bianchi (1996) relata as implicações metodológicas do método hipotético-dedutivo, afirmando que “o passo crucial nesse método é a montagem de um sistema teórico em torno de premissas simples”. Utilizando esse princípio, após a modelagem teórica idealizada a partir das escolhas conceituais apresentadas na Parte 1, na presente Tese tem-se como ponto de partida metodológico a composição entre a análise qualitativa documental e a pesquisa quantitativo-exploratória.

Para a Análise Documental, optou-se por utilizar extensa gama de materiais de eventos relacionados a QVT, especialmente na linha de pesquisa do Departamento de Administração da FEA/USP. Já a Pesquisa Quantitativa envolveu levantamento de campo por meio do questionário “Pesquisa Exploratória Interfaces QVT x Administração”.

A idéia dessa composição qualitativa e quantitativa é demonstrar a existência de **fatores críticos** para a constituição de uma nova competência gerencial em QVT. Esses fatores podem, por sua vez, ser agrupados em três diferentes categorias: variáveis independentes, variáveis dependentes e parâmetros. Apresenta-se primeiro os critérios de análise das variáveis independentes de naturezas biológica, psicológica, social e organizacional, denominadas de BPSO-96. Em estudo anterior, Limongi-França (1996) operacionalizou esses critérios conforme descrito no quadro 5 - Critérios de Análise BPSO-96: Ações e Programas de QVT.

Quadro 5 - Critérios de Análise BPSO-96: Ações e Programas de QVT

Área de Investigação	Descrição	Ações e Programas	Células Organizacionais
Biológica	Promoção da saúde e da segurança, controle dos riscos ambientais e atendimento às necessidades físicas em geral.	Mapa e riscos SIPAT, refeições, serviço médico interno e contratado. Melhorias ergonômicas, PSMO, treinamentos específicos.	Segurança do trabalho e medicina ocupacional, ambulatório, nutrição, relações industriais e/ou recursos humanos.
Psicológica	Promoção da auto-estima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.	Processos de seleção e avaliação de desempenho, carreira, remuneração e programas participativos.	Recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, cargos e salários, relações industriais e/ou recursos humanos.
Social	Oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criação de oportunidades de lazer, esportes e cultura.	Direitos legais, atividades associativas e esportivas, eventos de turismo, lazer e cultura, atendimento à família.	Serviço social, grêmio esportivo, fundações específicas, recursos humanos.
Organizacional	Valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, dos produtos e serviços e do relacionamento da empresa com os empregados.	<i>Endomarketing</i> , comitês executivos e de decisão, comunicação interna, imagem externa, responsabilidade social e cidadania.	Diretorias executivas, <i>Marketing</i> , recursos humanos, fundações educacionais.

Os critérios BPSO-96 têm sua origem em práticas, valores e escolas de pensamento relacionados à qualidade de vida e apresentados na Parte 1 desta Tese. Especificamente na visão biopsicossocial, na proposta conceitual adotada pela medicina psicossomática e na visão da Organização Mundial de Saúde (OMS) que permite classificar as variáveis mais relevantes relacionadas a saúde-doença.

As práticas anteriormente classificadas representam variáveis independentes do modelo de investigação, no sentido de que delas decorre a construção de elementos ou variáveis dependentes que viabilizam, ou não, a formação de uma nova competência e suas interfaces na administração. Inspiradas em políticas, valores e fundamentos da qualidade de vida no trabalho, essas variáveis dependentes são: Conceito de QVT, Produtividade e Legitimidade. Os fatores **críticos** consideram, ainda, os parâmetros que indicam a sensibilidade ou a relevância das variáveis dependentes e independentes no meio organizacional em que são investigadas. O fator crítico considerado como parâmetro é composto pelas características sócio-ocupacionais identificadas no Perfil do Administrador. Entende-se o Administrador como aquele agente que vai, por meio da gestão organizacional e das competências existentes ou potenciais, traduzir as práticas e os valores em resultados de conceito compartilhado de QVT, produtividade e legitimidade. A análise do significado dos fatores críticos encontra-se Parte 1 desta Tese.

A natureza dessas variáveis é essencialmente de relações sociais. Por isso, adotou-se a orientação metodológica de estudo **exploratório**, conforme descrição de *Selltiz et alii* (1974). No clássico livro *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, os autores afirmam que as escolhas de variáveis e questões a serem investigadas fazem parte do planejamento de pesquisa e podem incluir número relativamente amplo de agrupamentos, dependendo, em grande parte, de percepção e experiência acumulada de evidências e da documentação existente. Essas escolhas permitem aprofundar a compreensão de relações entre as variáveis independentes BPSO-96 e as variáveis dependentes, condicionadas pelo parâmetro do perfil ocupacional. A pesquisa tem caráter exploratório exatamente porque muitas das relações identificadas necessitam de aprofundamento dentro da linha de pesquisa sobre as novas competências em QVT.

OBJETO OU PROBLEMA DA PESQUISA

Analisar as práticas e percepções relativas à gestão da qualidade de vida nas empresas, projetando o modelo conceitual baseado nos fatores críticos da gestão organizacional, conforme consta na figura 6 - Desenho do Problema.

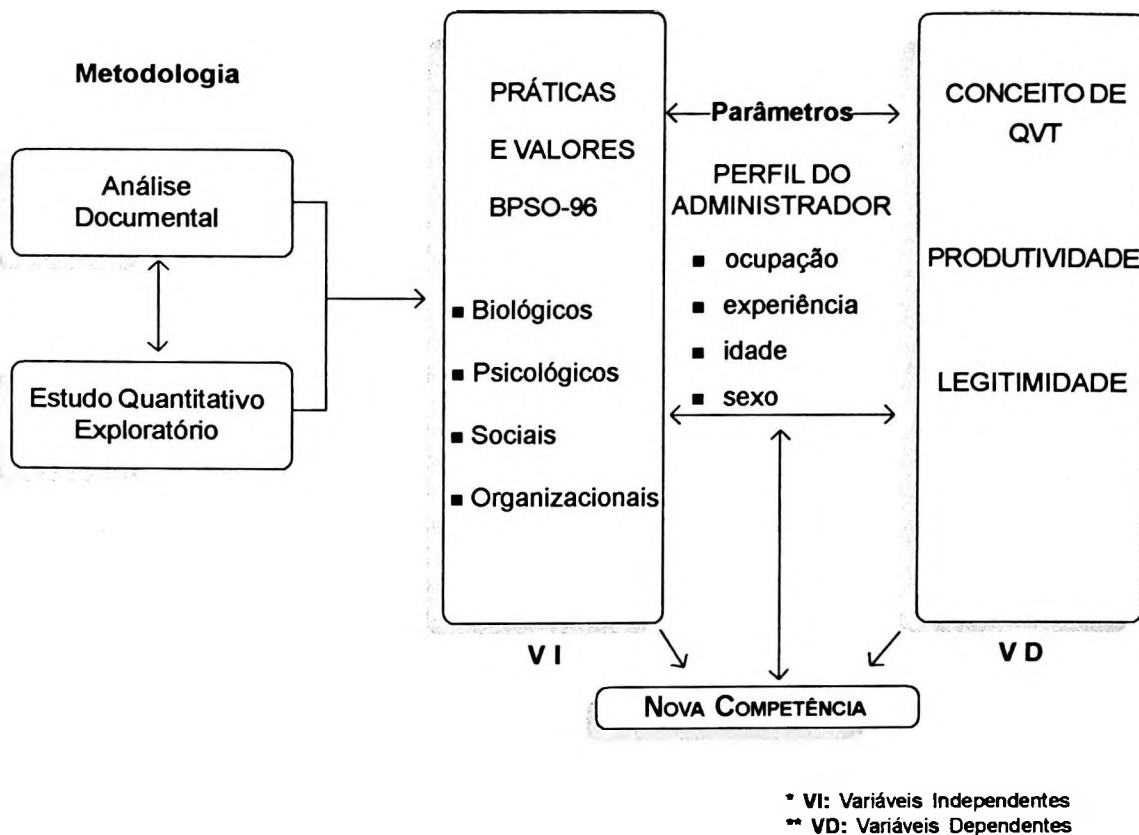


Figura 6 - Desenho do Problema - Interfaces QVT & Administração

OBJETIVO DA PESQUISA

Identificar as interfaces da gestão da qualidade de vida no trabalho nas empresas, por meio da investigação dos fatores críticos de gestão.

DESDOBRAMENTOS DO OBJETIVO

- ▲ Avaliar as percepções sobre os **fatores críticos**: dimensões BPSO-96, conceito de QVT, produtividade, legitimidade, perfil do administrador, práticas e valores da cultura organizacional e novas competências.
- ▲ Analisar à luz dos resultados, as possibilidades de consolidação de uma **nova competência** gerencial identificada, constituída por sistemas de informação, especialização na área de QVT, atividades em rede, percepção de importância para a administração das empresas e para os administradores profissionais.

- ▲ Desenhar um **modelo de gestão** para o tema Qualidade de Vida no Trabalho. Modelo esse compatível com as especificidades da nova competência e de suas interfaces na administração.

HIPÓTESE

As práticas, os valores e a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho demonstram a emergência de uma **nova competência** gerencial. Essa nova competência pode ser apresentada em forma de modelagem de fatores críticos de **Gestão de QVT**.

PERGUNTA CENTRAL

É possível demonstrar uma Competência identificada em atividades de Qualidade de Vida no Trabalho por meio da análise dos fatores críticos: variáveis BPSO-96, conceito de QVT, produtividade, legitimidade, perfil do administrador, práticas e valores e novas competências gerenciais?

2.2 Os Métodos de Análise de Informações

Como apontado anteriormente, no processo de investigação desta Tese de Pesquisa sobre as Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração são adotados dois enfoques interdependentes: pesquisa de campo de natureza quantitativa-exploratória e análise qualitativa documental. Procura-se verificar as prováveis relações entre a consolidação da Gestão da Qualidade de Vida como uma nova competência e a percepção de fatores críticos por parte de administradores e de especialistas em Qualidade de Vida no Trabalho.

Método 1: Estudo Exploratório

O método de análise quantitativa-exploratória apresenta aspectos importantes para a análise de correlações e já foi avaliado pela pesquisadora em estudos anteriores (Gasparini, 1989 e Limongi-França, 1996). Visando sintetizar aspectos positivos e limitações desse método, apresenta-se no quadro 6 as respectivas ponderações sobre a utilização de estudos científicos baseados em pesquisa de campo, etapa necessária para a exploração de correlações empíricas e sua descrição. Vale salientar, mais uma vez, que essa análise tem fundamentação proveniente da experiência acumulada e da análise documental, elementos que fornecem substrato para a escolha de variáveis e questões a serem investigadas empiricamente.

Quadro 6 - Pesquisa de Campo: Potencialidades e Fraquezas

Potencialidades	Fraquezas
Realismo e significância prática.	Dificuldade de estabelecer relações causais entre variáveis.
Flexibilidade para a consideração de hipóteses alternativas.	Mensurações menos precisas do que as obtidas em métodos experimentais.
Proximidade dos fenômenos sociais e organizacionais em processo (<i>on going events</i>).	Redução da profundidade das mensurações e do tamanho da amostra, em virtude de custo e tempo.
Levantamento de informações e proposições que podem vir a ser objeto de métodos experimentais.	Dependência da cooperação das pessoas que são fonte das informações.

Fonte: Transcrição integral de Limongi-França (1996), adaptado de Sbragia (1982).

De acordo com estudos anteriores, como os de Kerlinger (1984), Mattar (1994), Sbragia (1982) e Limongi-França (1996), três alternativas metodológicas mais tradicionais podem ser indicadas para os estudos empíricos: **exploratória**, cuja proposta é descobrir ou legitimar idéias e intuições; **descritiva**, que possibilita apresentar as ca-

racterísticas de uma situação e verificar a frequência com que o fenômeno ocorre; e estudos de **relações causais**, em que se procura verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis, o que normalmente pressupõe a validação de conceitos ou postulações teóricas.

A escolha metodológica adotada no presente caso é a investigação, inicialmente de correlações, por meio de estudos exploratórios quantitativos e análise documental. Num segundo momento, algumas relações causais são identificadas, procurando-se separar as variáveis dependentes das independentes. O objetivo é demonstrar as relações diversas entre a percepção de **fatores críticos da administração** e a consolidação de **novas competências**, especificamente em Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho.

Adotando os cuidados recomendados em estudos anteriores no que se refere a controle de respostas aleatórias ou dificuldade de compreensão das questões apresentadas em questionário para a pesquisa de campo, realizou-se pré-testes e reuniões técnicas com especialistas e pesquisadores da área temática pesquisada. A condição fundamental observada foi, em especial, a escolha de padrões de consistência interna, confiabilidade e validação de percepções anteriores. Além disso, buscou-se demonstrar a validade na escolha de variáveis, na formulação de questões e na previsibilidade de resultados. Esses critérios são indicados por Coda (*apud* Limongi-França, 1996). O desenho do problema teve origem nas representações sociais, isto é, na composição do pensamento individual enraizado em determinado contexto social e que gera significado pertinente às suas condições de produção coletiva-individual (Spink, M.J., 1993:89-90). Assim, variáveis produzidas de percepções individuais podem ser compartilhadas coletivamente. O estudo dessas percepções é a tarefa mais crítica na presente Tese.

O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No levantamento de informações para a avaliação de Ações e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, procurou-se dar embasamento empírico e quantitativo para avaliar a consistência do “Modelo Conceitual Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração”, pela percepção do administrador sobre uma nova competência gerencial.

Como pode ser apreciado nos anexos 9 e 10 - Carta e Modelo do Questionário *Qualidade de Vida no Trabalho - QVT X Administração*, no levantamento abordou-se ampla gama de questões (29) sobre as interfaces entre o administrador e os fatores

críticos da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. Essas questões são tratadas por parâmetros sociais e ocupacionais: sexo, faixa etária, grau de formação e principal ocupação (professores, estudantes e executivos).

AS QUESTÕES DE NATUREZA PROJETIVA

As variáveis abertas (v1: áreas mais importantes da administração; v2: palavras-chave para QVT) são intencionalmente de natureza projetiva. Colocadas logo no início do questionário, essas variáveis investigam como os sujeitos vêem esses dois eixos mestres de delineamento da pesquisa.

Para viabilizar as comparações dessas respostas abertas utiliza-se o critério **áreas de administração**, apresentadas no final do questionário, e o critério BPSO-96, para a v2: palavras-chave para QVT.

A RESPOSTA TIPO DESCONHEÇO

Visando dar liberdade de posicionamento nas respostas às questões de 4 a 21, de escala intervalar, utilizou-se a opção **desconheço** como informação específica de autopercepção dos sujeitos para os fatores investigados. A alta frequência da resposta **desconheço** em algumas questões demonstrou a utilidade dessa estratégia (“19- modelos gerenciais para implantação de programas de QVT”). O questionário foi pré-testado com 27 pessoas – alunos, professores e administradores – e sofreu ajustes na questão “5- ações e programas de QVT interferem na produtividade” quando foram incluídas as opções “negativamente” e “positivamente”. A categoria **não sei** foi substituída pela categoria **desconheço**. Foram incluídas, também, mudanças nas questões: “26- você sente necessidade de participar de programas de QVT”, “7- QVT é uma ação específica de RH”, “29- categoria que mais precisa de QVT.” Os questionários foram enviados para colegas pesquisadores da Holanda, da Finlândia, do Japão, de Cuba e dos Estados Unidos, traduzidos para o inglês (conforme anexo n.12). Esses colegas enviaram sugestões e estudos sobre qualidade de vida. Todas as questões relacionam-se aos fatores críticos e estão apresentadas na análise de resultados, como consta no quadro 7.

Quadro 7 - Distribuição dos Dados do Questionário por Fator Crítico (Anexo 10)

QUESTÕES FATOR CRÍTICO	1A / 1B	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. CONCEITO DE QVT																				
2. PRODUTIVIDADE																				
3. LEGITIMIDADE																				
4. PERFIL DO ADMINISTRADOR																				
5. PRÁTICAS E VALORES																				
6. NOVA COMPETÊNCIA																				
QUESTÕES FATOR CRÍTICO	2 1	2 2	2 3	2 4	2 5	2 6	2 7	2 8	2 9	3 0	3 1	3 2	3 3	3 4	3 5	3 6	3 7	38	TOTAIS	
1. CONCEITO DE QVT																				4
2. PRODUTIVIDADE																				6
3. LEGITIMIDADE																				7
4. PERFIL DO ADMINISTRADOR																				8
5. PRÁTICAS E VALORES																				5
6. NOVA COMPETÊNCIA																				7

PLANO AMOSTRAL E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A amostra de natureza intencional teve o seguinte perfil dos respondentes, obedecendo aos seguintes pré-requisitos:

- Administradores profissionais;
- Alunos de Administração a partir do 3º ano;
- Executivos com formação universitária atuando há mais de 5 anos em empresas;
- Professores de cursos de Administração.

O questionário foi aplicado por meio de três procedimentos operacionais: contato direto, contato telefônico e Internet. Em alguns casos utilizou-se os três procedimentos conjuntamente. A Internet foi utilizada para a distribuição do questionário pelo *site* do Conselho Federal de Administração (www.cfa.org.br, vide anexo 1), com *links* na Angrad – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração e na Fenead – Federação Nacional dos Estudantes de Administração. Os questionários foram enviados, também, para os profissionais constantes no *mailing list* da FEA/USP, além de terem sido feitas entrevistas diretas com a equipe de pesquisadores e estagiários.

TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Os questionários validados foram tratados por meio de estatística descritiva, análise discriminante, análise fatorial e análise de conglomerados. De forma geral, a análise de resultados tem característica essencialmente descritiva (n:217). Não há a intenção de generalizar os dados. A proposta da pesquisa foi de ensaio instrumental para alvo de futuras aplicações em universos monitorados. A análise de conglomerados apóia a discussão de três grupos de administradores identificados como típicos em face das atividades de QVT.

As variáveis ou questões de 4 a 21 incluíram a alternativa **desconheço**, presente pelo menos uma vez em 127 casos. Utilizou-se o “método das médias das respostas razão do conglomerado”, e quando a resposta foi **desconheço** a questão específica foi invalidada para efeito da análise estatística. Pode-se adiantar que a estatística descritiva aponta para a média de 198 pessoas respondendo as alternativas dentro das “respostas razão”. Se excluir-se as questões 9 e 12, que tratam de matéria puramente quantitativa (mensuração de ações de QVT), e a questão 19, que trata da especificidade de modelos gerenciais para QVT, essa média sobe para 205 pessoas. Esses números reforçam a percepção de altos graus de importância e envolvimento que os entrevistados têm com a matéria (o que é constatado pela observação de que as médias atingiram valores superiores a 3, significando a compreensão e a aceitabilidade das questões por parte dos entrevistados).

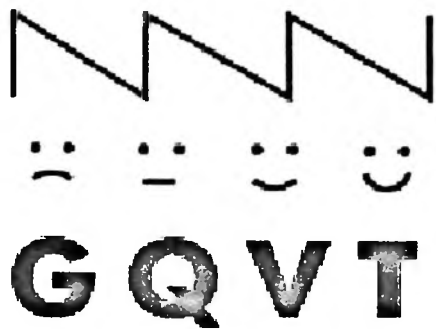
Visando garantir maiores fidedignidade e precisão na interpretação dos resultados, a análise deles foi realizada em várias etapas. De início, é importante salientar que as variáveis de 1 a 38, identificadas no texto pelo respectivo número entre parênteses, foram agrupadas segundo os fatores, conforme descrito no quadro 7 - Distribuição dos Dados do Questionário por Fator Crítico. Procurou-se equilibrar a distribuição de questões segundo cada fator. Assim, com exceção das variáveis de 30 a 38, que tratam especificamente do perfil do entrevistado com 9 variáveis, as outras têm frequência de 4 a 7 por fator. Procura-se, dessa forma, compreender a opinião e a experiência dos entrevistados, devidamente caracterizados em seu perfil profissional, nas seguintes perspectivas: conceito de QVT, produtividade, legitimidade, práticas e valores, e nova competência.

A análise dos dados e informações do Estudo Exploratório encontra-se no item 2.4. Os resultados mais relevantes identificados nesse item são apresentados na Parte 3 - Discussão dos Resultados.

MÉTODO 2: ANÁLISE DOCUMENTAL

Na tipologia de estudos de pesquisa elencados por Martins (1994:30), a **análise documental** pode ser definida como “**análise de conteúdos** escritos em jornais, dissertações e redações, onde se buscam descrições/interpretações de conteúdos de mensagens”. A escolha desse tipo de análise para compor a documentação metodológica do estudo de Interfaces da QVT & Administração é consequência de acúmulo de dados, atividades, documentos, material de pesquisa e outras atividades que foram consolidando uma linha de pesquisa vigorosa e multifacetada, no ambiente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, conforme descrito na Introdução e na figura 1 - Enfoques da Investigação.

A análise documental dos dados está organizada em camadas de atividades que envolveram o mapeamento de percepções, práticas e modelos gerais de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. A análise das informações dos documentos encontra-se no item 2.3, a seguir.



Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho

2.3 ANÁLISE DOCUMENTAL: O PROJETO GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O Projeto Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) surgiu há quatro anos, após a defesa da tese de doutoramento desta pesquisadora sobre o tema. A sua consolidação foi estimulada pela criação da Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (REG-QVT), que é uma linha de pesquisa do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), e pelo desenvolvimento do Programa de Gestão de Pessoas (Progep), núcleo de projetos da Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniado à FEA/USP.

O Projeto GQVT tem-se desenvolvido com dois tipos de suporte institucional: o primeiro, por meio da pesquisa universitária, no contexto da FEA/USP, nos encontros mensais da Rede de Estudos, nas aulas de graduação e pós-graduação sobre o tema, nas orientações e bancas de trabalhos acadêmicos e nos encontros internacionais e cursos avançados do Progep-FIA. O segundo suporte é o do Progep, criado por um grupo de professores do Departamento de Administração da FEA/USP, em 1998, sob a coordenação da Professora Maria Tereza Leme Fleury e formado por equipe altamente especializada e multidisciplinar (professores Lindolfo Galvão de Albuquerque, Rosa Maria Fischer, Joel Souza Dutra, Marisa Pereira Eboli, André Luiz Fischer, Arnaldo José Fran-

ça Mazzei Nogueira e a autora desta Tese). O objetivo do Progep é a produção e a difusão de conhecimentos da área de Gestão de Pessoas, por meio de pesquisas, projetos e consultorias para organizações e de atividades de educação continuada para profissionais da área.

A seguir são apresentados dados referentes aos eventos do Projeto GQVT. Inicia-se com os Encontros Internacionais, pois eles constituem o evento central da difusão, da troca e da inovação de idéias sobre Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, seguidos das reuniões, cursos, trabalhos e avaliações nos seguintes tópicos:

- 2.3.1 - Os Encontros Internacionais de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT-I).
- 2.3.2 - As reuniões da Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (REG-QVT).
- 2.3.3 - Os Cursos Avançados de Gestão Empresarial de Qualidade de Vida (CAGE-QV).
- 2.3.4 - Os trabalhos acadêmicos relacionados a QVT.
- 2.3.5 - As avaliações dos executivos do MBA-RH, na disciplina QVT.

Os demais documentos que compõem o Projeto, como os Boletins da Rede (anexos 15 e 16) e o Cadastro de Especialistas (anexo 4) foram utilizados como complemento da análise.

A figura 7 – Mapa de Difusão do Conhecimento PG-QVT-1, relacionada ao Projeto de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (PG-QVT), demonstra como esse projeto abrange atividades docentes, de pesquisa e de extensão, todas convergindo para o desenvolvimento da presente Tese de Livre-Docência. Merecem destaque os grupos de atividades, cuja documentação é tratada neste item: Rede de Estudos em Qualidade de Vida no Trabalho (20 reuniões, 6 boletins e página na Internet); dois encontros internacionais; Cursos Avançados de Gestão Empresarial de Qualidade de Vida (22 trabalhos acadêmicos relacionados a QVT); e 60 avaliações de executivos do MBA-RH, da FIA-FEA/USP, na disciplina QVT.

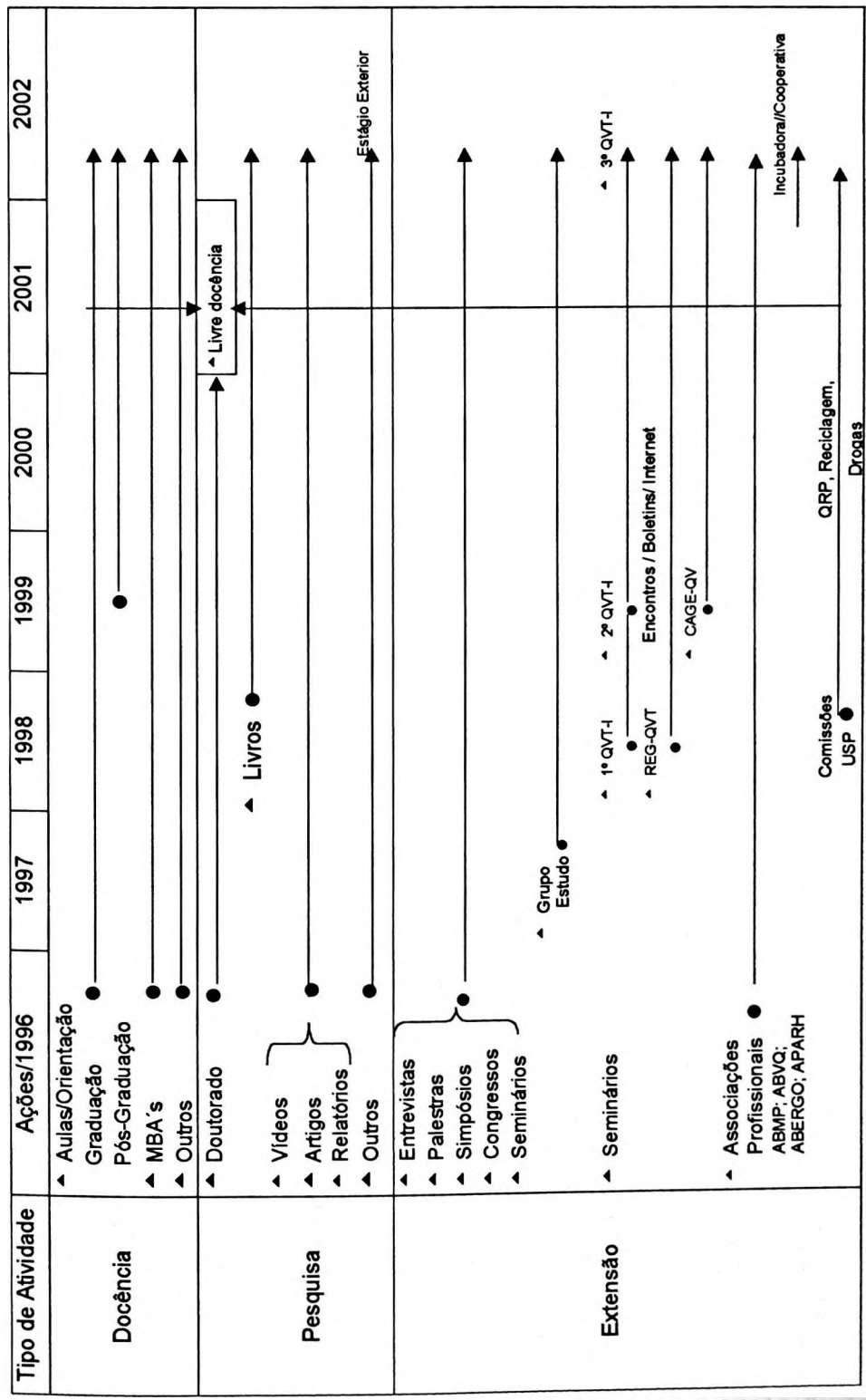


Figura 7 - Mapa de Difusão do Conhecimento PG-QVT-I

2.3.1 - Os Eventos Internacionais (QVT-I)

As questões conceituais que nortearam a preparação dos eventos internacionais (QVT-I) referem-se à compreensão do ser humano no trabalho, o que demanda o envolvimento com conceitos e análises de questões operacionais, desafios empresariais, competências, ajustes e desajustes sociais, estilos de gestão e contribuições de pesquisa. Esse conjunto de contribuições mobiliza perspectivas biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais, tornando possível apreciar o enfoque BPSO-96, concebido e desenvolvido na tese de doutoramento da autora.

BREVE HISTÓRICO DOS ENCONTROS INTERNACIONAIS

Discutidas no 1º Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, realizado em junho de 1998, na FEA/USP, essas questões, segundo a jornalista Yeda S. Santos (2000) “levaram a origem única: além de compreender o ser humano no trabalho é preciso buscar a preservação, o crescimento, a autonomia de percepção e a responsabilidade, tornando plena a dimensão biopsicossocial”. O desejo de fazer o melhor, de querer saber e de querer fazer, para as pessoas próximas e também como referência para as futuras gerações, enquanto elementos plenos em seus talentos, desafios e perspectivas, induz trabalhadores e empresas a desenvolverem novas formas de atuação baseadas na capacidade das pessoas em agregar valores. A gestão empresarial alinha-se com a contribuição estratégica que isso representa para resultar no desenvolvimento da organização.

O 2º Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, ocorrido em junho de 1999, na FEA/USP, observou paradoxos estratégicos da Qualidade de Vida no Trabalho, da motivação individual ao *stress*, da contextualização histórica da Qualidade de Vida para o voluntarismo empresarial e trabalhista. O encontro envolveu em torno de 500 pessoas. Ações foram delineadas por meio de pré-projetos, assim como definidas as diretrizes e a abrangência de programas de QVT.

TEMAS TRATADOS NOS QVT-I

Os temas tratados nos encontros internacionais estão relacionados no quadro 8.

Quadro 8 - Temas de QVT-I

<p>1º ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competências Empresariais da Gestão em Qualidade de Vida no Trabalho. • Estilo de Gestão em Qualidade de Vida no Trabalho. • Pesquisas Empresarial e Acadêmica em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. • Abrangência Social e Demandas Pessoais da Qualidade de Vida no Trabalho
<p>2º ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</p> <p>Conferências Simultâneas (1º Dia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade de Vida no Trabalho: Os Paradoxos Estratégicos • Competência e Inclusão Social • Stress e Qualidade de Vida: Conceitos e Práticas de Saúde • Evolução dos Instrumentos de Gestão da Saúde • Pesquisa Empresarial e Acadêmica em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho • Cidadania e Investimento de Ação Social • Mídia e Publicações na Área de Qualidade de Vida • Marketing: Quem São e Como São os Clientes da Qualidade de Vida no Trabalho <p>Conferências Simultâneas (2º Dia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questões Jurídicas e Sociais da Qualidade de Vida • Saúde Integral: Desafios da Medicina e do Meio Ambiente • Inovações da Gestão de Pessoas, da Pesquisa e do Ensino • Modelos de Gestão: Empresas Exemplares e Universidades <p>Conferências Internacionais (2º Dia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão Ergonômica: Espectro Internacional • Projeto, Realizações e Resultados de Apoio às Competências e ao Bem-Estar no Trabalho • As melhores empresas para se trabalhar

O PERFIL DO GESTOR DE QVT

Durante o 2º QVT-I, o grupo de estagiários que deu apoio técnico e administrativo ao evento criou um projeto de pesquisa supervisionado por professores. O objeto do estudo foi a identificação do perfil dos participantes do encontro, caracterizando suas especializações e seus valores relativos à Qualidade de Vida no Trabalho.

Os resultados apontaram que a maioria dos participantes era do sexo feminino (77,4%), com idade média de 38 anos, residente em São Paulo e nível superior completo (66,9%). Todos os profissionais presentes tinham curso superior e ocupavam cargos

gerenciais. Cerca de 29% do total participariam novamente de outras iniciativas da mesma natureza. A maioria (68%) declarou estar pouco informada a respeito do tema.

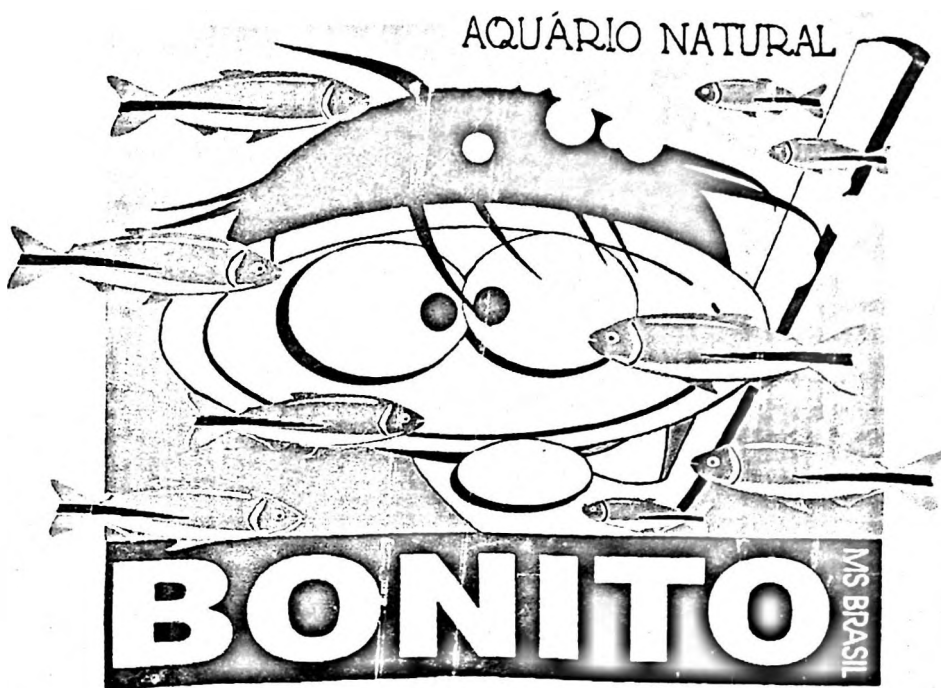
O alto grau de importância do tema foi destacado pelos participantes, seguido pelo conteúdo apresentado, além do material de apoio. Do total das pessoas presentes ao encontro, 27% eram psicólogos e 23% assistentes sociais, perfazendo 50% com formação humanística, especificamente sociocomportamental. A análise dos dados demonstrou haver entusiasmo entre a maioria dos presentes e o crescimento da discussão quanto à aplicação dos conceitos de QVT estar vinculada ao estilo de vida e à função das pessoas.

SUGESTÕES DE LINHA DE PESQUISA E RELEVÂNCIA DA QVT-I

A equipe técnica responsável pela preparação do encontro recebeu sugestão para que as atividades de QVT fossem “popularizadas”, no sentido de ter seu acesso ampliado, indicando a necessidade de discussão a respeito de Qualidade de Vida no Trabalho nos variados setores sociais: 89% entenderam que todas as áreas do conhecimento têm necessidade de informar-se sobre Qualidade de Vida. A pesquisa demonstrou que, para 43% dos entrevistados, o assunto ainda é difundido de modo precário. A análise do perfil do gestor em QVT, realizada nessa investigação durante o encontro internacional, proporcionou parte dessa ampliação. Ela teve por objetivo centrar a percepção do conceito de aplicação da Gestão em Qualidade de Vida no Trabalho e, em paralelo, as deficiências e necessidades da área, a partir de critérios específicos a respeito da visão pessoal e técnica dos participantes. Para a coleta dos dados foi utilizada uma seqüência de questões fechadas (múltipla escolha); 124 dos inventários foram aplicados durante a apresentação do evento. Os dados indicaram que a maioria da população do encontro possuía formação superior. Os administradores de empresas somaram 7% do total analisado.

Opiniões acerca da aplicação da Gestão em Qualidade de Vida nas empresas foram distribuídas igualmente entre questões de cidadania, desenvolvimento social e desenvolvimento no cotidiano das pessoas. Não foram obtidas respostas que negassem a inclusão dessa prática em alguma área dentro da empresa: os participantes compreenderam a importância de sua penetração em todos os setores.

Os *anais* do 2º QVT-I apresentam contribuições inéditas no Brasil sobre temas como ergonomia, saúde do trabalho e doenças ocupacionais, sistemas de gestão em QVT, além de perspectivas de pesquisa. Torna-se relevante apontar que a perspectiva BPSO-96 está absolutamente presente no conjunto do material que compõe esses *anais*.



Fonte: Imagem Boletim "Caia na Rede".

2.3.2 A REDE DE ESTUDOS EM GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (REG-QVT)

A Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (REG-QVT) surgiu em consequência da expansão dos debates, pesquisas e orientações conceituais, estratégicas e operacionais das questões de bem-estar no trabalho. Teve início logo após o primeiro encontro internacional, em 1998, sistematizando-se em reuniões realizadas uma vez por mês, desde aquela data, conforme consta no quadro 9.

Hoje, a REG-QVT conecta em torno de 200 pessoas. Dentre os 89 especialistas cadastrados, a maioria, 26, é de assistentes sociais, seguida de 21 psicólogos. Os demais cadastrados estão distribuídos por diversas ocupações profissionais, como consta no quadro 10. Esses perfis ratificam a proposta multidisciplinar que se busca nas discussões sobre o tema QVT.

Na seqüência, apresenta-se o detalhamento dos resultados das avaliações colhidas nas reuniões temáticas. Esses dados foram divulgados para a Rede por meio de Boletins (anexos 14 e 15). É importante salientar que, visando facilitar a exposição, todas essas informações estão dispostas no corpo do texto na forma de gráficos e figuras, e devem ser lidas como **parte** do próprio texto.

Quadro 9 - Reuniões da Rede (1998 a 2000)

Data	Presentes	Temas das Reuniões	Encontros Internacionais
Ago/1998	6	Tendências de Mercado e Valorização do Fator Humano	1º QVT-I*
		Discussão sobre o Curso de Especialização em QVT	maio - 1998
Set/1998	10	Avaliação Qualitativa do 1º Encontro de QVT-I	
		Discussão sobre o Curso de Especialização em QVT	
Out/1998	30	Projetos de Empresas (SENAI/SIEMENS)	
Nov/1998	50	Como Medir a Qualidade de Vida	
Dez/1998	20	Lançamento do Curso: Gestão Empresarial em QVT	
Mar/1999	15	Fusão: A Experiência Profissional nos Programas de QVT	
Abr/1999	13	Aplicação Prática das Ações de QVT	
Mai/1999	12	Técnicas de Mergulho no Ambiente de Trabalho	2º QVT-I*
Ago/1999	24	Energizando a Vida pela Alimentação	jun. - 1999
Set/1999	43	QVT, Saúde Bio-Psico-Social	
Out/1999	45	Reunião Saúde Integral e QVT	
Nov/1999	54	Violência, Trabalho e Qualidade de Vida	
Dez/1999	46	Fatores Motivacionais no Trabalho	
		Desafios da Implantação do Programa de QVT	
		Que Projeto Você está Desenvolvendo em QVT?	
Mar/2000	38	O Conceito de QVT e a Diversidade Cultural	
Abr/2000	38	Fusões Empresariais e QVT	
Mai/2000	45	Reunião Inovação Tecnológica e QVT	
Jun/2000	38	Questões Jurídicas e QVT	
Ago/2000	45	Gestão e Estrutura Organizacional de QVT	
Set/2000	43	Educação e Pedagogia para QVT	
Out/2000	45	Publicações e Vídeo em QVT - Seminário Especial	
Nov/2000	42	Sociedade do Tempo Livre	3º QVT-I*
			previsão out. - 2001

*QVT-I = Qualidade de Vida no Trabalho - Encontro Internacional.

Quadro 10 - Dados Iniciais do Cadastro de Especialistas - 1998 - 2000

Formação Universitária	Número
Serviço Social	26
Psicologia	21
Educação Física	07
Administração de Empresas	07
Enfermagem	03
Direito	03
Pedagogia / Psicopedagogia	03
Historia	02
Musicoterapia	02
Sociologia Política	02
Ciências Sociais	02
Jornalismo	02
Ciências Contábeis	01
Letras	01
Filosofia	01
Educação Artística	01
Economia	01
Física	01
Fisioterapia	01
Biologia	01
Terapia Ocupacional	01
Total	89^(*)

(*) Desse total, cerca de 3/4 são mulheres.

RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DAS REUNIÕES

Os dados aqui apresentados fazem parte do levantamento que foi sendo sistematizado especialmente da 14ª à 20ª reunião, no período de abril a novembro de 2000. Os dados demonstram que os participantes do REG-QVT estão satisfeitos com a organização das reuniões nas categorias apoio técnico (gráfico 1), duração da reunião (gráfico 2) e local (gráfico 3). Observa-se que o número de participantes sofreu leve declínio nas últimas reuniões, mas isso se deve a certa estabilização na frequência dos participantes. Conforme os dados, a **duração da reunião** é um ponto a ser melhorado. Os demais aspectos avaliados foram classificados como **bom** ou **ótimo**.

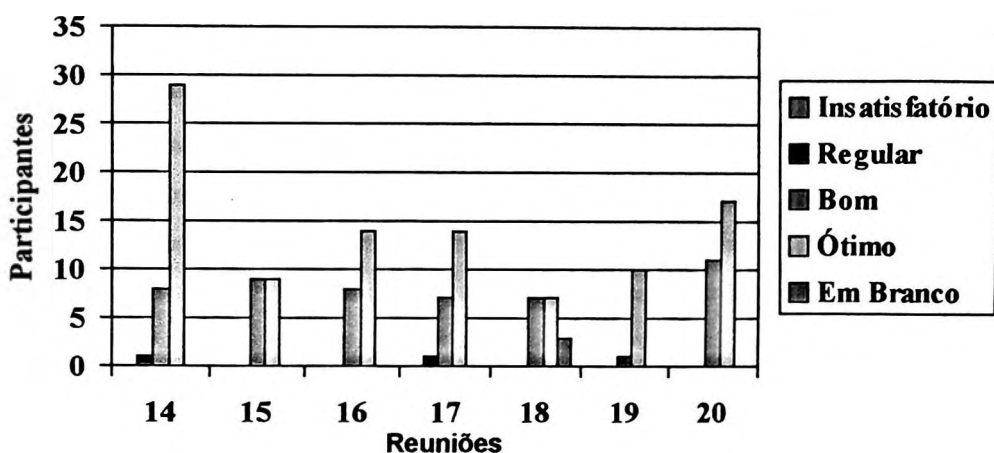


Gráfico 1 - Apoio Técnico

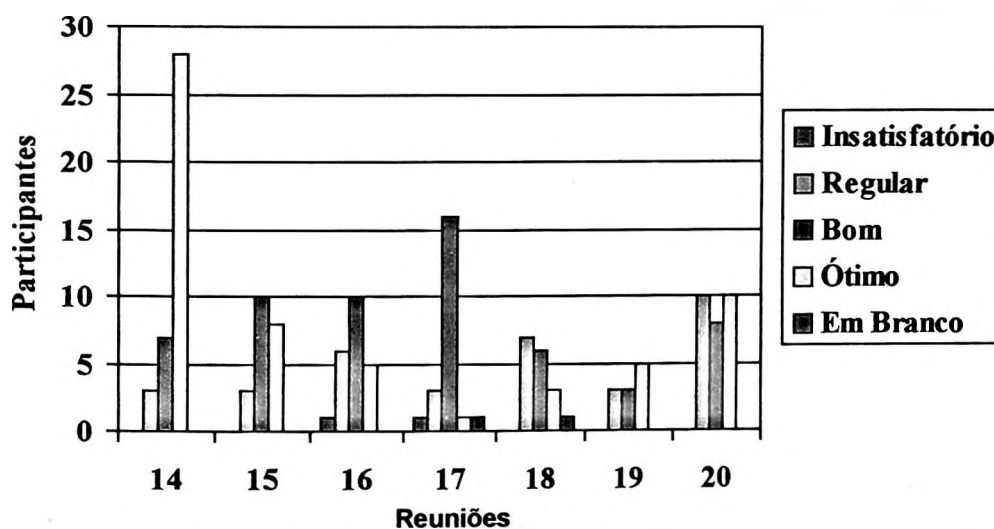


Gráfico 2 - Duração da Reunião

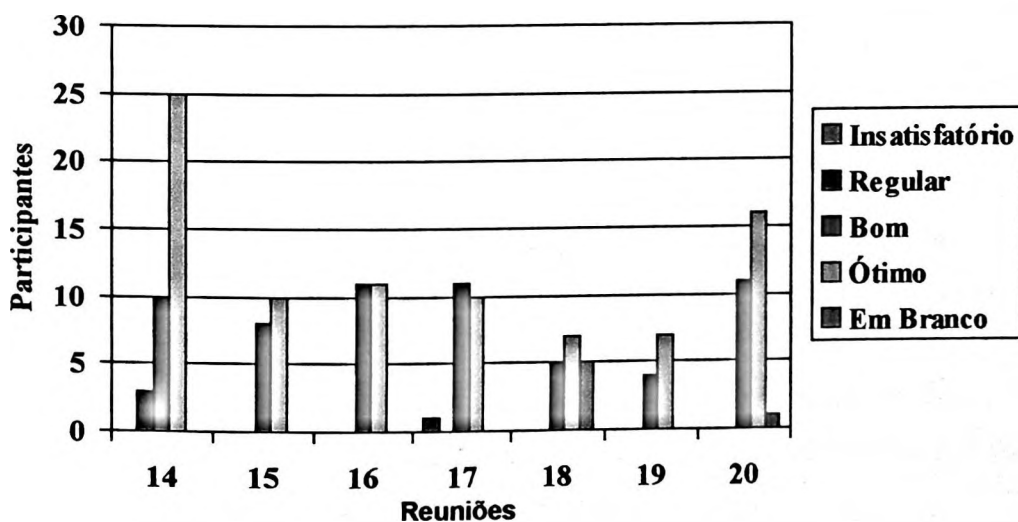


Gráfico 3 - Local

REUNIÕES TEMÁTICAS

A partir da 13ª reunião da REG-QVT, a programação foi estruturada em duas etapas: na primeira parte da reunião é feita a apresentação das pessoas da Rede e são relatadas suas atividades atuais relacionadas a QVT; na segunda parte são realizadas atividades em grupos sobre questões referentes ao tema do mês.

Nessa 13ª reunião, cujo tema foi “O Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e a Diversidade Cultural”, os subgrupos discutiram, anotaram as conclusões em *flip-chart* e apresentaram suas conclusões para todos os presentes. O conjunto de conclusões sobre cada questão discutida foi sintetizado pelos relatores da Rede e publicados no Boletim. A seguir são apresentadas as respostas dos grupos às perguntas formuladas:

GRUPO VISÃO: *Como o especialista pode gerenciar programas de Qualidade de Vida relacionados à diversidade cultural?* O grupo concluiu que um trabalho embasado em uma pesquisa de clima organizacional, no sentido de aplicar um plano de ação sobre as diversidades presentes na organização, é a melhor resposta ao gerenciamento da diversidade com qualidade de vida.

GRUPO ATIVOS: *Como a diversidade e a Qualidade de Vida atingem as pessoas?* A diversidade traz à organização aspectos positivos e negativos. Segregação, indiferença e medo do desconhecido são os resultantes negativos da diversidade. A troca de conhecimentos e valores, a reflexão, a identificação e a intensificação das relações interpessoais na busca de novos valores pessoais são aspectos considerados como positivos. A existência de confronto originado nos choques das diversidades pode ser encarada como um aspecto positivo, quando há amadurecimento das relações de trabalho e aprendizado na assimilação das diferenças. No entanto, esse mesmo confronto pode gerar situações muitas vezes problemáticas e desgastantes no ambiente de trabalho.

GRUPO DESPERTAR: *Quais grupos são afetados pela diversidade cultural?* A diversidade cultural propicia o enriquecimento do clima organizacional pela interação e pela inclusão das pessoas. Essa interação e a própria diversidade cultural afetam e refletem os aprendizados sociais. Os grupos mais afetados positivamente pelas ações decorrentes da diversidade são os de maiores de 40 anos, portadores de deficiência, mulheres, jovens iniciantes, negros, doentes, além dos constituídos em virtude da formação acadêmica ou escolar, da opção religiosa e da orientação sexual.

FUSÕES EMPRESARIAIS

Na 14ª reunião da REG-QVT, realizada no mês de abril de 2000, cujo tema foi “Fusões Empresariais e Qualidade de Vida no Trabalho”, procurou-se, por meio de discussões em grupo, identificar os elementos das fusões empresariais que afetam a qualidade de vida no trabalho dos vários indivíduos ligados às empresas. Para a Rede, “fusão com gestão é fusão sem confusão”. Durante a reunião, os participantes foram divididos em grupos, cada um responsável pela identificação das conseqüências das fusões do ponto de vista de determinado segmento: cliente externo, profissional de RH, profissional da saúde e empregador.

Do ponto de vista do cliente externo, a fusão empresarial desperta um sentimento ambíguo. Por um lado, os clientes ficam otimistas com as expectativas de melhoria da qualidade, redução de preço e maior infra-estrutura de atendimento. Por outro lado, há uma visão negativa baseada nas expectativas de baixa qualidade decorrente da mudança no processo gerencial, desconfiança e aumento de preços. Para o grupo que discutiu o ponto de vista do cliente externo, “a transparência na fusão gera a satisfação do cliente”. Aqueles que têm o perfil que venham ao encontro dos interesses da empresa.

O grupo responsável por identificar os elementos das fusões do ponto de vista do profissional da saúde levantou indicadores da possível piora na qualidade de vida em um ambiente em transformação, como é o caso das fusões: aumento da procura por ambulatórios, serviço social e departamento de RH; aumento do índice de acidentes no trabalho e doenças ocupacionais e do número de atestados e afastamentos. Os sintomas mais comuns relacionados à insegurança e à pressão decorrentes do processo de fusão são: úlceras e problemas gástricos, dores de cabeça e enxaqueca, problemas cardíacos, de coluna, respiratórios, entre outros.

Para o quarto grupo, responsável pela análise da fusão do ponto de vista do empregador, o sucesso corresponde ao conjunto de rentabilidade com qualidade de vida. O objetivo da fusão é o aumento da competitividade, mas deve-se levar em conta a possível perda de identidade dos empregados. A conclusão do grupo foi que há a necessidade de trabalhar-se a fusão com clientes internos e externos.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A 15ª reunião da REG-QVT, cujo tema foi “Inovação Tecnológica e Qualidade de Vida no Trabalho”, foi marcada pela discussão sobre as transformações em nossas vidas,

decorrentes do uso da tecnologia. Tecnologias como a Internet são, em muitos momentos, utilizadas a nosso favor e assim deveriam ser sempre. Não se deve esquecer das tecnologias negativas. Dos participantes da Rede, 61% costumam usar a Internet para se informar sobre as novidades na área de QVT. Os *sites* mais visitados por eles são: ABQV, SAWTIA, EPM, CORPORE, FITRESSBRASIL.

No mundo globalizado em que se vive, a tecnologia é fundamental. Contudo, só tecnologia não basta, deve haver também Qualidade de Vida. Prova disso é que 100% dos participantes da 15ª REG-QVT convivem com inovações tecnológicas. No entanto, 6% dos presentes acham que a inovação tecnológica não está ligada à Qualidade de Vida no Trabalho, ao contrário dos demais 94% que acham que a inovação tecnológica e a QVT caminham juntas.

As principais idéias relacionadas à inovação citadas pelos participantes foram: transformação, velocidade, conhecimento, comunicação e Internet.

QUESTÕES JURÍDICAS

Na sociedade brasileira, o sistema jurídico assume um dos papéis mais essenciais de nosso cotidiano. Esse sistema é o responsável pela salvaguarda de nossos direitos e deveres, ordenando a vida em comunidade. Dessa maneira, os aspectos jurídicos possuem amplos prolongamentos em nossas vidas e, especificamente, na qualidade de vida no trabalho, principalmente no que se refere ao direito trabalhista.

Na 16ª reunião da REG-QVT, os participantes discutiram as influências dos aspectos jurídicos na qualidade de vida das pessoas. Identificaram como características positivas dessa relação a redução de acidentes de trabalho e de conflitos organizacionais, pelo caráter restritivo da lei, e a redução das demandas trabalhistas e do *turn over*, em virtude do caráter regulador da contratação dos trabalhadores e da CLT.

Os presentes a essa reunião citaram como aspectos negativos e prejuízos à qualidade de vida das pessoas no trabalho a morosidade na resolução de processos jurídicos, o desconhecimento, tanto de trabalhadores como dos próprios empresários, a respeito de seus deveres e direitos e a ausência de atuação do departamento de recursos humanos na resolução das desavenças jurídicas.

Os grupos formados durante a reunião concluíram ser necessária uma alteração na legislação que substitua a visão paternalista vigente por uma abordagem relacionada à qualidade de vida. Além disso, os grupos ressaltaram a necessidade de uma campanha

publicitária informativa sobre os aspectos legais, direcionada à população em geral, assim como a formação de fóruns para a elaboração de projetos de lei (descentralização participativa do sistema jurídico). As questões discutidas nessa reunião e suas respectivas respostas constam na figura 8.

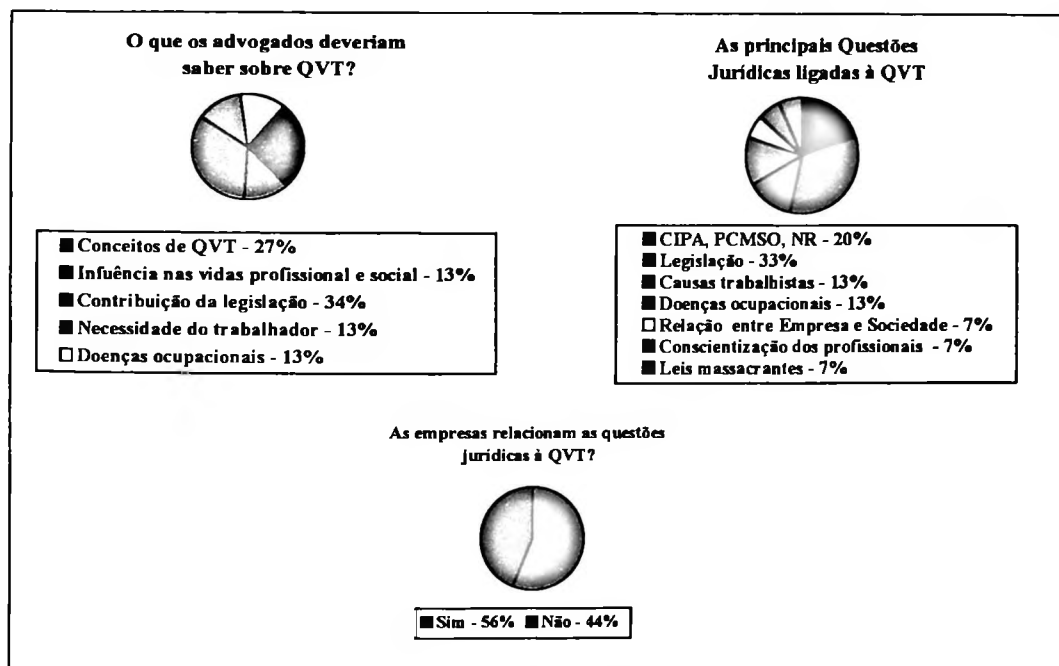


Figura 8 - Questões Jurídicas

GESTÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os participantes da 17ª reunião da REG-QVT, cujo tema foi “Estrutura Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho”, identificaram diversas inovações na gestão empresarial que trazem melhorias para a qualidade de vida das pessoas. Entre elas pode-se citar: reengenharia, terceirização, inclusão social nas relações de trabalho, certificações e ruptura de paradigmas. No entanto, as transformações atuais na estrutura e na gestão organizacionais acarretam tanto oportunidades quanto desafios a serem superados. Os dados obtidos em pesquisa tipo *enquête*, realizada com 22 pessoas, sinalizaram que 70% acreditam que a estrutura organizacional não favorece a qualidade de vida dos empregados. A indagação sobre a existência de um tipo de gestão que determina a melhor qualidade de vida dos empregados obteve 40% de respostas negativas. Os participantes acreditam que a estrutura prejudica a sua qualidade de vida e que uma gestão específica de qualidade de vida é importante.

Entre os desafios de uma organização moderna está o de conciliar uma produção enxuta e flexível com programas de qualidade de vida, de maneira a reduzir o medo do trabalhador de perder seu emprego, adequando o ambiente de trabalho à nova realidade, cada dia mais dinâmica, e vencendo as contradições de um ambiente incerto, porém rico em oportunidades com a gestão de competências e os programas de qualidade de vida.

A busca de respostas a esses desafios passa, com certeza, pelo estímulo à maior integração entre as pessoas que, somado aos programas de qualidade de vida, proporciona uma estrutura de trabalho cooperativo, versátil e com ampla possibilidade de agregar talentos. Além disso, com o objetivo de minimizar a incerteza dentro das organizações, deve-se recorrer ao gerenciamento de informações que permita o seu maior fluxo, auxiliando também na capacitação e na atualização dos empregados, a fim de superar novos desafios, o que possibilita uma organização menos rígida e menos formal. Deve-se ressaltar, também, a importância para as pessoas do trabalho em “empresas cidadãs”, ou seja, empresas que possuam programas de responsabilidade social. Para esses empregados, a atuação de suas empresas na área social traz satisfação e orgulho, o que, por sua vez, melhora tanto o ambiente de trabalho quanto a produtividade.

No século 21, antigas e novas formas organizacionais vêm e continuarão emergindo em resposta aos desafios cotidianos das organizações e estruturas, como empresas autônomas, cooperativas, micro-empresas, processo de terceirização, fusões, organizações não-governamentais, entre outras. Para essas organizações, o desafio está em criar indicadores de redução de custos por meio de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, além de assumirem efetivamente o papel de conscientizadoras e de promoverem a conciliação entre seus próprios interesses e as demandas dos trabalhadores. Estas foram as principais análises apresentadas e registradas durante a 17ª Reunião.

EDUCAÇÃO E PEDAGOGIA

Na 18ª reunião da REG-QVT, os participantes foram separados em três grupos que responderam questões referentes ao papel da educação em programas de QVT.

GRUPO 1: *Qual a contribuição da pedagogia na formação dos especialistas em QVT?* A pedagogia deve basear-se em um processo interativo e integrativo que gere mudanças no conhecimento e no comportamento das pessoas. O processo de transmitir conhecimento deve ser entendido tanto como “aprender e ensinar” quanto como “apren-

der a ensinar”. Dessa forma, o processo interativo de aprendizagem e ensino amplia, aprofunda e torna sistêmica a visão sobre qualidade de vida.

Por esse ponto de vista, a Pedagogia capacita e especializa as pessoas nas aplicações de programas de QVT. Um bom exemplo disso é a própria Rede que serve como instrumento pedagógico na formação de especialistas em QVT.

GRUPO 2: *Qual o papel da universidade na disseminação de qualidade de vida em outros segmentos que não a empresa?* O papel primordial da universidade refere-se à sua função de vanguarda na sociedade. Seu papel é, principalmente, mudar a mentalidade da sociedade, inclusive no que se refere à qualidade de vida da população. Além disso, a universidade pode colocar à disposição, assim como focar, sua estrutura e seus investimentos para a formação de programas de qualidade de vida no ensino básico (andragogia) e na sociedade como um todo. Na Universidade de São Paulo, a Cecaec poderia ser o órgão catalisador desses programas.

GRUPO 3: *Como trabalhar a diversidade em educação e pedagogia nas ações de QVT?* Trabalhar a diversidade é, em primeiro lugar, respeitar as diferenças e promover o crescimento integrado. Esse crescimento só pode ser alcançado pela superação das resistências pessoais a favor de um ponto convergente, promovendo a igualdade de oportunidades sem nivelar as experiências e a vivência individual. Muda-se, assim, a visão linear do conhecimento como um padrão único. Dessa forma, o processo educacional deve ser relacionado ao desenvolvimento multidirecional individualizado (conhecimento interligado em rede), necessitando ser modificadas as suas formas de avaliação e respeitadas as diferenças das pessoas.

A 19ª reunião foi realizada com 3 convidados especialistas na área de jornalismo, consultoria empresarial e produção de vídeos. Participaram 45 pessoas e os debates foram relativos a publicações, vídeos, com *case* “Nestlé” e relatos de atuação nas empresas.

SOCIEDADE DO TEMPO LIVRE

O ócio faz parte do trabalho? Essa foi a principal questão abordada na 20ª reunião, realizada em novembro de 2000. A maioria dos participantes (49%) acredita que o ócio é importante para o desenvolvimento da criatividade e a resolução de problemas. Esse grupo considera que o equilíbrio entre o ócio e o trabalho depende da boa administra-

ção pessoal do tempo. Em contrapartida, boa parte dos pesquisados (29%) afirma que o ócio ainda não faz parte da nossa realidade, mas ressalta que esse conceito está mudando, podendo ser incorporado pelas organizações no futuro. Os demais participantes acreditam que o ócio está relacionado com o tipo de trabalho e que é necessário, principalmente, se ele for intelectual. O Tempo Livre foi outro ponto discutido nessa reunião (ver figura 9). Na opinião da grande maioria, é o tempo que pode ser desfrutado conforme a vontade de cada um. No entanto, ele nem sempre é utilizado de forma prazerosa; até as viagens de lazer podem ser estressantes. Os principais termos utilizados para descrever o tempo livre foram: fazer o que quiser (64%), prazer (20%), nada (7%), lazer (3%), criatividade (3%) e ócio (3%).

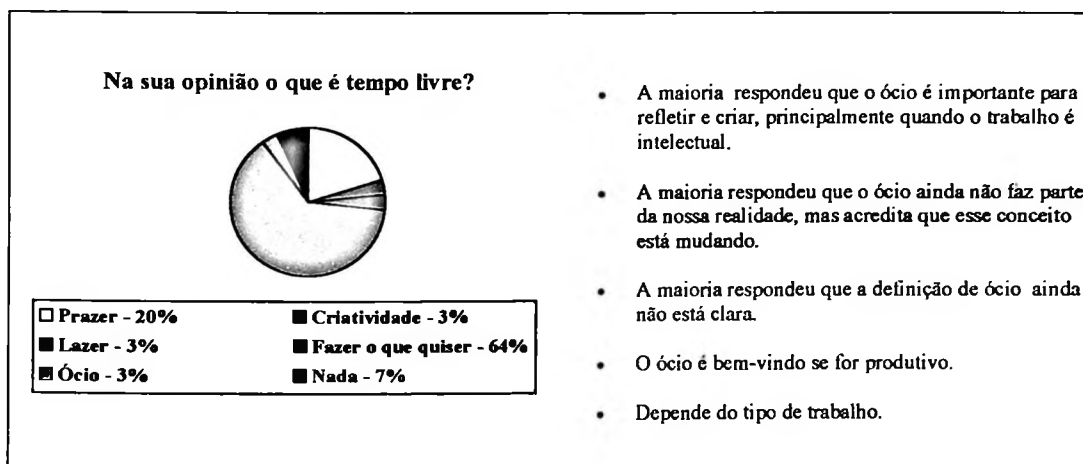


Figura 9 - Tempo Livre

CONEXÕES INTERNACIONAIS

A Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho está conectada a diversos centros de pesquisas em Qualidade de Vida no mundo todo. Dessa forma, a Rede interage com associações científicas e centros de pesquisas nacionais e internacionais, com o objetivo de trocar experiências e informações, discutir temas relevantes e realizar intercâmbios de especialistas da área. Essa conexão é reforçada pela troca de boletins e pelo intercâmbio internacional em co-participações em eventos no exterior (Tampere-FI, Roma-IT, Cairo-EG, entre outros) e, também, em eventos na FEA/USP, como ocorreu no 1º e 2º QVT-I. Para o 3º QVT-I está sendo esperada a vinda de colegas holandeses e cubanos. Esse intercâmbio é estimulado por meio da distribuição do

Boletim *Caia na Rede*, na sua versão em inglês (anexo 16) e em breve também em espanhol. Alguns dos centros com os quais se mantêm contatos são: American Psychosomatic Society, na Califórnia; The Great Place to Work Institute, por intermédio do professor Robert Levering; Research Institute of Human Engineering for Quality Life (HQL), no Japão; Purdue University, por intermédio do professor James McGlothlin; FINNISH Institute, por intermédio da professora Anneli Leppanen; CUBA, por intermédio do professor Ricardo Montero; e Universidade de Tilburg, na Holanda, por intermédio dos professores Ad Viengorts e Marleen Bacht.

Diversas entidades nacionais são parceiras da REG-QVT. São exemplos a Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), a Associação Brasileira de Ergonomia (Abergo), a Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos (APARH), a Associação Brasileira de Medicina Psicossomática (ABMP) e o Institute of Stress Management (ISMA), por intermédio da professora Ana Maria Rossi.

2.3.3 - PROPOSTA E CARACTERÍSTICAS DO CURSO AVANÇADO EM GESTÃO EMPRESARIAL DE QUALIDADE DE VIDA (CAGE-QV)

Em tempos de diversidade e diferenciação, gradativamente o capital humano passa a ser reconhecido como a peça-chave das organizações vencedoras. Paralelamente às inovações tecnológicas, as inovações administrativas começam a surgir à medida que há a necessidade de pessoas motivadas, saudáveis e preparadas para enfrentar os constantes desafios. Nesse contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho vem-se tornando parte integrante da cultura organizacional. Com a atenção voltada para as necessidades crescentes de promover e ampliar competências nesse tema tão abrangente e com a preocupação de aprimorar continuamente a qualificação dos profissionais envolvidos com a Gestão da Qualidade de Vida, concebeu-se o Curso Avançado de Gestão Empresarial de Qualidade de Vida.

O objetivo do curso é aproximar conceitos e práticas de gestão que atendam à complexidade do mercado e aos seus desafios de competitividade com ênfase em pessoas. A programação vai de conceitos macro-organizacionais a aspectos específicos inerentes ao tema, desenvolve o pensamento crítico e estratégico de QVT e cria condições de especialização profissional com conceitos, modelos de gestão, ações e instrumentos para se medir resultados.

Ao longo do curso, os participantes desenvolvem um projeto orientado contendo um Plano de Ação em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida no Trabalho.

O corpo docente é formado por professores doutores da Universidade de São Paulo (USP), da Pontifícia Universidade Católica (PUC) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV), além de convidados especiais, como empresários e consultores. A coordenação fica a cargo de um professor doutor da FEA/USP que conta com suportes técnico e administrativo de equipe multiprofissional formada por psicólogas, administradores, engenheira de produção e economistas. O programa é realizado em 60 horas de atividades e, por curso, o número previsto de participantes é 30.

O curso é direcionado a empresários, executivos, educadores e consultores com interesse em qualidade de vida e outras áreas afins como: promoção da saúde, segurança no trabalho, serviço social e estratégias empresariais.

O programa, desenvolvido de uma visão estratégica para uma atuação gerencial, está detalhado no quadro 11.

Quadro 11 - Programa do CAGE-QV**ASPECTOS MACRO-ORGANIZACIONAIS**

- Conceito e Significados da Gestão em QVT
- Perspectivas Estratégicas da Gestão em QVT
- Cultura e Valores Organizacionais Vinculados à Visão de QVT

ASPECTOS ESPECÍFICOS

- Abordagem e Instrumentos de Gestão
- Pesquisas Qualitativa e Análise de Conteúdo
- Práticas Nacional e Internacional, Ações e Programas em QVT

POR QUE AS EMPRESAS SE PREOCUPAM COM QVT?

- A visão de Especialistas e Empresários (Mesa Redonda)
- Perfil do Gestor: Histórico, Papel e Qualificação
- Estudos de Caso: Prevenção e Fatores de Risco

PARADIGMAS E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

- QVT: Auditoria Operacional
- Tendências Empresariais e Desafios da Gestão em QVT
- Relação de Trabalho e QVT

PROJETO ORIENTADO

- Plano de Ação em Gestão Empresarial de QVT

ENCERRAMENTO DO CURSO

- Avaliação, Síntese e Conclusões sobre Gestão Empresarial de QVT

O curso foi lançado em abril de 1999 e nesse mesmo ano, em setembro, a programação se repetiu com uma segunda turma. O curso foi revisado para a sua terceira edição, que acontecerá no primeiro semestre de 2001.

O I Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida foi realizado de 6 de abril a 6 de julho de 1999. Foram oferecidas 30 vagas, das quais 28 foram preenchidas, o que representou 93,3% de procura. A idade média dos participantes foi de 40 anos. A seguir são apresentados dados sobre os participantes dos cursos. No gráfico 4 pode-se constatar o perfil profissional dos participantes.



Gráfico 4 - Perfil Profissional dos Participantes do I Cage-QV

Dentro dessas empresas, os cargos eram de gerente geral, assessor jurídico e consultor nas áreas de saúde e recursos humanos.

A grande maioria dos participantes era do sexo feminino (93%), com domicílio na capital de São Paulo (86%), como demonstram os gráficos 5 e 6, respectivamente.

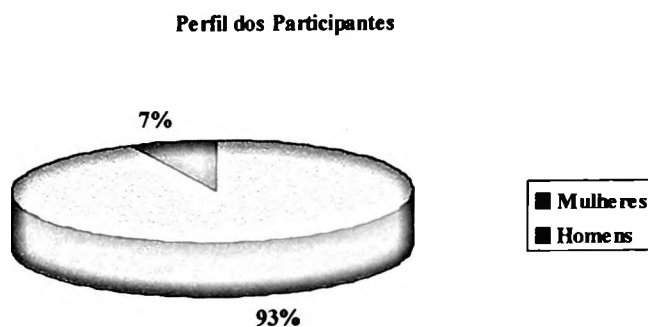


Gráfico 5 - Perfil dos Participantes do I.Cage-QV

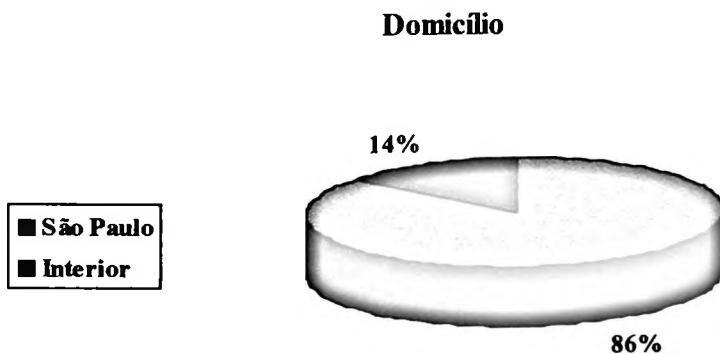


Gráfico 6 - Domicílio dos Participantes do I Cage-QV

Os objetivos dos participantes ao procurar o curso foram: ampliar conhecimentos; trocar experiências; adquirir novas ferramentas para facilitar a gestão em QVT; implementar novas perspectivas à visão do que é QVT; desenvolver programas de QVT sólidos e bem planejados para vendê-los e divulgá-los; aprender conceitos em QVT e formas de mensurar seus resultados; discutir tais conceitos; conhecer e fortalecer práticas por meio do embasamento teórico; refletir; obter metodologia para o desenvolvimento do tema; enfatizar o conteúdo gerencial; desenvolver projetos; conhecer processos de avaliação e programas que tenham resultados mensuráveis.

Os projetos desenvolvidos foram:

- Responsabilidade Social e Qualidade de Vida: Agente da Nova Cultura Empresarial;
- Sentido do Trabalho;
- Diagnóstico de QVT e Indicadores de Performance;
- Liderança X Medo nas Relações Interpessoais.

O II Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida foi realizado de 14 de setembro a 14 de dezembro de 1999. Foram oferecidas 30 vagas, das quais 16 foram preenchidas, o que representou 53,3% de procura. Quanto ao perfil profissional, os participantes ocupavam cargos de gerente geral e consultores nas áreas de saúde, educação e recursos humanos. Todos residiam na capital de São Paulo, sendo a maioria do sexo feminino (75%), como consta no gráfico 7.

Perfil dos Participantes

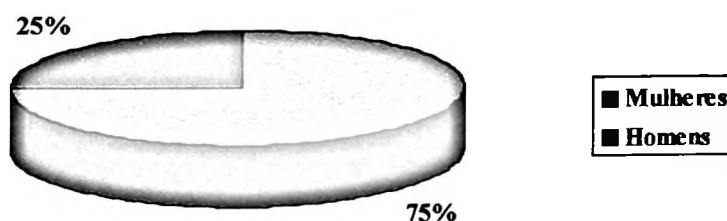


Gráfico 7 - Perfil dos Participantes do II Cage-QV

Os objetivos dos participantes do II Cage-QV foram: atualizar os conceitos; obter metodologia para a implantação de programas; trocar experiências; criar estratégias de gestão; conhecer as tendências atuais; e promover a integração social.

A partir das avaliações positivas dos dois eventos, pode-se dizer, com toda certeza, que os objetivos foram atingidos: criar e fortalecer valores culturais com enfoque multidisciplinar para a gestão empresarial de QVT e aproximar os conceitos e modelos de gestão às ações práticas. Dessa forma, criou-se uma massa crítica de profissionais melhor preparados para assumir posições atuais, como por exemplo a de gestor de QVT, e posições futuras. A consolidação desse aprendizado (anexo 7) está no quadro 12, em que estão relacionadas as monografias dos alunos dos cursos.

A terceira versão do CAGE-QV foi reformatada, levando-se em consideração a avaliação dos cursos I e II e a perspectiva de ampliação da proposta para outras regiões do País.

O desejo de implementar esse programa veio da identificação da necessidade do mercado de uma formação voltada à gestão com metodologia para o desenvolvimento de projetos. Após esses dois cursos, a meta é atender outra demanda, como o aprofundamento dos conceitos tratados ao longo dos Cursos Avançados em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida, para em futuro próximo, oferecer um programa de aproximadamente 360 horas e viabilizar uma especialização *lato sensu* no tema.

Quadro 12 - Monografias CAGE-QV I e II (cf. Classificação Camadas BPSO-96 Parte 2.1 Metodologia)

Título	Alunos	Tema	Foco	Camada BPSO-96
Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho e Indicadores de Performance	Jurema G.V. de Souza Leite, Mona A. Chamma, Roseli S. Toledo, Rosanny B. Pimenta e Silmar de Moraes Amador	Análise de custo/benefício da aplicação de programas de QVT.	Pesquisa teórica de diagnósticos e indicadores de QVT.	O
Qualidade de Vida no Trabalho: Liderança X Medo nas Relações Interpessoais	Maria Angela Abduch, Maurício Lambiasi, Neuza N. Nabhan e Silvana S. Davini	Avaliação e percepção do empregado quanto ao estilo de liderança da chefia, que se manifesta por meio do medo, e em que medida esse comportamento interfere na qualidade de vida das pessoas.	A pesquisa foi realizada por questionário aplicado nas seguintes empresas: Banco do Brasil, Alta Pressão, IPREM e Disque-Tecnologia/USP.	PS
Responsabilidade Social e Qualidade de Vida: Agentes da Nova Cultura Empresarial	Luiza Russo e Juclene Rodrigues	Análise da responsabilidade social com foco estratégico na qualidade de vida e na gestão de pessoas.	Pesquisa bibliográfica sobre Empresa Cidadã e sua relação com qualidade de vida.	SO
Desenvolver Competências Profissionais mantendo Qualidade de Vida no Trabalho	Flávia N. Salmeron, Maria E.M. Lima e Walkíria C. Martinez	Análise da competitividade empresarial baseada no desenvolvimento de competências e de seus impactos nas condições de trabalho e na qualidade de vida dos trabalhadores.	Pesquisa de campo aplicada a profissionais de RH de diversos segmentos do mercado sobre a gestão baseada em competências e suas consequências.	SO
Qualidade de Vida: Resgatando as Relações Interpessoais no Serviço Público	Cristina do Amaral Silva e Eliane Valner Loeff	Despertar o interesse e a importância da Qualidade de Vida nas várias etapas do comportamento humano, de modo a permitir a identificação e o planejamento de ações que levem ao bem-estar no trabalho.	Servidores Públicos Federais da carreira de Ciência e Tecnologia e Alta Administração de Órgãos de Pesquisa.	SO

Quadro 12 - Monografias CAGE-QV I e II (cf. Classificação Camadas BPSO-96 Parte 2.1 Metodologia) (continuação)

Título	Alunos	Tema	Foco	Camada BPSO-96
Como o Plano Estratégico Participativo Pode Gerar um Programa Sustentável de Qualidade de Vida (1999)	Charles S. Silva e Silveraido J. de Araújo Mendes	Como o plano estratégico participativo pode gerar um programa sustentável de Qualidade de Vida.	Impacto do plano estratégico participativo na EAN-Brasil, antiga Associação Brasileira de Automoção Comercial, na Qualidade de Vida dos funcionários.	OS
Rhevolução (1999)	Juliana Melo, Maurício Lambiasi, Plínio Yaseke	Pesquisa que tem como foco a saúde e como tema o diagnóstico de um grupo de secretárias, para o gerenciamento de um programa de QVT baseado nas necessidades do público.	Pesquisa que tem como foco a saúde e como tema o diagnóstico de um grupo de secretárias para gerenciamento de um programa de QVT baseado nas necessidades do público.	BS
Relações de Confiança X QVT (1999)	Ana Maria C. Alves da Cunha, Regina Célis Fagundes Acra e Rossana P. Jean	Identificar se as mudanças organizacionais interferem na relação de confiança entre chefe e colaborador e na Qualidade de Vida no Trabalho.	Pesquisa auto-aplicável em empresas dos ramos de saúde e educação.	PO
Integração RH (1999)	Paulo Terra Cardoso, Regina M. dos Santos, Marcia e Tarcila Maria E. de Carvalho	Promover a integração de ações e programas de QVT, por meio de uma gestão estratégica.	Pesquisa de campo realizada em cinco empresas de médio a grande portes dentre elas multinacionais e nacionais, com profissionais da área de RH de nível médio.	O

2.3.4 - TRABALHOS ACADÊMICOS REALIZADOS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os trabalhos acadêmicos relacionados no quadro 13 encerram, além de grandes esforços de pesquisa, reflexão e síntese, sabedorias pouco divulgadas e até mesmo esquecidas na **montanha** de papéis que freqüentemente se acumulam nas prateleiras de salas e bibliotecas. Em atividades futuras pretende-se organizar uma biblioteca especializada com todos esses e muitos outros trabalhos que vêm sendo realizados na área. A classificação na escala BPSO-96 procura demonstrar, de um lado, uma tendência marcadamente organizacional e, de outro, a combinação da análise acadêmica com enfoque aplicado dos processos estudados, relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho.

São trabalhos recentes (de 1994 a 2001), representando teses, dissertações e monografias nas quais a autora participou direta ou indiretamente como orientadora ou avaliadora em bancas acadêmicas. Salienta-se que os autores desses trabalhos são de diferentes instituições e a temática é bastante diversificada, com graus de profundidade acadêmica variados.

Cabe ainda salientar que a análise desses documentos acadêmicos busca demonstrar as tendências de leitura, classificação e avaliação do tema Qualidade de Vida no Trabalho.

Quadro 13 - Trabalhos Acadêmicos sobre QVT (cf. Classificação Camadas BPSO-96 Parte 2.1 Metodologia)

Ano	Autor	Título	Natureza	Tema	Foco	Camada BPSO-96
2001	Daniela Carnio Costa Marassia	Liderança e Qualidade de Vida Dentro do Trabalho	Doutorado Administração FEA/USP Ribeirão Preto	Liderança e qualidade de vida	Pesquisa sobre QVT e liderança aplicada em 140 profissionais do Corpo de Bombeiros de agro-indústrias de Ribeirão Preto.	P
2000	Héctor Rafael Lisondo	Qualidade Dialética: Motivação, Mudança e Resistências	Doutorado Engenharia de Produção Politécnica/USP	Conflitos e implantação de sistemas de qualidade em pequenas e médias empresas	Conflitos existentes na implantação de sistemas de QVT em pequenas e médias empresas de manufaturas.	OP
2000	Joyce Ajuz Coelho	Organização e Carreiras Sem Fronteiras: a Percepção de Formandos Sobre a Tendência nas Exigências Profissionais	Mestrado Instituto de Psicologia/USP	Pesquisa aplicada em formandos sobre as tendências e percepções das condições do mercado de trabalho	Pesquisa sobre expectativas relacionadas ao ambiente de trabalho, aplicada em 249 alunos do último ano de sete cursos universitários.	P
2000	Marta Regina E.F. Araújo	Tabagismo: A Implantação de Programas de Prevenção e Tratamento na Imprensa Oficial do Estado	MBA/RH Monografia FIA/USP	Saúde e programas anti-tabagismo	Programas anti-tabagismo utilizando a Imprensa oficial do Estado como instrumento.	S
2000	Sergio Alencar Franco	Redução do Stress no Trabalho: Um Estudo Exploratório	Mestrado Administração Universidade Mackenzie	Instrumentos de QVT para a redução do stress no trabalho	Programas para a redução do stress aplicados em 23 empresas.	B
2000	Josania de Cássia Carnielli Bortolotto, Márcia Andreia de Assis Carmelós, Verônica Maria Donthof	Programas de Qualidade de Vida e Seus Instrumentos de Mensuração Utilizados nas Empresas	Monografia MBA-RH FIA/USP	O trabalho visa analisar o processo de qualidade de vida e os seus instrumentos como indicadores de retorno para as empresas	Dentro desse contexto são mensurados programas, instrumentos correlatos e indicadores de retorno nos programas de Qualidade de Vida no Trabalho.	O

Quadro 13 - Trabalhos Acadêmicos sobre QVT (continuação) (cf. Classificação Camadas BPSO-96 Parte 2.1 Metodologia)

Ano	Autor	Título	Natureza	Tema	Camada BPSO-96
2000	Sisley Scién Benavides	Qualidade de Vida no Trabalho e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos: o Projeto Vivendo Bem da Van Den Bergh	Mestrado Administração FEA/USP	Funcionários da empresa Van Den Bergh	OP
2000	Maria Eugenia Cauduro Cruz	A Potencialidade do Estresse Devido ao Acúmulo de Informação	Monografia MBA- RH. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo	Profissionais estudantes de MBA	OB
2000	Inmaculada Figols Costa	Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo de Um Programa Empresarial	Mestrado Administração Universidade São Marcos	Funcionários da empresa Natura	OP
2000	Laura C.F.R. Alberto	Os Determinantes da Felicidade no Trabalho: Um Estudo Sobre a Diversidade nas Trajetórias Profissionais de Engenheiros	Mestrado Instituto de Psicologia USP	Engenheiros entre 28 e 45 anos de idade	PS

Quadro 13 - Trabalhos Acadêmicos sobre QVT (continuação) (cf. Classificação Camadas BPSO-96 Parte 2.1 Metodologia)

Ano	Autor	Título	Natureza	Tema	Foco	Camada BPSO-96
2000	Waldir Reetzlegel	Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo com Trabalhadores de Uma Indústria do Setor de Autopeças que Implantou Programas de Qualidade Total	Mestrado Engenharia de Produção Universidade Metodist Sta Bárbara	Trabalhadores de indústria de autopeças	Este trabalho visa mensurar a satisfação dos trabalhadores em relação ao conjunto de fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho, a partir do modelo de R. Walton (1973), oferecendo subsídios para ações de melhoria na área de recursos humanos da empresa.	OP
1999	Joycineit Moraes da Silva	QVT: Um Estudo de Caso Sobre os Profissionais da Indústria de Beneficiamento da Castanha do Caju realizado na Iracema Indústrias de Caju Ltda.	Mestrado Administração Universidade Federal RGN- Natal	Pesquisa de campo quantitativa para a mensuração da qualidade de vida	Programas de QVT aplicados à Iracema Indústria de Caju, onde se destacou a importância da escola de 1º grau como fator de integração e qualidade de vida.	OS
1999	Tereza Maria Piccinini Feitosa	Tabagismo e Ambientes de Trabalho	Doutorado Ergonomia COPPE-UFRJ	Programas anti-tabagismo nas empresas	Programas anti-tabagismo na DATAMEC, empresa situada no Rio de Janeiro.	BS
1999	Fabio Faria Elaíne Chade Miranda Nilton Tojar José Luciano de Barros Gomes	Administração do Benefício Saúde nas Empresas	Monografia MBA- Executivo Internacional FIA/USP	Funcionários de diversas empresas multinacionais	O trabalho propõe uma análise dos custos do benefício saúde nas empresas multinacionais instaladas no Brasil que adotaram como plano básico de assistência médica o sistema de autogestão ou co-administrado.	O
1998	Raul Hernando Osorio Vargas	A Reportagem Literária no Limiar do Século 21	Mestrado ECA/USP	Exclusão e Inclusão social	Atividades realizadas por professores de castelos de areia para crianças de rua do Rio de Janeiro.	S
1998	José Rodolpho Perazzolo	"Trabalhar Para Viver" A preocupação com a Qualidade de Vida no Ambiente de Mudanças Organizacionais	Monografia MBA-R FIA/USP	Funcionários da empresa MITRA Arquidiclocesana de São Paulo	O trabalho busca averiguar a satisfação com os níveis de qualidade de vida, no sentido de conseguir subsídios para o constante planejamento de estratégias para os negócios da empresa.	OS

Quadro 13 - Trabalhos Acadêmicos sobre QVT (continuação) (cf. Classificação Camadas BPSO 96 Parte 2. 1 Metodologia)

Ano	Autor	Título	Natureza	Tema	Foco	Camada BPSO-96
1997	Cátia Rocha	Educação Física e QVT	TCC Educação Física/USP	Estudo sobre a importância de atividades físicas para a qualidade de vida no trabalho	Estudo conceitual sobre aspectos técnicos e organizacionais do uso de atividade física no trabalho.	BO
1997	Eduardo Gracioli Teixeira	A Montanha-Russa da Transição	TCC ECA/USP	Medidas de QVT adotadas no Banco do Brasil	Transformações organizacionais no Banco do Brasil.	OP
1996	Paulo B. Mendes	QVT- Qualidade de Vida no Trabalho - Bibliografia Seleccionada	Relatório de Pesquisa para documentação de tese de doutorado	Seleção de 200 artigos sobre Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	O relatório foi elaborado a partir de uma relação de 2.550 citações do <i>The Socio-technical Systems Design (STSD)</i> . Paradigm: a full bibliography of english-language literature. Frans M. van Eljipatten. Eindhoven University of Technology, ago. 1992. Cedida pelo Professor Afonso Fleury da Poli/USP.	S
1996	Regina Copolla	Stress & Trabalho	TCC Monografia de Conclusão de Curso FEA/USP	Percepção de stress por funcionários de uma clínica médica	Estudo de campo junto a funcionários que trabalham em uma clínica de tratamento de pacientes com câncer.	P
1994	Regina Maria Batista	Saúde Mental & Trabalho	Monografia de Curso de Especialização Medicina Preventiva Faculdade de Medicina/USP	História das condições de vida de uma promotora de vendas	Análise de conteúdo sobre sintomas físicos e psíquicos, problemas familiares, comportamento da empresa e insatisfação no trabalho.	P
1994	Mauro Shiraishi de Moraes	Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Análise Sobre a QVT da Equipe Gerencial das Lojas de	Monografia de Conclusão de Curso Engenharia de Produção PoliTécnica/USP	Programas práticos de QVT e análise do relato dos empregados operacionais e gerentes	Programas de QVT aplicados a rede de lojas de <i>fast food</i> . Análise da organização no que se refere à aceitação das condições adversas de ritmo e exigências no trabalho.	PO

Fonte: Trabalhos orientados, co-orientados e algumas bancas, na linha de Pesquisa de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - GOVTFEA-USP (entre 1994 e 2001)

2.3.5 - VISÃO DOS EXECUTIVOS DO MBA-RECURSOS HUMANOS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O estudo desse segmento da análise documental consistiu na tabulação de respostas abertas solicitadas para a prova de avaliação das disciplinas sobre Qualidade de Vida no Trabalho, ministradas nos cursos de MBA – Recursos Humanos.

Todos os trabalhos analisados são de alunos com formação universitária e com em média, cinco anos de experiência em gestão de pessoas. A prova foi sempre realizada no final do curso de MBA-RH. Os dados aqui apresentados são de 60 alunos dos cursos de 1999 e 2000, das turmas 6, 7 e 8 do MBA-RH.

As respostas foram agrupadas conforme a classificação biopsicossocial – BPSO-96. Essa classificação utiliza quatro palavras-chave que se referem aos diferentes focos ou camadas de QVT:

- Biológico - B
- Psicológico - P
- Social - S
- Organizacional - O

Os dados aqui apresentados são a transcrição de idéias e termos utilizados, extraídos das seguintes questões:

- defina o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho;
- descreva as atividades de QVT desenvolvidas em uma empresa;
- indique os aspectos positivos dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT;
- indique os aspectos que devem ser melhorados nos programas de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

DEFINA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A tabulação das respostas revelou grande ênfase nas questões organizacionais, como pode ser visto no quadro 14 e no gráfico 8. Essa tendência pode ser associada ao perfil dos alunos de cursos de MBA-RH, que buscam posicionamento profissional competitivo e bastante voltado ao investimento em especialização profissional.

Quadro 14 - Definições de Qualidade de Vida no Trabalho

CAMADA BIOLÓGICA (13%)	CAMADA PSICOLÓGICA (33%)	CAMADA SOCIAL (8%)	CAMADA ORGANIZACIONAL (56%)
<p>Saúde (5,5%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controle e preservação da saúde • Garantia de saúde, prevenção do stress negativo • Forte tendência de investimentos em saúde, manutenção/melhoria da saúde • Funcionários saudáveis • Compreensão sobre stress <p>Doenças associadas ao trabalho (16,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão pessoal da própria saúde <p>Hábitos saudáveis (11,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade pelo próprio bem-estar • Saúde • Responsabilidade pessoal • Responsabilidades individuais • Definição do estilo de vida • Postura não acomodada 	<p>Satisfação (41,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expectativas individuais • Necessidades individuais do ser humano • Realização pessoal <p>Funcionários motivados (13,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • O grande desafio é ter pessoas motivadas <p>Auto-estima do funcionário (3,3%)</p>	<p>Relação entre competitividade e bem-estar ((3,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nova atitude diante da necessidade de trabalhar competitividade com bem-estar <p>Bom ambiente de trabalho (18,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários convivendo em ambiente saudável • Cuidado com as condições de trabalho • Ambiente organizacional mais saudável • Ambiente oportuno 	<p>Produtividade/performance (33,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da performance • Ganho por meio de maior produtividade • Performance da empresa <p>Qualidade Total (31,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansão do conceito de Qualidade Total • Evolução da Qualidade Total <p>Concretização dos resultados da empresa (citado por 10,0%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • atingir as metas da empresa <p>Competitividade organizacional (25%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferencial competitivo • Valores organizacionais mais sincronizados com a competitividade • Maior competitividade • Sobrevivência para a empresa <p>Comprometimento dos empregados (25%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empenho no espírito do ofício • Pessoas engajadas e motivadas • Maior comprometimento • Vestir a camisa da empresa • Vínculo estabelecido entre funcionário e empresa <p>Instrumento para reter talentos (citado por 5%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de qualidade de vida para atrair e reter funcionários <p>Reconhecimento do indivíduo (13,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não produzir qualidade sem pessoas • Pessoas como seres integrais • Resgatar e manter o verdadeiro valor do indivíduo • O capital humano é o ativo mais importante

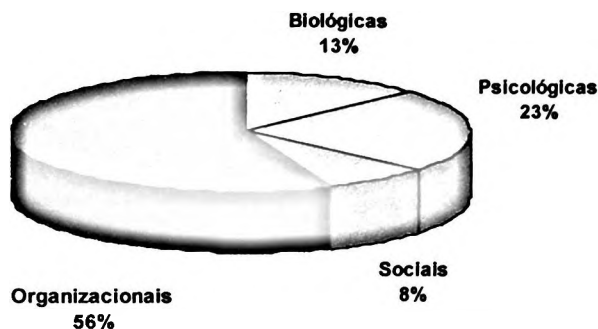


Gráfico 8 - Definições de Qualidade de Vida no Trabalho

ATIVIDADES DE QVT DESENVOLVIDAS

Nessa questão, os alunos deveriam informar quais atividades eram desenvolvidas nas empresas sob a sigla QVT. Alguns descreveram ações das próprias empresas em que atuavam, outros escolheram empresas com as quais haviam tido algum contato profissional ou pela divulgação na imprensa. Aqui também foi adotada a classificação BPSO-96. Ver gráficos 9 e 10 e quadros 15 e 16.

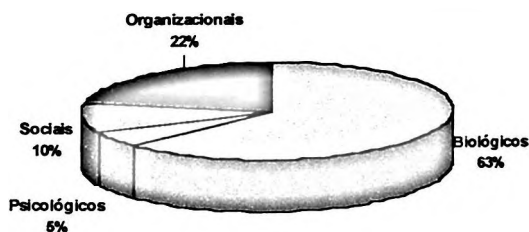


Gráfico 9 - Aspectos Relacionados ao Conteúdo dos Projetos

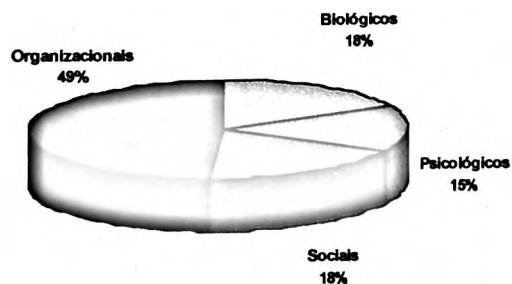


Gráfico 10 - Aspectos Positivos Gerados pelos Programas de QVT

Quadro 15 - Atividades de QVT nas Empresas

CAMADA BIOLÓGICA (63%)	CAMADA PSICOLÓGICA (5%)	CAMADA SOCIAL (10%)	CAMADA ORGANIZACIONAL (22%)
<p>Fumo (36,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de apoio para ex-fumantes • Palestras anti-tabagismo • Proibição de fumo no ambiente de trabalho • Quem parar com o vício tem reembolso do método escolhido • Dicas para deixar de fumar <p>AIDS (11,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palestras preventivas da AIDS • Formas de prevenção da AIDS • Distribuição de cartazes e camisinhas • Programa sexo seguro <p>Alimentação / Obesidade (36,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de controle de obesidade • Introdução de cardápio balanceado • Educação sobre a composição dos alimentos • Palestras sobre educação alimentar • Refeições balanceadas servidas na empresa • Reeducação alimentar • Controle de calorias <p>Saúde / Doenças (71,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semana do coração <p>Check-up</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevenção de doenças • Valorização da medicina preventiva • Prevenção de doenças profissionais <p>Alcool (11,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de combate ao abuso de álcool <p>Drogas (11,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eventos sobre drogas, programa de dependência química 	<p>Lazer externo (8,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caminhada ecológica • Convênio com o MAM • Passeio ciclístico • Incentivo à participação em atividades sociais por meio da venda de ingressos para teatros, shows, entre outros. <p>Tratamento Psicológico (6,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suporte psicológico, convênio psicológico 	<p>Reciclagem (6,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coleta seletiva de lixo • Reutilização de embalagens • Coleta seletiva de papel <p>Palestra sobre a prevenção de assaltos (1,7%)</p> <p>Cidadania (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realização de trabalhos voluntários na comunidade (2 citações) • Desenvolvimento do senso de cidadania e participação • Ações para melhorar a saúde da cidade • Filantropia • Campanhas assistenciais 	<p>Lazer interno (18,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espaço de lazer com TV, jornais, revistas • Sarau das 5 • Grupos de coral, teatro • Biblioteca • Jogos de futebol internos <p>Ambiente físico (18,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorização da higiene e da limpeza no local de trabalho • Abolição das divisórias, inclusive da sala do presidente • Decoração do ambiente • Estudo ergonômico do mobiliário e iluminação • Avaliação ergonômica dos espaços de trabalho <p>Arranjos Flexíveis (11,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não se trabalha no aniversário • Se preferir trabalhar em casa, empresta-se laptop • Horário flexível • Extinção da marcação de ponto <p>Benefícios (13,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benefícios tradicionais, vale transporte, vale refeição, seguro saúde... (gráfico 9)

Quadro 16 - Aspectos Positivos Gerados pelos Programas de QVT

CAMADA BIOLÓGICA (18%)	CAMADA PSICOLÓGICA (15%)	CAMADA SOCIAL (18%)	CAMADA ORGANIZACIONAL (49%)
<p>Redução de doenças / faltas (11,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução do número de doenças / afastamentos • Menor absenteísmo • Distanciamento ou diminuição da doença • Menos faltas ao trabalho <p>Redução de custos com assistência médica (8,3%)</p> <p>Melhoria no estilo de vida (6,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ação concreta e determinada para a promoção da saúde • Importância de um estilo de vida mais saudável • Modelos de vida sadia para melhorar o estilo de vida • As empresas estão investindo pesadamente em programas de QVT e estão cuidando do bem-estar físico e emocional dos seus funcionários 	<p>Melhor satisfação interna (8,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários mais satisfeitos • Aumenta o grau de satisfação dos funcionários <p>Melhoria na auto-estima/imagem dos funcionários (3,3%)</p> <p>Aumento da motivação (10%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior motivação/comprometimento • Reforça o vínculo dos funcionários • Aumenta o grau de responsabilidade 	<p>Empregados mais conscientes / politizados (8,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • As pessoas estão mais conscientes da importância de manter um estilo de vida saudável • População mais questionadora • Novo perfil de profissional interessado em sua própria qualidade de vida • Funcionários com maior grau de exigência <p>Melhoria do clima organizacional (relacionamentos) (6,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos mais saudáveis • Integração dos funcionários <p>Aumento da preocupação com qualidade de vida (11,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas e empresas têm demonstrado interesse crescente pelo tema • Maior conscientização sobre QVT • Muitas ações estão sendo feitas • Preocupação com o bem-estar dos trabalhadores • Alto grau de receptividade 	<p>Aumento da produtividade (18,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários saudáveis e satisfeitos produzem mais e melhor • Emprego saudável é produtivo <p>Aumento da competitividade (16,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para conseguir novos clientes • As empresas que não se modernizam estarão fadadas ao fim de sua existência • Conseguem melhor vantagem competitiva • Gestão organizacional mais arrojada/competitiva <p>Imagem da empresa (13,3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing para a empresa • Melhor imagem externa • Os consumidores buscam produtos de empresas cuja identificação com a imagem é positiva • Aparecem na mídia, ganham prêmios <p>Redução dos custos (1,7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução das perdas de processo e do trabalho <p>ISO 9000 (10%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigências para certificação ISO 9000 • QVT tem sido associada à ISO 9000 • Crescente necessidade das empresas de obter certificações ISO <p>Exigência de qualidade (1,7%)</p> <p>Resultado da empresa (citado por 10%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otimização dos recursos da empresa • Lucratividade • Maiores resultados • Emprego saudável gera lucro

ASPECTOS QUE DEVEM SER MELHORADOS NOS PROGRAMAS DE QVT

Na análise desses dados se optou por tabulá-los pela classificação de Fatores Críticos das Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração de Empresas, pois eles referem-se mais a processos do que a camadas específicas de intervenção das demandas de Qualidade de Vida no Trabalho. Os fatores críticos adotados para a análise são: produtividade (quadro 17), legitimidade (quadro 18) e práticas e valores (quadro 19).

Quadro 17 - Pontos a Melhorar: Produtividade

Fator Crítico: PRODUTIVIDADE
<p>Métricas, processos de avaliação (citado por 31,7% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento e controle dos resultados das medidas adotadas que possibilitem sua correção • Processos de avaliação precários • Mensuração dos resultados dos programas • Carência de medidores, indicadores • Processos de <i>feedback</i> são fundamentais • Devem ser avaliados periodicamente • Dificuldade de monitoramento • Dificuldade de mensurar • Subjetividade na apuração de resultados

Quadro 18 - Pontos a Melhorar: Legitimidade

Fator Crítico: LEGITIMIDADE
<p>Comprometimento / visão das lideranças (citado por 40% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conscientizar as lideranças empresariais • Nem todas as pessoas influentes aderem à decisão de implantar um programa de QVT • Falta de conscientização dos dirigentes das organizações • Falta de comprometimento da alta cúpula • Falta de responsabilidade dos empresários • Comprometer a empresa • Essencial que haja um “padrinho” do programa (diretor, presidente etc.) <p>Não encarar os programas como custo e sim como investimento (citado por 15% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desperdício de dinheiro • Não encarar mais como um encargo e sim como um investimento • Busca do conceito de resultados financeiros e não do de despesas • Convencer os dirigentes das empresas de que os investimentos serão revertidos em benefícios para a própria empresa

Quadro 18 - Pontos a Melhorar: Legitimidade (continuação)

Fator Crítico: LEGITIMIDADE
<p>Resistência, dúvidas quanto à eficácia (citado por 6,7% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • É preciso que o funcionário perceba que o discurso e a prática são coerentes • Falta de credibilidade dos gestores e dos próprios funcionários <p>Encarar como parte da gestão estratégica (citado por 18,3% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas sem conexão com a estratégia da empresa • Programas devem ter origem na estratégia da empresa • Programas completamente deslocados da dinâmica do dia-a-dia da organização • É uma questão estratégica • Desalinhados com as metas da organização • Alinhamento com a estratégia • Falta de orientação estratégica <p>Carência de profissionais para liderar o programa (citado por 11,7% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir e preparar pessoa específica 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

Quadro 19 - Pontos a Melhorar: Práticas e Valores

Fator Crítico: PRÁTICAS E VALORES
<p>Imediatismo (citado por 28,3% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alguns programas não possuem a característica de continuidade • Programas com foco no curto e no médio prazos • Falta de constância de propósito • Fazer com que as pessoas mudem e que depois sustentem a mudança por algum tempo <p>Atendimento individual inadequado (citado por 8,3% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não consideram as particularidades de cada indivíduo <p>Programas não-integrados (citado por 18,3% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ações limitadas apenas a alguns setores • Eventos são pontuais • Atitudes isoladas • Devem abranger todos os níveis da empresa • Programas segmentados <p>Falta de recursos (citado por 26,7% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muitas vezes tem-se que reduzir custos de qualquer maneira • Obter recursos financeiros que sustentem as fases iniciais dos projetos

Quadro 19 - Pontos a Melhorar: Práticas e Valores (continuação)

Fator Crítico: PRÁTICAS E VALORES
<ul style="list-style-type: none"> • As empresas brasileiras possuem menos dinheiro • Fragilidade dos programas em face das situações de dificuldades econômico-financeiras • No caso de pequenas e médias empresas, os investimentos financeiros são pequenos • Investimento vultoso, custo inadequado
<p>Programas superficiais (citado por 20% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apenas para conseguir certificado ISO • Programas não podem ser superficiais ou baseados em modismos • Programas focados em campanhas de combate ao colesterol e à obesidade • Não se devem restringir à promoção de exercícios físicos • Forma "marketeira" como muitas empresas administram seus programas • Vão além de palestras, de pontos superficiais, da não superficialidade dos programas, da "perfumaria"
<p>Identificação das necessidades (citado por 11,7% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta levantamento das necessidades de cada realidade • Conhecer seus funcionários e quais suas necessidades • Deve-se observar a cultura e as particularidades da empresa • Conhecimento das reais necessidades da organização
<p>Dificuldade com mudanças de um modo geral (citado por 21,7% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muitos não gostam de ouvir palpites sobre como viver • Resistência de pessoas acomodadas • Dificuldades em mudar estilos de vida • Mudanças são difíceis • Dificuldades de mudanças de comportamento • As pessoas devem ter tempo para poderem realizar as atividades e ações para a melhoria do ambiente de trabalho • Mudança de cultura
<p>Desnível social do País (citado por 6,7% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixo nível de escolaridade • Uma das dificuldades está intimamente ligada à condição social do País
<p>Paternalismo (citado por 8,3% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas paternalistas • Programas com caráter assistencialista, procurando ajudar os funcionários • Quebra do paradigma do paternalismo • Mudar a imagem "romântica"
<p>Implantação de soluções efetivas (citado por 5% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 aos reais objetivos da organização

2.4 AS INTERFACES DA QVT NA ADMINISTRAÇÃO

Apresenta-se, neste item, os resultados da pesquisa de campo realizada com as características metodológicas expostas na Parte 2. Item 2.2 - Os Métodos de Análise Quantitativa Exploratória. Os dados analisados referem-se aos questionários válidos tratados por meio de estatística descritiva, análise discriminante, análise fatorial e análise de conglomerados.

A análise de conglomerados (*clusters*) apóia a identificação de grupos típicos de administradores ante as questões de QVT. O tratamento discriminante permite, por sua vez, encontrar funções que classificam os dados em um dos conglomerados identificados. A rigor, essa análise permite discriminar as variáveis examinadas de tal forma que é possível obter-se resultados significantes com número mais reduzido de variáveis. No caso específico, em vez de trabalhar-se com 18 variáveis razão para a identificação dos conglomerados, foi possível o tratamento de apenas oito para se obter, mesmo assim, grau de acerto de 83% na classificação dos grupos encontrados, conforme dados constantes das tabelas deste item.

Vale salientar, ainda, que a análise fatorial foi testada, mas os dados aproveitáveis reduziram-se para 88 (o índice *Eigenvalue* 1 permite a identificação de seis fatores com grau de explicação de 58%, o que pode ser considerado pouco para uma análise consistente). Assim, não será aqui utilizada a análise fatorial. Nesta análise, o uso de métodos estatísticos teve como principal finalidade a elaboração de um modelo exploratório como já enfatizado no início deste capítulo, para avaliar as funções e composições das variáveis e dos fatores críticos da Gestão de QVT (vide a tabela 9, na qual consta a Síntese dos Tratamentos Estatísticos, no final deste item). A seguir, cada fator crítico é examinado, fazendo-se referência às questões (variáveis) do questionário pelo respectivo número entre parênteses. Os quadros de variáveis por fator crítico estão distribuídos ao longo do texto.

2.4.1 - FATOR CRÍTICO: CONCEITO DE QVT

A análise dos dados revela a percepção sobre a importância relativa das diferentes áreas da administração de empresas (1), conforme consta na tabela 1 – Áreas de Atuação Mais Importantes para o Administrador. As quatro áreas clássicas da Administração representam 78,4% das respostas. Observa-se que não há correspondência direta entre a

atividade do entrevistado e a percepção de importância das áreas de atuação. Recursos Humanos, área de atuação que congrega somente 20% dos entrevistados, é percebida como a mais importante, atingindo 31%, valor bem acima da de Finanças (20%) e da de *marketing* (14%). Percebe-se que o administrador geral migrou para a área de recursos humanos. Ademais, as respostas à variável RH podem significar congruência com as atividades de QVT, normalmente enquadradas como atividades de Recursos Humanos, mais especificamente questões de saúde, segurança e benefícios.

Tabela 1 - Áreas de Atuação Mais Importantes para o Administrador

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	CÓD.	FREQ.	%	DESCRIÇÃO GRÁFICA
V1+V2 Áreas de atuação de maior importância para o administrador	Recursos Humanos	1-2.7	122	30,9	Recursos Humanos
	Finanças	1-2.2	78	19,7	Finanças
	Marketing	1-2.3	57	14,4	Marketing
	Administração Geral	1-2.1	53	13,4	Adm. Geral
	Política de Negócios	1-2.4	28	6,6	Política de Negócios
	Produção e Operações	1-2.5	26	6,6	Produção e Operações
	Qualidade de Vida, Saúde e Segurança	1-2.9	10	2,5	Qual. Vida, Saúde e Seg.
	Tecnologia	1-2.8	5	1,3	Tecnologia
	Comunicação	1-2.12	4	1,0	Comunicação
	Relações Trabalhistas	1-2.10	3	0,8	Relações Trabalhistas
	Métodos Quantitativos e Informática	1-2.11	2	0,5	Mét. Quant. Inf.
	Outros	1-2.6	9	2,3	Outros

*Respostas múltiplas.

Embora com representatividade de 2,5% entre as áreas consideradas de maior importância, o seu destaque fica evidente quando a QVT é associada a grupos típicos de palavras-chave (2), conforme estabelecido na tabela 2. Assim, os aspectos de saúde e segurança, enquadrados na camada **Biológica**, representam somente 13% daquela associação. Essa visão de QVT como um subsistema de Recursos Humanos está sendo superada por sua associação com aspectos organizacionais (14%) e, principalmente, com a dimensão psicossocial (72%). De fato, na concepção moderna do administrador, em ambientes organizacionais complexos e abertos à competitividade, a QVT está fortemente associada a atitudes e comportamentos das pessoas e ao desenho organizacional do seu ambiente de trabalho. Essa constatação está respaldada na afirmação de 60% dos entrevistados que julgam possuir uma concepção clara e objetiva sobre o conceito de QVT (18) e sua fundamental importância para o desempenho da organização (16). Na realidade, 96% das respostas foram positivas quanto ao questionamento sobre

se “toda empresa deve ter um programa de QVT”. Na seqüência, indagou-se sobre o público-alvo desse programa (29). A resposta foi: 43% consideram as áreas de apoio e operações como as mais relevantes para abrigar os programas de QVT, o que significa maior cuidado com as atividades-fim que geram produtos e serviços. Considerando a importância quantitativa dessas categorias no total de funcionários de uma empresa, esse percentual é justificável.

Tabela 2 - Focos das Palavras-chave sobre QVT

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	CÓD.	FREQ.	%	DESCRIÇÃO GRÁFICA
V2 Palavra-chave que significa Qualidade de Vida no Trabalho	Psicológico	2.2	85	39,2	Psicológico
	Social	2.3	70	32,3	Social
	Organizacional	2.4	30	13,8	Organizacional
	Biológico	2.1	28	12,9	Biológico
	Sem Resposta	2.5	4	1,8	Sem Resposta

O fato novo e relevante é que as categorias de gerência e direção foram eleitas como prioritárias para ações e programas de QVT por 18% dos entrevistados, enquanto 17% optaram por outras categorias genéricas. Isso significa que a QVT é percebida como um conjunto de ações, programas e atitudes que interferem em toda a organização, independentemente das funções dos seus colaboradores. Não existe um público-alvo único, isto é, um segmento específico de cliente interno, passando o conceito de QVT (tabela 3) a ser percebido como uma área de competência relevante para as organizações. No entanto, é significativo destacar que essa percepção conceitual é negativamente influenciada pela ausência de conhecimento dos administradores sobre os modelos de gestão específicos para QVT (19), exceção feita, como apresentado adiante, a um grupo de entrevistados executivos. Da análise sobre as percepções conceituais de QVT acima descritas, três grandes conclusões podem ser extraídas:

- existe crescente consciência ou percepção da importância de QVT para o administrador, independentemente de sua área de atuação ou nível de formação;
- o **chão de fábrica** é o tradicional alvo de programas de saúde ocupacional e de segurança no trabalho (hoje a QVT passa a englobar outras categorias de colaboradores, incluindo gerência e alta direção);

- embora seja mais freqüentemente associado a questões de saúde e segurança no trabalho, o conceito de QVT passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo atualmente associações com produtividade, legitimidade, experiências e competências gerenciais, os quais serão analisados a seguir.

Tabela 3 - Fator Crítico: Conceito de QVT

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	CÓD.	FREQ.	%	DESCRIÇÃO GRÁFICA
V16 Toda empresa deve ter um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho	Discordo Plenamente	16.1	3	1,4	
	Discordo	16.2	5	2,3	
	Concordo	16.3	70	32,3	
	Concordo Plenamente	16.4	139	64,0	
V18 Tenho uma definição clara sobre Qualidade de Vida no Trabalho	Discordo Plenamente	18.1	9	4,1	
	Discordo	18.2	68	31,3	
	Concordo	18.3	99	45,6	
	Concordo Plenamente	18.4	31	14,3	
	Desconheço	18.5	6	2,8	
	Não Respondeu		4	1,9	
V27 As Ações e os Programas de QVT são vistos como	Investimentos	27.2	71	32,7	
	Uma ação específica de RH	27.6	48	22,1	
	Despesas	27.1	23	10,6	
	Publicidade da Empresa	27.5	11	5,1	
	Obrigação Legal	27.3	2	0,9	
	Filantropia	27.4	2	0,9	
	Outros	27.7	4	1,8	
	Não Respondeu	27.0	56	25,9	
V28 As Ações e os Programas de QVT devem ser	Estratégias	28.4	109	50,2	
	Um Produto	28.1	37	17,0	
	Suporte	28.2	19	8,8	
	Ações Gerenciais	28.3	11	5,1	
	Outros	28.5	10	4,6	
	Não Respondeu	28.0	31	14,3	

2.4.2 - FATOR CRÍTICO: PRODUTIVIDADE

As variáveis 5, 9, 19, 21 e 25, entre outras, referem-se à relação entre QVT e produtividade no trabalho (tabela 4). Inicialmente, sob o ponto de vista da mensuração de resultados e produtividade, pode-se constatar que na concepção de 66% dos entrevistados os resultados das ações e dos programas de QVT são mensuráveis pelas organizações (9); no entanto, 18% não souberam responder a essa questão, o que indica a necessidade de maior divulgação das alternativas de métricas e de outras informações hoje utilizadas nesse campo do conhecimento. Esses números não anulam a alta percepção (90%) de que a QVT está diretamente associada à produtividade do trabalho (5). Observa-se que muitas organizações ainda utilizam métodos gerenciais pouco afeitos à QVT. Reforça essa constatação a resposta à questão 7 (que aborda a percepção do administrador sobre a necessidade de QVT): 31% dos empregadores consideram desnecessárias as ações e os programas na área. É importante adiantar que na análise de conglomerados está identificado um grupo de administradores executivos que se posiciona de forma refratária à QVT, o que coincide com a percepção de que empregadores, mesmo que em número pequeno, não vêem necessidade de implementação dessas práticas nas organizações.

Levantamentos e investigações devem ser realizados para se confrontar, efetivamente, esta percepção do administrador com as práticas em diferentes segmentos produtivos, organizações e níveis de ocupação. No levantamento realizado, essa questão foi parcialmente abordada ainda na variável 25. Do total de respondentes, 97% atestam que haveria aumento de produtividade com a implementação de ações de QVT. As variáveis apontadas como responsáveis por esse aumento esperado de produtividade, seguindo sua ordem de importância (validando respostas para todas as alternativas simultaneamente), são as seguintes: mais disposição no trabalho (86%), melhoria do clima interno (85%), maior comprometimento (75%), fidelidade à empresa (52%) e atração pelos benefícios (59%).

Embora considerando que as ações e os programas de QVT são, em geral, percebidos como necessários para as organizações melhorarem o seu desempenho (21), grande parte dos entrevistados (35%) não tem conhecimento das formas ou dos modelos gerenciais requeridos para sua implantação e sua operação (19). Essa observação, já feita, demonstra o grande espaço existente a ser consolidado na visão gerencial de QVT, uma vez que é na camada gerencial que se encontram ferramentas e modelos de gestão da qualidade (tipo ISO 9000) e critérios de excelência (tipo PNQ) bastante compatíveis com a gestão de ações e

programas de QVT. Há a percepção de que a QVT não é somente simples filantropia ou obrigação legal (1% cada), publicidade empresarial (5%), despesa necessária (10%) ou ação específica de Recursos Humanos (25%), mas sobretudo um investimento (33%) capaz de impulsionar o crescimento da empresa (27). Essa percepção coloca a QVT como um ramo de competência essencial para as organizações operarem em ambientes competitivos.

Tabela 4 - Fator Crítico: Produtividade

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	CÓD.	FREQ.	%	DESCRIÇÃO GRÁFICA
V5 Ações e programas de QVT interferem na produtividade	Discordo Plenamente	5.1	4	1,8	
	Discordo	5.2	9	4,1	
	Concordo	5.3	60	27,6	
	Concordo Plenamente	5.4	134	61,9	
	Desconheço	5.5	2	0,9	
	Não Respondeu	5.0	8	3,7	
V5 De que forma?	Positivamente	5.1.1	142	92,8	
	Não Respondeu	5.1.0	11	7,2	
			(n. 153)		
V9 Há resultados mensuráveis das Ações e dos Programas de QVT	Discordo Plenamente	9.1	7	3,2	
	Discordo	9.2	25	11,5	
	Concordo	9.3	103	47,5	
	Concordo Plenamente	9.4	41	18,9	
	Desconheço	9.5	39	18,0	
	Não Respondeu	9.0	2	0,9	
V19 Há modelos gerenciais para implantação de Programas de QVT	Discordo Plenamente	19.1	4	1,8	
	Discordo	19.2	25	11,5	
	Concordo	19.3	85	39,2	
	Concordo Plenamente	19.4	23	10,6	
	Desconheço	19.5	77	35,5	
	Não Respondeu	19.0	3	1,4	
V2 As Ações de Qualidade de Vida são sempre necessárias no trabalho das empresas	Discordo Plenamente	21.1	2	0,9	
	Discordo	21.2	15	6,9	
	Concordo	21.3	91	41,9	
	Concordo Plenamente	21.4	108	48,8	
	Desconheço	21.5	1	0,5	
	Não Respondeu	21.0	2	0,9	

De fato, as questões sociocomportamentais adquirem importância crescente na evolução da visão gerencial em ambientes abertos e competitivos, facilitando a introdução de sistemas de gestão da qualidade e do conhecimento, variáveis críticas para o desempenho organizacional. Resta indagar se existe legitimidade em ações e programas de QVT para que tal comportamento ocorra de forma abrangente e consistente nas empresas.

2.4.3 - FATOR CRÍTICO: LEGITIMIDADE

A percepção do administrador sobre a questão da legitimidade da QVT é abordada sob diferentes perspectivas, investigadas no levantamento das variáveis 4, 6, 7, 8, 13, 20 e 26 (tabela 5). É evidente a autoconsciência do administrador frente às ações e os programas de QVT (4). Do total de respondentes, 99% concordam ou concordam plenamente com sua importância. No entanto, 11% dos empregados são considerados como não conscientes dessa importância (não valorizam); os demais pensam de forma oposta (6). O mesmo não ocorre com os empregadores (7). Para o administrador, essa categoria de pessoas estaria dividida entre um segmento que teria visão positiva (62%) e outro contrário às ações e programas de QVT (32%). Esses dados revelam conflito potencial entre os empregados e administradores, de um lado, e a classe de empregadores, de outro. Talvez seja por essa constatação que os administradores percebem as ações e os programas de QVT de forma difusa quanto à sua legitimidade. De fato, 42% dos entrevistados consideram que a QVT tem legitimidade dentro das organizações, 43% posicionam-se de forma inversa e 15% desconhecem a questão (8). Desse conflito é que deverão ser direcionadas as formas de implementação das ações e dos programas de QVT. Os caminhos estão abertos para a sua **conquista** por parte dos empregados, dependendo das formas de negociação e da natureza dos conflitos envolvidos. Da mesma forma, essas práticas poderão ser **concedidas** pelas organizações, dependendo do grau de consciência social existente quanto à auto-estima, expectativas do grupo, apelos e suportes sócio-culturais. Ainda, com o contínuo surgimento de formas organizacionais em rede de competências, é possível vislumbrar a posição de **compartilhamento** de responsabilidades entre os principais atores em ação: empregados, empregadores e administrador. Essas questões serão retomadas mais adiante quando da análise do fator crítico Práticas e Valores de QVT.

O fator crítico Legitimidade apresenta alta complexidade; por isso, foi feito esforço de alinhamento perceptual entre questões éticas, jurídicas e de desenvolvimento sustentável. Ganhar legitimidade significa aumentar a frequência e a abrangência das ações e dos programas de QVT e a sua aceitação por um universo cada vez maior de administradores, inclusive consolidando-os como parte da legislação trabalhista. Os benefícios da QVT são sentidos como sendo perpetuados dentro das organizações por 83% dos entrevistados (13). Essa informação traz um sentido de sustentabilidade à QVT que poucas ações e poucos programas empresariais conseguem atingir, principalmente se levar-se em consideração que 89% dos administradores demandam a melhora de sua própria qualidade de vida no trabalho (20) e que existe uma perspectiva quase unânime de participar de ações e programas de QVT no futuro (26). Credibilidade é o ganho das ações e dos programas de QVT que têm legitimidade.

Tabela 5 - Fator Crítico: Legitimidade

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	CÓD.	FREQ.	%	DESCRIÇÃO GRÁFICA
V4 As Ações e os Programas de QVT são importantes para a Administração de Empresas	Discordo Plenamente	4.1	0	0,0	
	Discordo	4.2	1	0,5	
	Concordo	4.3	67	30,9	
	Concordo Plenamente	4.4	147	67,7	
	Desconheço	4.5	2	0,9	
V6 Empregados valorizam Ações e Programa de QVT	Discordo Plenamente	6.1	0	0,0	
	Discordo	6.2	25	11,5	
	Concordo	6.3	114	52,6	
	Concordo Plenamente	6.4	71	32,7	
	Desconheço	6.5	5	2,3	
	Não Respondeu	6.0	2	0,9	
V7 Empregadores consideram desnecessárias as Ações e Programa de QVT	Discordo Plenamente	7.1	27	12,4	
	Discordo	7.2	108	49,8	
	Concordo	7.3	67	30,9	
	Concordo Plenamente	7.4	3	1,4	
	Desconheço	7.5	10	4,6	
	Não Respondeu	7.0	2	0,9	
V8 As Ações e Programa de QVT oferecidos pelas empresas são legítimos de fato	Discordo Plenamente	8.1	8	3,7	
	Discordo	8.2	82	37,8	
	Concordo	8.3	84	38,8	
	Concordo Plenamente	8.4	9	4,1	
	Desconheço	8.5	32	14,7	
	Não Respondeu	8.0	2	0,9	
V13 As Ações e os Programas de QVT geram benefícios que se perpetuam para sucessores e novas gerações	Discordo Plenamente	13.1	4	1,8	
	Discordo	13.2	18	8,3	
	Concordo	13.3	94	43,3	
	Concordo Plenamente	13.4	86	39,6	
	Desconheço	13.5	14	6,5	
	Não Respondeu	13.0	1	0,5	
V20 Na sua opinião, para você como administrador sua Qualidade de Vida no Trabalho precisa ser melhorada	Discordo Plenamente	20.1	2	0,9	
	Discordo	20.2	16	7,4	
	Concordo	20.3	108	49,8	
	Concordo Plenamente	20.4	85	39,2	
	Desconheço	20.5	2	0,9	
	Não Respondeu	20.0	4	1,8	
V26 Tem necessidades de participar de Ações e Programas de QVT	Falso	26.1	21	9,7	
	Verdadeiro	26.2	183	84,3	
	Não Respondeu	26.0	13	6,0	

2.4.4 - FATOR CRÍTICO: PERFIL DO ADMINISTRADOR EM QVT

A análise estatística permite agrupar os entrevistados em conglomerados que apresentaram respostas similares para as variáveis razão de 4 a 21. Os experimentos estatísticos foram feitos para a formação de dois, três e quatro conglomerados ou grupos típicos. Optou-se por escolher uma **modelagem** para os seguintes três grupos típicos (tabela 6, quadro 20 e figuras 10 e 11).



1. **Incondicionais**, com 49 representantes em 215 entrevistados válidos, são aqueles que apresentaram respostas mais positivas ou **notas** maiores para a importância de QVT, especialmente entre os administradores executivos, valorizando informações, capacitação especializada e legitimidade.



2. **Conciliadores**, com 86 casos, demonstrando notas ainda altas em todos os fatores críticos, mas observando-se questões ligadas especialmente a executivos.



3. **Refratários**, constituído por 80 casos, considerando a QVT ainda relevante mas com restrições, especialmente entre professores e alunos de Administração, com médias menores em todos os fatores críticos.

De início, é interessante observar que não existe diferenciação significativa por sexo. Esse dado surpreende em relação a todas as pesquisas anteriores. A característica do grupo que se interessa por Qualidade de Vida é do sexo feminino e tem torno dos 40 anos. Está claro que o corte por ocupação associa, mesmo que de forma relativamente tênue, professores e alunos de Administração com os refratários e a categoria executivos com os incondicionais e, em menor grau, com os conciliadores.

Embora de maneira não fortemente significativa, os jovens estão mais relacionados com o grupo dos refratários. Os de idade intermediária estão mais associados aos **incondicionais** e os mais maduros são identificados com os **conciliadores** (figura 11). Por tratar-se de uma análise exploratória, essas associações podem conter incorreções. Está claro que os jovens tendem a ver a QVT não com menor reserva, mas com menor necessidade imediata para o seu próprio uso, tal qual descrito abaixo. Os dados sobre origem revelaram que a amostra foi composta por 82% de administradores da cidade de São Paulo, 7,4% do interior de São Paulo e 6,5% (14) de outros Estados.

O conglomerado dos **incondicionais** tem como variável mais característica a firme convicção de que a QVT tem espaço definido em termos conceituais, de capacitação e de atuação dentro das organizações (18, 11). Cabe a eles, também, o maior grau de acesso à informação (14), variável crítica para a consecução das ações e dos projetos na área. Como previsto na análise de freqüências simples existem contestações sobre a aceitação de QVT como uma prática legítima (8), com o que os incondicionais concordam.

Tabela 6 - Fator Crítico: Perfil do Administrador QVT

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	FREQ.	%	DESCRIÇÃO GRÁFICA
Sexo	Feminino	66	30,4	
	Masculino	151	69,6	
Idade	De 19 a 30 anos	72	33,5	
	De 31 a 50 anos	114	53,0	
	De 51 a 68 anos	28	13,0	
	Não Respondeu	1	0,5	
Dependentes	Um	30	13,8	
	Dois	38	17,6	
	Três	31	14,3	
	Quatro	7	3,2	
	Cinco	2	0,9	
	Nenhum	109	50,2	
Estado civil	Solteiro	92	42,4	
	Casado	98	45,1	
	Divorciado	21	9,7	
	Amaziado	1	0,5	
	Não Respondeu	5	2,3	
Formação - Graduação	Administração	88	40,6	
	Engenharia	25	11,5	
	Psicologia	13	6,0	
	Economia/ Contábeis	7	3,2	
	Outros	29	13,4	
	Não Respondeu	55	25,3	

Tabela 6 - Fator Crítico Perfil do Administrador QVT (continuação)

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	FREQ.	%	DESCRIÇÃO GRÁFICA
Formação - Mestrado	Administração	23	10,6	
	MBA	7	3,2	
	Engenharia	6	2,8	
	Psicologia	3	1,4	
	Outros	21	9,7	
	Não Respondeu	157	72,3	
Formação - Doutorado	Administração	8	3,7	
	Engenharia	3	1,4	
	FEA/USP	5	2,3	
	Outros	13	6,0	
	Não Respondeu	188	86,6	
Especialização	Administração	8	3,7	
	MBA	8	3,7	
	RH	3	1,4	
	Outros	22	10,1	
	Não Respondeu	176	81,1	
Grupo	Aluno	64	29,5	
	Professor	48	22,1	
	Executivo/ Administrador	85	39,2	
	Não Respondeu	20	9,2	
Tempo de trabalho/ estudo	1 a 5 anos	68	31,3	
	6 a 10 anos	46	21,2	
	11 a 20 anos	43	19,8	
	21 a 35 anos	36	16,6	
	Não Respondeu	24	11,1	

Quadro 20 - Códigos dos Mapas dos Conglomerados

CÓDIGOS	Questões do Inventário Interfaces da QVT na Administração
INC	SEGMENTO 1 – INCONDICIONAIS
CONC	SEGMENTO 2 – CONCILIADORES
REFR	SEGMENTO 3 – REFRAATÓRIOS
V3	Posição QVT das Ações e dos Programas de QVT na atividade do administrador
V4	As Ações e os Programas de QVT são importantes para a Administração de Empresas
V5	Ações e Programas de QVT interferem na produtividade
V6	Empregados valorizam Ações e Programas de QVT
V7	Empregadores consideram desnecessárias as Ações e os Programa de QVT
V8	As Ações e os Programas de QVT oferecidos pelas empresas são legítimos de fato
V9	Há resultados mensuráveis das Ações e dos Programas de QVT
V10	Minha área de atuação utiliza práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho
V11	O administrador de QVT deve ter formação específica (para gerenciar qualidade de vida)
V12	A utilização de Ações e Programas de QVT aumentou nos últimos cinco anos na empresa
V13	As Ações e os Programas de QVT geram benefícios que se perpetuam para sucessores e novas gerações
V14	Tenho tido muita informação sobre Qualidade de Vida no Trabalho
V15	As informações que recebo modificam minha atuação profissional
V16	Toda empresa deve ter um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
V17	Toda Ação de Qualidade de Vida no Trabalho deve partir do empregado
V18	Tenho uma definição clara sobre Qualidade de Vida no Trabalho
V19	Há modelos gerenciais para implantação de Programas de QVT
V20	Na sua opinião, para você, como administrador, sua QVT precisa ser melhorada
V21	As Ações de Qualidade de Vida são sempre necessárias no trabalho das empresas
FEMI	Sexo Feminino
MASC	Sexo Masculino
IDADE1	De 19 a 30 anos
IDADE2	De 31 a 50 anos
IDADE3	De 51 a 68 anos
ALUNO	Grupo – Alunos
PROF	Grupo – Professores
EXEC	Grupo - Executivos/ Administradores

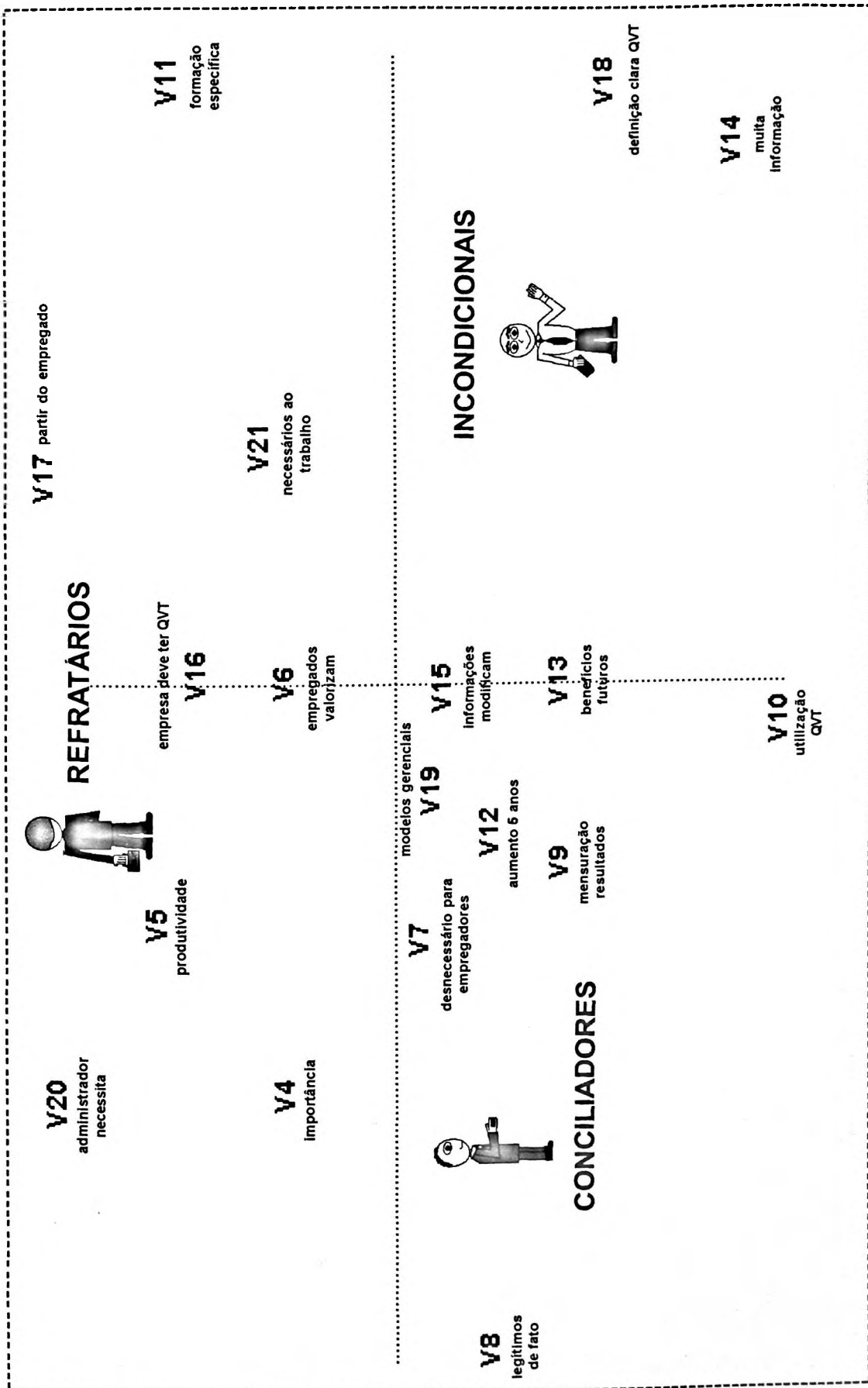


Figura 10 - Mapa dos Perfis dos Administradores

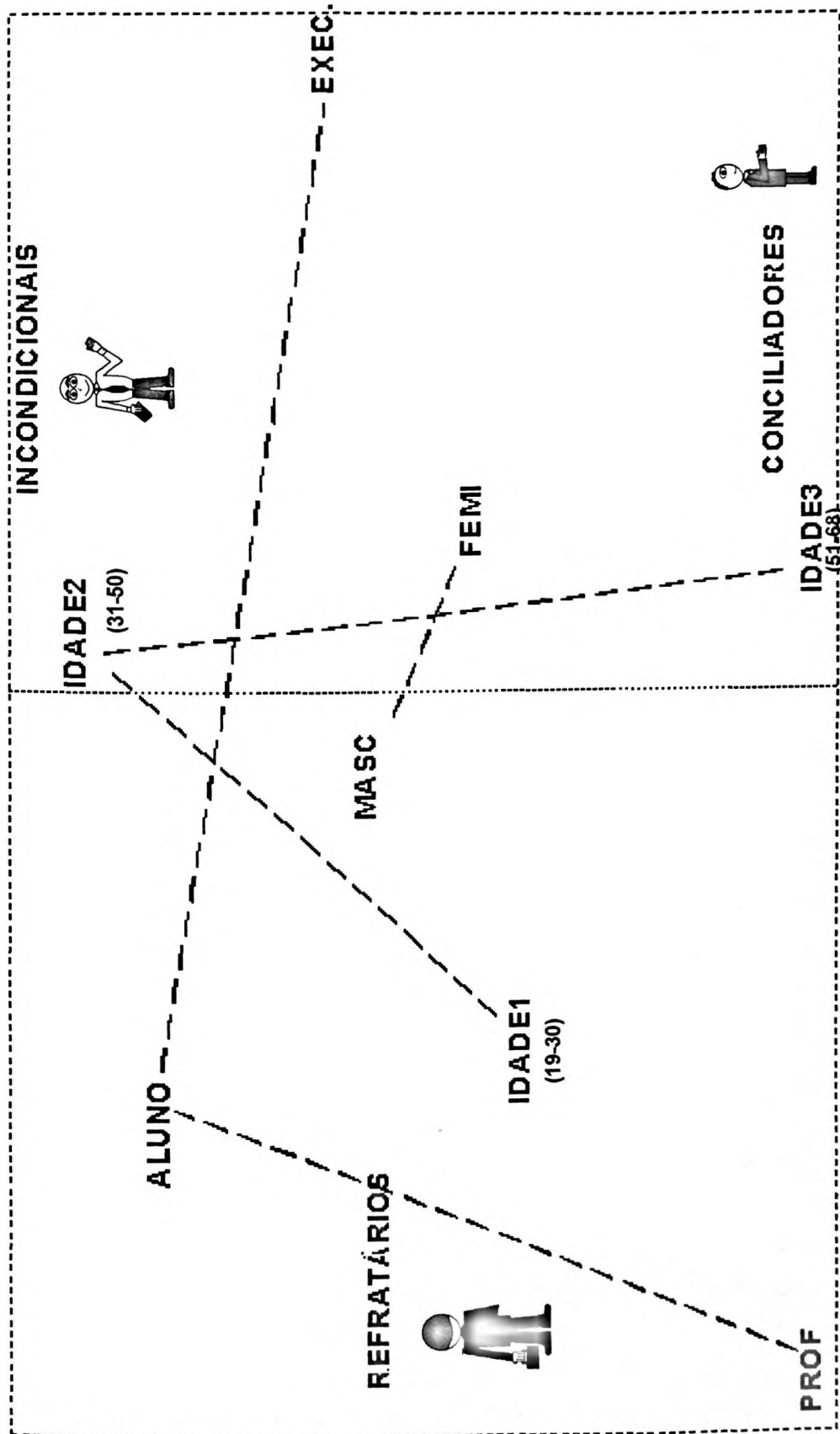


Figura 11 - Mapa dos Administradores por Idade e Ocupação

O grupo de **incondicionais** tende a desconhecer, ainda que de forma não decisiva, a existência de modelos gerenciais para a implantação de programas de QVT (19) e posiciona-se com reservas ao atribuir ao empregador a responsabilidade de implantá-los (7). A questão da sustentabilidade ou da perpetuidade dos resultados dos programas de QVT (13), colocada como aspecto negativo para o grupo dos **refratários**, torna-se, por oposição, uma variável importante para aqueles que defendem incondicionalmente a QVT.

O grupo **refratário** posiciona-se também favorável às práticas de QVT, porém com menor ênfase. Defende fortemente a adoção de ações e programas permanentes (16, 21), mas não concorda com a visão de legitimidade de sua adoção pelas organizações (8). Não coloca restrições quanto à associação entre QVT e produtividade (5), mas não acredita que os benefícios dessas práticas se possam perpetuar (13), argumento forte contra a sustentabilidade. A rigor, o que o grupo **refratário** parece indicar é a forte ausência de práticas de QVT no seu cotidiano profissional (10), o que significa a pouca existência de contato dessa categoria com as competências e experiências hoje existentes na área. Essa afirmação é reforçada pelo fato de o grupo ser associado a administradores mais jovens.

O grupo denominado de **conciliador** é sustentado por todas as categorias de profissionais de Administração, com maior peso de professores e alunos. A aceitação de QVT como uma prática legítima (8) é o que melhor caracteriza o grupo. O seu posicionamento ante o empregador como responsável pela implantação de programas de QVT é fortemente positivo (7). A qualificação de modelos gerenciais específicos para essa nova competência (19) tem apontamento positivo. Ao contrário dos **incondicionais**, tem certa dificuldade de definir precisamente o que é QVT (18) exatamente, porque vê nessa atividade um leque muito grande de associações com as áreas psicossocial, organizacional e biológica. Acredita, embora de forma não totalmente vigorosa, na possibilidade de obter resultados mensuráveis (9) para a sua própria melhora como profissional (20). Tem a percepção de que a utilização de programas de QVT vem progressivamente aumentando sua importância nas organizações (12), provocando aumento de produtividade (5).

2.4.5 - FATOR CRÍTICO: PRÁTICAS E VALORES NAS EMPRESAS

Essa participação introduz a QVT no cenário de novas práticas organizacionais, o que é tratado a seguir por meio das variáveis 3, 10, 17, 22 e 29 entre outras (Tabela 7). O que mais reforça o potencial de crescimento das práticas de QVT é a sua aceitação por 45% dos administradores como um grupo de atividades “primárias” para sua atuação profissional (3).

Tabela 7 - Práticas e Valores nas Empresas

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	CÓD.	FREQ.	%	DESCRIÇÃO GRÁFICA
V3 Posição das Ações e dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho com relação à atividade de administrador ou futuro administrador	Primária	3.1	97	44,7	
	Secundária	3.2	56	25,8	
	Não faz parte	3.3	42	19,4	
	Não Respondeu	3.0	22	10,1	
V10 Minha área de atuação utiliza práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho	Discordo Plenamente	10.1	19	8,8	
	Discordo	10.2	45	20,7	
	Concordo	10.3	88	40,5	
	Concordo Plenamente	10.4	51	23,5	
	Desconheço	10.5	11	5,1	
	Não Respondeu	10.0	3	1,4	
V17 Toda Ação de Qualidade de Vida no Trabalho deve partir do empregado	Discordo Plenamente	17.1	47	21,7	
	Discordo	17.2	145	66,8	
	Concordo	17.3	18	8,3	
	Concordo Plenamente	17.4	3	1,4	
	Desconheço	17.5	2	0,9	
	Não Respondeu	17.0	2	0,9	
V22 Há pressões externas para implantação de Ações e Programas de QVT.	Falso	22.1	48	22,1	
	Verdadeiro	22.2	166	76,5	
	Não Respondeu	22.0	3	1,4	
V22 Quais?*	Sindicatos	22.2.3	119	29,7	
	Outras empresas	22.2.4	86	21,4	
	Legislação	22.2.2	83	20,7	
	Clientes	22.2.1	69	17,2	
	Outros	22.2.5	44	11,0	
V29 Categoria profissional que mais precisa de Ações e Programas de QVT	Pessoal de Operações	29.2	80	36,9	
	Direção e Alta direção	29.4	20	9,2	
	Gerência	29.3	18	8,3	
	Pessoal de Apoio	29.1	13	6,0	
	Outro	29.5	43	19,8	
	Não Respondeu	29.0	43	19,8	

* Resposta múltipla.

Por outro lado, 26% consideram a QVT como atividade secundária e 20% não a incluem como atividade relevante. Trata-se aqui de entender que essa variável (3) se refere à QVT como objeto de ação profissional do administrador e não como o grau de importância dessa atividade para a organização ou mesmo para o administrador individualmente, o que é tido como fundamental (4).

Dos entrevistados, 64% responderam que as práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho são utilizadas em suas respectivas áreas de atuação (10). Trata-se, assim, de um conjunto de atividades que permeia as organizações. Outros 29% atestam o contrário, mostrando o potencial de crescimento dessas atividades. Esse crescimento, como verificado anteriormente, pode ser conquistado, concedido ou compartilhado. A variável 17 aponta que, pela ótica do administrador, as ações de QVT não devem partir do empregado, demonstrando que elas se encontram no âmbito da empresa e não no âmbito do empregado. As formas de pressão socioeconômicas validadas como relevantes para o incremento das práticas de QVT são apontadas na questão 22, cujas alternativas podiam ser respondidas simultaneamente pelo entrevistado. Assim, constatou-se que os sindicatos passam a ter uma fundamental importância (55%), seguidos pelo “efeito demonstração” de outras empresas (39%), pela legislação (38%), pelo “efeito cliente” (32%) e por outros (20%). Essas informações apontam para a importância da **conquista** da QVT por intermédio das formas sindicais de organização. A relevância conjunta do “efeito demonstração” e do que se poderia chamar de “efeito cliente” aponta para a QVT como objeto de um processo de **concessão** por parte da organização. Desse conjunto de forças deverão surgir formas de **compartilhar** as responsabilidades e de validar as práticas de QVT. Vale destacar que as atividades obrigatórias para proteção aos riscos profissionais não se enquadram na denominação concessão, mas sim na de cumprimento legal de responsabilidade civil e criminal por acidentes e doenças ocupacionais.

2.4.6 - FATOR CRÍTICO: NOVA COMPETÊNCIA

O catalisador dessas práticas é a consolidação de uma Nova Competência gerencial identificada em QVT, analisada a seguir por meio das variáveis 11, 12, 14, 15, 22, 23, 24 e 28, entre outras (tabela 8). Dos entrevistados, 57% acreditam que o administrador de QVT deve ter formação específica e 36% pensam de forma oposta. Reforça o argumento da competência específica o fato de os programas de QVT terem abrangência de atuação bastante focada. Assim, segundo os dados obtidos por meio da questão 23, observa-se que

saúde (70%), lazer (57%) e nutrição (54%) são atividades específicas de QVT; também foram incluídas como respostas de alta frequência a “responsabilidade social” (54%) e as “relações de trabalho” (61%), estas tidas como interfaces de QVT com os mundos psicossocial e organizacional – anteriormente identificadas como relevantes associações com QVT –, indicando a expansão do conceito de saúde-doença para esferas mais abrangentes de capacitação do administrador.

Reafirmam essa expansão do conceito e da própria competência requerida pelo gestor de QVT as respostas obtidas na questão 28, que elege QVT como uma “estratégia da empresa” (58%), seguida de “serviço permanente” (20%), com forte efeito catalisador nas esferas psicossocial e organizacional (2). Assim, ainda que tendo como atividades específicas as mencionadas nas questões acima apontadas, trata-se de reconhecer que a QVT não pode ser tratada simplesmente do ponto de vista operacional, ou mesmo gerencial, para adquirir *status* estratégico. Na análise de conglomerados essa constatação é melhor qualificada, pois parte dos administradores posiciona-se com reservas sobre essa posição.

Tabela 8 - Nova Competência

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	CÓD.	FREQ.	%	DESCRIÇÃO GRÁFICA
V11 O administrador de QVT deve ter formação específica	Discordo Plenamente	11.1	14	6,4	
	Discordo	11.2	63	29,0	
	Concordo	11.3	80	36,9	
	Concordo Plenamente	11.4	44	20,3	
	Desconheço	11.5	15	6,9	
	Não Respondeu	11.0	1	0,5	
V12 A utilização de Ações e Programas de QVT aumentou nos últimos cinco anos na empresa	Discordo Plenamente	12.1	1	0,5	
	Discordo	12.2	10	4,6	
	Concordo	12.3	96	44,2	
	Concordo Plenamente	12.4	70	32,3	
	Desconheço	12.5	40	18,4	
V14 Tenho tido muita informação sobre Qualidade de Vida no Trabalho	Discordo Plenamente	14.1	17	7,8	
	Discordo	14.2	97	44,7	
	Concordo	14.3	74	34,1	
	Concordo Plenamente	14.4	20	9,2	
	Desconheço	14.5	8	3,7	
	Não Respondeu	14.0	1	0,5	
V15 As informações que recebo modificam minha atuação profissional	Discordo Plenamente	15.1	4	1,8	
	Discordo	15.2	42	19,4	
	Concordo	15.3	113	52,1	
	Concordo Plenamente	15.4	35	16,1	
	Desconheço	15.5	18	8,3	
	Não Respondeu	15.0	5	2,3	

Tabela 8 - Nova Competência (continuação)

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	CÓD.	FREQ.	%	DESCRIÇÃO GRÁFICA
V23 Os Programas de QVT têm uma atuação específica.	Falso	23.1	44	20,3	
	Verdadeiro	23.2	171	78,8	
	Não Respondeu	23.0	2	0,9	
V23 Quais?*	Saúde	23.2.1	151	22,7	
	Relações de Trabalho	23.2.5	131	19,7	
	Lazer	23.2.3	124	18,7	
	Nutrição	23.2.2	118	17,8	
	Responsabilidade Social	23.2.4	118	17,8	
	Outros	23.2.6	22	3,3	
V24 Há empresas no Brasil que adotam programas abrangentes de QVT	Falso	24.1	23	10,6	
	Verdadeiro	24.2	156	71,9	
	Não Respondeu	24.0	38	17,5	
V24 Empresas que adotam programas abrangentes de QVT	Nestlé		17	7,8	
	Natura		14	6,5	
	Bank Boston		13	6,0	
	HP		12	5,5	
	Avon/ Du Pont/ Gessy Lever		9	4,1	
	Alcoa/ C&A/ Dow/ IBM/ Rhodia/ Xerox		8	3,7	
	ABB/ Volkswagen		6	2,8	
	3M/ Fiat/ GM		5	2,3	
	Abril/ Grupo Accor/ Ford/ Pão de Açúcar/ Siemens		4	1,8	
	Bradesco/ Citibank/ Merck Sharp Domme/ Philips		3	1,4	
	Não Respondeu/ Não Sabe		95	43,8	

* Resposta múltipla.

Tabela 8 - Nova Competência (continuação)

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	CÓD.	FREQ.	%	DESCRIÇÃO GRÁFICA
V25 Espera-se melhoria da produtividade nas empresas que têm Ações e Programas de QVT	Falso	25.1	5	2,3	
	Verdadeiro	25.2	211	97,2	
	Não Respondeu	25.0	1	0,5	
V25 De que forma?*	Mais Disposição para o Trabalho	25.2.5	187	23,8	
	Melhoria do Clima Interno	25.2.3	184	23,4	
	Maior Comprometimento	25.2.1	164	20,8	
	Fidelidade à Empresa	25.2.2	115	14,6	
	Atração pelos Benefícios	25.2.4	106	13,5	
	Outros	25.2.6	31	3,9	

* Resposta múltipla.

É relevante a constatação de que 77% dos administradores consideram que a utilização de ações e programas de QVT aumentou nos últimos cinco anos. Esse fato ocorreu no mesmo período de início do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, Implantação dos Sistemas e Certificações de Qualidade Total, tipo ISO 9000. Tudo indica que a qualidade de processos e produtos desperta a discussão sobre a Qualidade da Vida Pessoal e Organizacional, embora o grau de informação disponível seja bastante baixo (14). Eis aqui outra interface crítica para a construção da nova competência: a informação. Embora muitas vezes a informação esteja presente, a sua difusão é dificultada por motivos éticos (casos de doenças mais graves ou vícios) ou mesmo pela falta de conhecimento necessário ao seu tratamento (desconhecimento das métricas, anteriormente apontado). Quando essas informações são colocadas à disposição, existe percepção muito forte (68%) de que elas alteram a atuação profissional do administrador (15).

Tabela 9 - Síntese dos Tratamentos Estatísticos
 [Importância de Cada Variável na Classificação dos Grupos, com Média (*Mean*) e Desvio Padrão (*Std.Deviation*)]

Variáveis		N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
√4 As Ações e os Programas de QVT são importantes para a Administração de Empresas	Grupo 1	49	3,8163	,3912	9,730	,000
	Grupo 2	86	3,7674	,4249		
	Grupo 3	78	3,5000	,5284		
	Total	213	3,6808	,4773		
√5 Ações e Programas de QVT interferem na produtividade	Grupo 1	47	3,7234	,6151	9,077	,000
	Grupo 2	83	3,7108	,6155		
	Grupo 3	75	3,3200	,6810		
	Total	205	3,5707	,6650		
√6 Empregados valorizam Ações e Programas de QVT	Grupo 1	48	3,5000	,5835	8,550	,000
	Grupo 2	85	3,2235	,6051		
	Grupo 3	75	3,0267	,6570		
	Total	208	3,2163	,6418		
√7 Empregadores consideram desnecessárias as Ações e os Programas de QVT	Grupo 1	48	2,9375	,8097	11,369	,000
	Grupo 2	83	2,9398	,5488		
	Grupo 3	74	2,4865	,6462		
	Total	205	2,7756	,6848		
√8 As Ações e os Programas de QVT oferecidos pelas empresas são legítimos de fato	Grupo 1	48	2,4792	,6185	20,316	,000
	Grupo 2	70	2,8429	,6052		
	Grupo 3	65	2,1846	,5834		
	Total	183	2,5137	,6618		
√9 Há resultados mensuráveis das Ações e dos Programas de QVT	Grupo 1	48	3,2889	,6260	24,538	,000
	Grupo 2	71	3,2254	,5398		
	Grupo 3	59	2,5254	,7736		
	Total	178	3,0057	,7311		

Tabela 9 - Síntese dos Tratamentos Estatísticos (continuação)

Variáveis		N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
10 Minha área de atuação utiliza práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho	Grupo 1	48	3,3542	,6992	46,955	,000
	Grupo 2	81	3,1358	,7374		
	Grupo 3	73	2,1644	,7995		
	Total	202	2,8366	,9077		
V11 O administrador de QVT deve ter formação específica (para gerenciar qualidade de vida)	Grupo 1	46	3,5652	,5832	48,329	,000
	Grupo 2	82	2,2683	,7036		
	Grupo 3	71	2,8310	,8104		
	Total	199	2,7688	,8743		
V12 A utilização de Ações e Programas de QVT aumentou nos últimos cinco anos na empresa	Grupo 1	45	3,6000	,4954	26,096	,000
	Grupo 2	74	3,4865	,5792		
	Grupo 3	57	2,9123	,5099		
	Total	176	3,3295	,6089		
V13 As Ações e os Programas de QVT geram benefícios que se perpetuam para sucessores e novas gerações	Grupo 1	48	3,7500	,4838	37,355	,000
	Grupo 2	84	3,4405	,5672		
	Grupo 3	70	2,8143	,7282		
	Total	202	3,2970	,7130		
V14 Tenho tido muita informação sobre Qualidade de Vida no Trabalho	Grupo 1	48	3,2083	,6510	60,566	,000
	Grupo 2	83	2,5060	,6123		
	Grupo 3	75	1,9467	,6128		
	Total	206	2,4660	,7817		
V15 As informações que recebo modificam minha atuação profissional	Grupo 1	46	3,2609	,6476	13,464	,000
	Grupo 2	81	2,9753	,5472		
	Grupo 3	67	2,6269	,7555		
	Total	194	2,9227	,6898		
V16 Toda empresa deve ter um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho	Grupo 1	49	3,8571	,3536	6,895	,001
	Grupo 2	86	3,5581	,6963		
	Grupo 3	80	3,4625	,5941		
	Total	215	3,5907	,6113		

Tabela 9 - Síntese dos Tratamentos Estatísticos (continuação)

Variáveis		N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
V17 Toda Ação de Qualidade de Vida no Trabalho deve partir do empregado	Grupo 1	49	2,0816	,7593	4,209	,016
	Grupo 2	85	1,7765	,5428		
	Grupo 3	77	1,8961	,5022		
	Total	211	1,8910	,5956		
V18 Tenho uma definição clara sobre Qualidade de Vida no Trabalho	Grupo 1	48	3,5625	,9873	39,785	,000
	Grupo 2	84	2,6905	,6205		
	Grupo 3	76	2,3421	,7034		
	Total	208	2,7644	,8777		
V19 Há modelos gerenciais para implantação de Programas de QVT	Grupo 1	38	3,5179	,6789	8,421	,000
	Grupo 2	56	3,0179	,6740		
	Grupo 3	42	2,5952	,5868		
	Total	136	2,9265	,6846		
V20 Na sua opinião, para você, como administrador, sua QVT precisa ser melhorada	Grupo 1	48	3,2917	,7978	,510	,602
	Grupo 2	85	3,3647	,5946		
	Grupo 3	76	3,2632	,6190		
	Total	209	3,3110	,6533		
V21 As Ações de qualidade de vida são sempre necessárias no trabalho das empresas	Grupo 1	48	3,7292	,4491	9,394	,000
	Grupo 2	85	3,3882	,6743		
	Grupo 3	80	3,2250	,6931		
	Total	213	3,4038	,6633		

PARTE 3
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As análises dos resultados aqui apresentados foram direcionadas para o modelo de Nova Competência em Gestão, com núcleos conceituais caracterizados pelos fatores críticos. O modelo da Nova Competência está projetado de acordo com a figura 5 – Modelo Conceitual da Gestão Avançada de QVT, da Parte 1, item 1.6 – Nova Competência, e é formado por:

- Conhecimento do Negócio
- Estratégias
- Técnicas

Dessa forma, analisa-se inicialmente os resultados da análise documental referente ao Projeto G-QVT e, em seguida, discute-se os resultados do estudo exploratório.



Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho

3.1 RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Os elementos dos dados registrados na Análise Documental indicam a similaridade de conteúdo qualitativo no que se refere à localização de fatores críticos na administração. A partir desses documentos, foi construído, testado e aplicado o questionário com perguntas direcionadas “Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração”.

A linha de pesquisa do Projeto Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT) está em franca expansão. O projeto de pesquisa deu um salto qualitativo nos dois expressivos eventos internacionais QVT-I, em interface com o Programa de Gestão de Pessoas (Progep) e a Fundação Instituto de Administração (FIA).

O tema está em contínua discussão dentro e fora da USP por meio de várias frentes. A mencionada Rede de Estudos Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho, já na sua 20ª Reunião, conta com cerca de 200 especialistas participantes de reuniões, eventos e cursos. O Boletim *Caia na Rede*, na sua sétima edição e com novo logotipo, é distribuído via Internet e tem alcance estimado de mil leitores. Os dois cursos avançados de Gestão Empresarial em Qualidade de Vida no Trabalho envolveram 44 especialistas. A linha de pesquisa vem sendo divulgada em cursos de Administração, palestras, mesas-redondas e publicações com foco em gestão empresarial. No âmbito da pós-graduação, está sendo oferecida a disciplina Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho no Curso de Mestrado do

Programa Interunidades de Pós-Graduação (Pronutri). Para o ano de 2001 está sendo negociada a formação de cooperativas e incubadoras de programas com base tecnológica em Qualidade de Vida no Trabalho.

Além de possibilitar a síntese do esforço coletivo, a análise documental dessa rica experiência auxilia, sobremaneira, a formatação do desenho da pesquisa exploratória quantitativa, anteriormente discutida, e demonstra a consolidação no modelo conceitual Nova Competência em Gestão da QVT. Essa consolidação pode ser identificada na natureza das discussões dos eventos internacionais – QVT-I, Rede REG-QVT –, nos quais foram tratados temas como conceito de QVT, diversidade, questões jurídicas, inovações tecnológicas, fusões, educação e pedagogia que estão afinados com as Escolas de Pensamento direcionadas ao Conhecimento do Negócio.

Já os dados dos trabalhos acadêmicos e das respostas dos executivos do MBA-RH são bastante congruentes com as questões do Tripé Conceitual ligadas a Técnicas e Estratégia do Negócio.

O conteúdo programático dos cursos avançados e a análise do perfil dos alunos, bem como a temática dos trabalhos apresentados e debatidos em aula, corroboram a emergência de uma Nova Competência que traz questões socioeconômicas, organizacionais e de condição humana no trabalho sob a proposição das Escolas de Pensamento.

A seguir será detalhado cada evento da análise documental.

Os EVENTOS INTERNACIONAIS

Exposição e difusão de conceitos, práticas e valores de QVT, contando com a presença de renomados especialistas nacionais e internacionais. Nasce a necessidade ou a demanda de difusão do conceito.

Deve-se destacar os paradoxos estratégicos da QVT, da motivação ao *stress*, da contextualização histórica ao voluntarismo empresarial e trabalhista, apresentados nos seminários simultâneos. Outro significativo resultado foi a consolidação de uma visão holística de QVT, abrangendo as perspectivas biológica, psicológica, social e organizacional (BPSO), referendando as posições da autora em sua tese de doutoramento (BPSO-96).

A realização de pesquisa durante o 2º QVT-I e o registro de percepções dos participantes nos *Anais* do evento demonstram que nos encontros internacionais em QVT-I há relação muito próxima de práticas e valores de QVT com os fatores críticos conceito de QVT, produtividade, legitimidade e modelos organizacionais. Demonstram-se, também, que a gestão de QVT é uma competência em crescente evidência.

A REDE DE ESTUDOS EM GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Rede REG-QVT representa hoje a consolidação, no âmbito da FEA/USP, de um núcleo de pesquisa, ensino e extensão em QVT, articulado em rede de competências e aberto a debates temáticos variados entre profissionais especializados e pessoal interessado no tema, particularmente relacionados com a realidade organizacional de empresas e entidades nacionais e internacionais.

A diversidade cultural do ambiente nas empresas aponta obstáculos e oportunidades para as práticas e os valores de QVT, destacando-se o poder de inclusão de grupos socioocupacionais na vida organizacional por meio de ações e programas, o que potencializa a disciplina como elemento estratégico.

O rico e diversificado ambiente empresarial advindo das fusões e incorporações, intensificadas na década de 1990, traz desafios competitivos para as organizações e grande turbulência na vida das diferentes categorias profissionais, potencializando ansiedades, medo e *stress*. Nesse ambiente, as práticas e os valores de QVT encontram campo fértil para sua difusão.

A inovação tecnológica, intensificada na passagem do século, traz grandes impactos socioocupacionais, principalmente com a informatização de processos. “Tecnologia e QVT caminham juntas”, essa é a principal conclusão dos debates.

Um grande aliado da QVT é o aparato jurídico que constitui na salvaguarda de direitos e deveres, ordenando os aspectos essenciais de ações e programas, práticas e valores, particularmente na área trabalhista. Acidentes de trabalho e conflitos organizacionais, aspectos críticos de QVT, são reduzidos ou melhor regulados por referências normativas e legais. Há muito o que aperfeiçoar em relação a esse tema, diminuindo a visão paternalista, o que pressupõe maior participação de especialistas jurídicos nas questões de QVT.

Adequar programas organizacionais **modernos**, como a produção enxuta e flexível, a práticas e valores de QVT, reduzindo incertezas e vencendo as contradições das fortes dinâmicas interna e externa das empresa, assim como melhor integrar as pessoas por meio de informações e aprendizagem, aumentando o espírito cooperativo e a identidade empregado-empresa, são objetivos típicos de QVT para a área organizacional de **empresas-cidadãs**.

O aumento da produtividade e o **tempo livre** trazem consigo o **ócio criativo**, o qual pode ser potencializado por meio da QVT, evitando incertezas e **perda de referências** no trabalho.

A constituição e a manutenção ativa da Rede evidenciam uma nova competência identificada em QVT, demonstrando claramente suas interfaces com temas relevantes (fatores críticos) da realidade empresarial contemporânea: produtividade, legitimidade, perfil do gestor, modelos organizacionais em rede.

CURSOS AVANÇADOS EM GESTÃO EMPRESARIAL DE QUALIDADE DE VIDA – CAGE-QV

Os cursos avançados demonstram ser necessário ampliar a prática de ensino de QVT além de um conteúdo disciplinar, visando atingir temática ampla e multidisciplinar, envolvendo a integração das camadas biológica, psicológica, social e organizacional (BPSO), formando profissionais com visão holística sobre QVT. Métodos e técnicas devem ser adequados a ambientes organizacionais específicos, com ênfase no papel do gestor de QVT, traçando o seu perfil particularmente como fator crítico de reconhecimento e legitimação de uma nova competência identificada.

Os trabalhos desenvolvidos e suas temáticas (abrangendo as camadas BPSO-96) demonstram o papel multifacetado do gestor de QVT, competência específica demandada pelas organizações, por meio de interfaces com diversas áreas da administração de empresas, desde o nível ocupacional até sobretudo os níveis gerencial e estratégico.

Os Cursos Avançados em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida enfatizam a associação da QVT com a formação de uma nova competência identificada e suas interfaces na administração de empresas.

TRABALHOS ACADÊMICOS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Pessoas de diferentes especializações profissionais de variadas instituições e unidades acadêmicas estão envolvidas na produção de trabalhos e pesquisas, o que demonstra a multidisciplinaridade das questões de QVT. A QVT também é objeto de reflexão de estudantes de graus diferenciados de formação (doutoramento, mestrado e graduação), refletindo o crescente interesse na disciplina e comprovando o surgimento de uma nova competência.

As informações constantes nos trabalhos acadêmicos da área mostram haver equilíbrio de foco entre as camadas biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais (BPSO-96), variando o objeto de investigação desde o tabagismo, os programas de promoção à saúde e a exclusão social até às pesquisas sobre medo e significado no trabalho. Na cama-

da organizacional, destacam-se as questões de mensuração, as práticas e a utilização dos instrumentos de gestão.

Os trabalhos acadêmicos sobre práticas e valores de QVT trazem a temática dos **fatores críticos**, como conceito de QVT, produtividade, perfil do gestor, modelos específicos de gestão de QVT, bem como a identificação de uma nova competência em gestão empresarial.

VISÃO DOS EXECUTIVOS DO MBA-RECURSOS HUMANOS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na visão dos executivos do MBA-RH, o conceito de QVT confirma a ênfase na camada organizacional como sendo fundamental para a formação de competências em gestão. A camada psicológica aparece como segunda grande preocupação, seguida dos aspectos biológicos e sociais. Essa ordenação reflete a formação e a experiência profissional dos executivos do MBA-RH.

As atividades de QVT desenvolvidas nas empresas são percebidas fortemente na camada biológica, com ênfase nas ações programadas voltadas para saúde, alimentação e vícios adquiridos por empregados. A camada organizacional merece destaque nos itens lazer interno, ambiente físico, arranjos flexíveis e benefícios. Com pouco destaque, encontram-se as camadas social (reciclagem, palestras, cidadania) e psicológica (lazer externo e tratamentos terapêuticos).

Os aspectos positivos de QVT são percebidos pelos executivos de RH, majoritariamente, na área organizacional, com ênfase no aumento de produtividade, na competitividade, nos resultados e imagem da empresa e na qualidade dos processos e produtos. As camadas biológica, psicológica e social aparecem equilibradas em termos de aspectos positivos, com destaques para, respectivamente, as questões de redução de doenças, satisfação interna e consciência e politização dos empregados.

A QVT apresenta uma série de fatores críticos que merecem ser aprofundados, visando ao desenvolvimento mais aperfeiçoado de ações e programas de QVT. Os principais pontos da análise das respostas dos executivos do Curso de MBA-Recursos Humanos da FIA-FEA/USP foram os seguintes:

Fator Crítico Produtividade

Métricas e Processos de Avaliação
Subjetividade na Apuração de Resultados

Fator Crítico Legitimidade

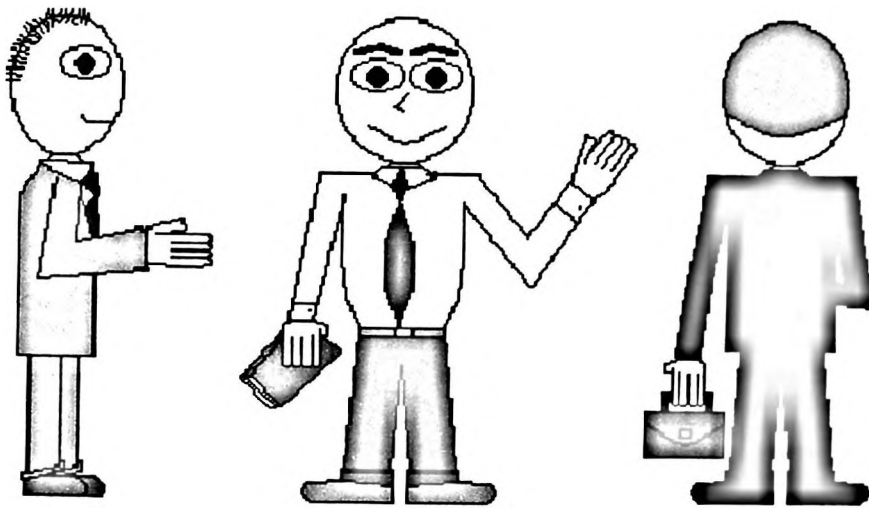
Comprometimento
QVT como Investimento
Incertezas sobre Eficácia
QVT como Estratégia
Ausência de Lideranças

Fator Crítico Práticas e Valores

Imediatismo e Paternalismo
Ausência de Personalização de Atendimento
Falta de Integração
Superficialidade dos Programas de QVT
Ausência de Estudos Demanda
Impacto de Mudanças
Desnível Social
Dificuldades de Implantação
Adequação de Programas e Ações

Os aspectos acima relacionados mostram a ampla gama de estudos e pesquisas inovadores que podem vir a ser desenvolvidos nas questões de gestão empresarial da Qualidade de Vida no Trabalho.

A seguir, apresenta-se a discussão dos resultados da pesquisa exploratória realizada sobre o Tripé Conceitual e o modelo de Nova Competência QVT.



3.2 RESULTADOS DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

RESULTADO FATOR CRÍTICO: CONCEITO DE QVT

Existe crescente consciência ou percepção da importância de QVT para o administrador, independentemente de sua área de atuação ou nível de formação; o **chão de fábrica** é o tradicional alvo de programas de saúde ocupacional e de segurança no trabalho. Atualmente, no entanto, QVT passa a englobar outras categorias de colaboradores, incluindo gerência e alta direção.

Embora, historicamente, QVT esteja mais associada a questões de saúde e segurança no trabalho, o seu conceito de passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo integração social.

RESULTADO FATOR CRÍTICO: PRODUTIVIDADE

Há grande crença de que os programas de QVT geram resultados mensuráveis nas organizações, embora ainda exista pouca cultura quanto às métricas hoje existentes. A associação entre QVT e produtividade é aceita pela grande maioria dos administradores. É uma associação imediata e positiva. Observa-se que em muitas organizações ainda prosperam métodos de gestão pouco afeitos à QVT. Entre a percepção do administrador e as práticas

reais existe uma lacuna, o que é reforçado pela idéia de que muitos empregadores são vistos como refratários à QVT. Maior disposição para o trabalho, melhoria do clima interno, maior comprometimento, fidelidade à empresa e atração pelos benefícios são os elementos que mais contribuiriam, nessa ordem, para a percepção de aumento da produtividade.

É importante para o administrador o conceito de que QVT é, acima de tudo, um investimento da empresa e não somente uma ação filantrópica, mercadológica ou mesmo uma obrigação legal. O administrador considera QVT um tema estratégico para o aumento de produtividade em ambientes competitivos, mas que ainda carece de maiores informações sobre o perfil desta nova competência identificada.

RESULTADO FATOR CRÍTICO: LEGITIMIDADE

Entre os administradores, é praticamente unânime a consideração de que QVT é um tema significativo. Consideram-na um elemento de sustentabilidade empresarial. No entanto, um grupo reduzido não percebe seu valor para a melhoria das condições de trabalho, em parte por não conhecer o verdadeiro significado e o alcance do conceito.

Os empregadores são vistos, em sua maioria, como não interessados em programas de QVT. Essa visão é um indicador da existência de potencial conflito na esfera das culturas organizacionais entre empregados e administradores, de um lado, e empregadores, de outro.

Desse conflito nasce, entre os administradores, uma visão difusa sobre a legitimidade existente em torno de programas e ações de QVT. A divisão de opiniões é equilibrada, considerando também pequena parcela que desconhece o assunto. Essa posição difusa abre perspectivas de ações e programas em QVT a serem **conquistadas** pelos empregados ou **concedidas** pelos empregadores. Caberia aos administradores caminhar para uma posição de **compartilhamento** de responsabilidades entre os vários atores na organização. Essa posição reforça o perfil do administrador como **parâmetro** capaz de viabilizar, ou não, essa nova competência dentro do quadro de prioridades empresariais.

RESULTADO FATOR CRÍTICO: PERFIL DO ADMINISTRADOR

Por meio da análise de conglomerados, identificou-se três grupos típicos: o dos **incondicionais** (49 casos em 215), o dos **conciliadores** (86 casos) e o dos **refratários** (80 casos). A rigor, não existe diferenciação significativa entre os grupos, pois as médias de importância para as variáveis relevantes são altas em todos eles. Assim, todos os três

grupos têm alto grau de identificação com QVT, mas existem diferenças que merecem destaque.

Não existe diferenciação entre os grupos considerando o **sexo** dos respondentes, embora os profissionais de QVT sejam mais claramente identificados como do sexo feminino. Os **jovens** podem ser identificados como pertencentes ao grupo dos refratários e conforme a idade aumenta a identificação passa a ser com o grupo dos incondicionais e com o dos conciliadores. Os **executivos** jovens estão mais presentes no grupo dos incondicionais e no dos refratários, enquanto os **professores** e **alunos** de Administração estão mais representados no grupo dos conciliadores.

O grupo dos **incondicionais** tem a firme convicção de que QVT tem espaço, em termos conceituais, de capacitação e de atuação dentro das organizações. Esse grupo tem maior exposição a informações sobre a matéria, o que é crítico para a elaboração de ações e programas. Coloca em dúvida a legitimidade, considerando certa oposição à QVT por parte dos empregadores. Embora tenha pouco conhecimento sobre os modelos de gestão mais compatíveis com a área, acredita fortemente na sustentabilidade dos programas como variável crítica para a sua implementação.

O grupo dos **refratários**, assim denominado somente para dar ênfase a certa oposição, embora discreta, posiciona-se a favor de ações e programas de QVT, porém encontrando dificuldades em aceitar a sua legitimidade, tal qual o grupo dos incondicionais. Vê na produtividade uma justificativa plausível para o uso de QVT nas organizações; por isso, tem uma visão mais precisa e focada no conceito. No entanto, não acredita em sua sustentabilidade, discordando da afirmação de perpetuação dessas iniciativas nas organizações. Neste grupo é identificada baixa ênfase no uso de programas de QVT em seu cotidiano profissional, o que indica pouco contato com suas práticas e seus benefícios diretos.

O grupo dos **conciliadores** tem na legitimidade a variável mais forte, sustentada por professores e alunos. Indica os empregadores como os principais responsáveis pela implantação de programas de QVT e pela adoção de modelos gerenciais para tal fim. A grande dificuldade desse grupo é precisar o conceito de QVT, por ser essa uma competência que envolve ampla gama de habilidades. Acredita na possibilidade de mensuração de resultados, na própria melhoria de condição de trabalho e na produtividade por meio de ações e programas de QVT.

RESULTADO FATOR CRÍTICO: PRÁTICAS E VALORES NAS EMPRESAS

O que mais reforça o potencial de crescimento das práticas de QVT é a sua aceitação como um grupo de atividades **primárias** ou essenciais para a atuação da maioria dos profissionais de administração. Convém salientar que essa é uma percepção sobre a QVT enquanto objeto de atuação (amplo e diversificado, seguindo o conceito BPSO-96), e não quanto ao grau de importância dessa atividade no contexto de outras atividades na organização. Isso significa que o **homem das finanças** não vê essa atividade como **primária** no seu campo de atuação, o que é compreensível.

A grande maioria dos respondentes percebe que as práticas e os valores de QVT estão sendo utilizados nas suas respectivas áreas de atuação, com grande potencial para atingir outras áreas da empresa.

As práticas e os valores estariam contidos em **grupos de pressão** relacionados a, por ordem de importância, sindicatos, efeito demonstração de outras empresas, legislação, efeito cliente e outros. A QVT não é um valor associado a iniciativas isoladas de empregados.

QVT é um **valor a ser conquistado** (importância de sindicatos e legislação) ou **concedido** (efeito demonstração e efeito cliente), com grande potencial para ser **compartilhado**, o que depende do “parâmetro” perfil do administrador, identificado como altamente positivo em relação à QVT.

RESULTADO FATOR CRÍTICO: NOVA COMPETÊNCIA

Em grande parte, a QVT é identificada como uma competência específica, embora essa não seja uma constatação unânime. Reforça a posição da maioria dos administradores o fato de os programas de QVT serem muito bem focados, embora abrangendo diferentes habilidades.

A competência em QVT está associada a questões de saúde, lazer e nutrição – ~~nessa~~ ordem. Também estão contidas nessa nova competência as habilidades relacionadas a responsabilidade social e relações do trabalho, as quais são interfaces das esferas psicossocial e organizacional (altamente associadas como relevantes à QVT). Essa percepção reforça a expansão do conceito saúde-doença para áreas mais abrangentes de capacitação do administrador.

QVT é uma competência gerencial para o administrador e uma competência estratégica para a organização. É percebida também como atividade permanente, com

forte efeito catalizador nas esferas psicossocial e organizacional, reforçando o conceito BPSO-96.

Os resultados indicam que a qualidade de processos e produtos desperta a discussão sobre Qualidade de Vida Pessoal e Organizacional, embora o grau de informação sobre essas questões seja relativamente baixo. A falta de informação talvez seja, ainda, o maior obstáculo ao reconhecimento da QVT como nova competência. De fato, a difusão de informações é dificultada por motivos éticos (casos de doenças graves ou vícios) ou mesmo pela falta de conhecimento sobre tratamentos clínicos e seus resultados. Quando essas informações estão presentes, existe forte percepção de que elas alteram a atuação profissional do administrador e a sua compreensão sobre QVT como nova competência.

Há, também, desconhecimento sobre modelos gerenciais para a gestão das atividades de QVT, o que ratifica a proposta de consolidação de uma Nova Competência.

CONCLUSÕES

Quando se vislumbra espaço, encontra-se forças onde não se imagina, assim como elementos inéditos da realidade. O fechamento desta Tese é, entre outras coisas, o resultado da busca de explicações e de espaços conceituais e empíricos vislumbrados em fatos e incidentes inesperados na vida das empresas. Globalização, velocidade, exigências tecnológicas, amadurecimento da responsabilidade social, trabalho virtual, intensas jornadas de trabalho, esses são sinais da era pós-industrial, uma intensa “viagem pelos sons e pelas cores” (Galvão-Bueno, 1993) da pesquisa científica.

No campo aqui investigado da Qualidade de Vida no Trabalho, a partir do modelo BPSO-96, com as camadas analíticas biológica, psicológica, social e organizacional, novas referências ou novos paradigmas emergiram. Localizar a análise de QVT em fenômenos específicos do trabalho, como saúde, segurança, motivação, adaptação de expectativas, entre inúmeros outros, foi o passo inicial. No campo pessoal, surgiram lutas evidentes entre perspectivas de realização pessoal, saúde e segunda carreira. Vale lembrar aqui uma afirmação de Roseana Sarney: “Minha saúde não vai me impedir de fazer nada”. A governadora do estado do Maranhão, no auge de sua carreira política, luta com problemas de saúde para realizar seus objetivos de vida.

Nas organizações, os problemas de **saúde organizacional** também apresentam dificuldades claras. Vários estudos demonstram ser falsa a crença de que condições estressantes de trabalho são necessárias para que a produtividade e desenvolvimento econômico aconteçam.

Líderes da Administração no Brasil de hoje e de futuro próximo expressaram algumas idéias sobre QVT nas empresas, através de relatos pessoais, as quais estão relacionadas a seguir, sinteticamente.

Mario Cesar Barreto Moraes, professor e membro da Comissão de Especialistas do Ensino Superior em Administração do MEC, afirmou que “não é pintando a sala que se

faz QVT, é integrando o conjunto de fatores de um ambiente de trabalho. É sentir-se livre para participar, motivar-se no que faz. QVT é o elo da administração para alcançar a motivação”.

Na opinião de alta executiva de órgão do Governo Federal, “QVT são as condições de trabalho oferecidas no setor onde se trabalha e que se ampliam a todo ambiente. Equipamentos, relações com chefes e colegas, maneira como o empregador trata o empregado. O administrador tem limites de autonomia de resolução de problemas (referindo-se a equipamentos), há setores que não resolvem dotações orçamentárias, por exemplo”.

Manoel Alvarez, presidente da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (Angrad) afirmou que “a realidade humana/social guarda uma complexidade que nos exige como gestores um contínuo aprendizado (...) vivemos em um país carente, sobretudo em educação e, em especial, em educação gerencial”.

Rui Otávio Bernardes de Andrade, presidente do Conselho Federal de Administração, membro da Comissão Nacional de Cursos de Administração e do Conselho Consultivo da Anpad, definiu a palavra-chave de QVT como “boa administração. Toda empresa bem administrada tem preocupação com a QVT dos funcionários. Eficiência e eficácia geram produtividade. Efetividade é o conteúdo social da administração. A relação da administração com a QVT acontece quando a empresa se preocupa além da produtividade. E sugere maior ênfase no conteúdo social da administração. A produtividade não é incompatível com a preocupação social. Há melhores índices quando o conteúdo é atingido em sua plenitude. QVT está na raiz da formação (do administrador), mas trabalha -se pouco sobre o tema”.

Para Patrícia Morilha Oliveira, estudante de Administração, QVT é “um tema novo e até então pouco explorado; é imprescindível para os administradores em geral, já que qualidade de vida não é somente uma ação da alta administração da empresa, mas também pode e deve partir dos próprios funcionários e administradores. (...) apesar das dificuldades de mensuração dos ganhos em produtividade (...) (QVT) é um fator importantíssimo, cuja falta acarretaria conseqüências – essas mais fáceis de serem mensuradas”.

Sérgio Nunes Muritiba, estudante de Administração, afirmou: “Eu considero QVT importante, principalmente diante das necessidades de os profissionais que trabalham em empresas se sentirem satisfeitos com o que fazem. Acredito que uma preocupação com QVT gera para esses profissionais melhor satisfação e para a empresa ganhos de produtividade e redução custos”.

“As reuniões da REG-QVT são um espaço de discussão democrática e pluralista que têm por objetivo ampliar o debate de temas atuais relacionados à QVT. A presença de profissionais altamente qualificados, como consultores, professores universitários, pesquisadores e estudantes, têm em comum a preocupação com as relações interpessoais no ambiente de trabalho e suas consequências...”. Esse foi o relato de Alexandre Gaino, estudante de Economia, em matéria do Boletim n.5, publicado em 2000.

“Por melhores condições de trabalho.” Esse foi o título dado pelo administrador Alessandro Souza Lopes a matéria sobre QVT escrita por ele no Boletim n.2 da REG-QVT (1999).

“Tivemos contato com uma nova área de conhecimento que completou nossa formação”. Esse foi o depoimento de Tatiana Kaawar Ratcu, Roberta Maitino de Oliveira Alves, Sílvia Fagá de Almeida, Manoel Galdio Pereira Neto e Fabiano Carlos Ruel, estudantes de Administração, Economia e Contabilidade, estagiários do Projeto de Pesquisa G-QVT, para o concurso de livre-docência.

Na visão de Peña (2000), em sua pesquisa de mestrado, “o ganho de competência em QVT é tecer os diferentes saberes, o enfoque de desenvolvimento da pessoa, indivíduos capazes e íntegros, com autonomia e liberdade, ensinando-aprendendo a sobrelevar os desafios com a vida e com o seu campo de atuação”.

Nesses relatos e em vários estudos a constatação é que condições estressantes levam a doenças, prejuízos, incapacidade e falta de competitividade no mercado. O NIOSH (1998-2000), órgão do governo norte-americano, referência mundial de saúde e segurança do trabalho, aponta fatores que valorizam a pessoa que trabalha: carreira, reconhecimento e cultura organizacional. São defendidas ações administrativas compatíveis com valores e políticas voltados para o trabalho como condições que geram resultados positivos para a organização.

Problemas nos modelos de gestão, no que diz respeito a práticas de QVT, são ratificados por Campanário (1999) quando se refere a modelos diferenciados de gestão e sua relação com os fatores de QVT em ambiente de pesquisa tecnológica. Com relação ao modelo burocrático de gestão, cria-se um padrão de QVT que prioriza valores marcados por cultura do conhecimento pelo conhecimento, baixa necessidade de efetivamente transferir soluções tecnológicas para a sociedade, pouca motivação pela competitividade, relacionamento humano utilitarista e certa acomodação trabalhista (exceção feita ao arriscado início de carreira), dados os fortes esquemas de proteção institucional, principalmente no

setor público. Modelos erguidos em redes de competência, com alta participação de pesquisadores nos destinos da organização e no compartilhamento de informações, possibilitam um padrão de QVT altamente favorável.

Albuquerque & Fischer organizaram detalhada pesquisa denominada RH-2010, através do Programa de Gestão de Pessoas – Projep, Fundação Instituto de Administração, sobre práticas e projeções das questões de gestão de pessoas nas empresas, junto a profissionais de recursos humanos. A pesquisa RH 2010 revela a identificação de novas competências em gestão de pessoas para os próximos anos. Contudo, a visão biopsicossocial aparece sem muita diferenciação das outras competências. Parece ser um tema isolado das ações tradicionais de RH. A QVT aparece em áreas específicas e no rol das questões difíceis e de longo prazo na discussão das estratégias organizacionais.

Buscando diferenciar essa visão, integrou-se na análise do tema o gestor das relações de produção. Trata-se de reconhecer que grande parte das relações de trabalho e de suas práticas e valores nasce de experiências no **chão de fábrica**, dos processos de planejamento e controle da produção, dos **tempos e movimentos**, da evolução das práticas de produtividade para a qualidade total e dos critérios de excelência. Essas condições são influenciadas pelas condições gerais de organização socioeconômica. As condições gerais de trabalho muitas vezes são tratadas como enormes coleções de percepções aleatórias. É preciso focar conceitos e práticas. As necessidades de qualidade de vida não surgem ao acaso. No trabalho, as pessoas transformam-se em atores (Ruth, 2000), incorporam as tarefas e reproduzem-na através de seu desempenho nas atividades funcionais. Nessa dimensão, que se pode designar como **organizacional**, é que se apoiou nossa reflexão.

A Gestão Avançada em QVT foi o diferencial almejado. A idealização do Modelo Conceitual projeta-se na idéia de provocar um **outro desenvolvimento**. Com inspiração nas idéias do filósofo Birou (1987), acredita-se que a verdadeira possibilidade de mudança, isto é, de resposta ao desafio apresentado pelo **outro** (novo) mundo, reside na capacidade de receber as mensagens provenientes das diversas zonas exploradas no tempo e no espaço, bem como na possibilidade de concluir ações corretivas que visem a um novo equilíbrio tolerável, equilíbrio esse que suceda um desequilíbrio intolerável e destrutivo.

Esse outro desenvolvimento é formado por traços da mentalidade moderna identificados pela racionalidade, pela objetividade e pela passagem ao quantificável. O filósofo Birou afirma que jamais, nem em outra cultura, nem em outra parte do mundo, esse fato extraordinário se produziu.

Tsukamoto (1999) aborda as diversas etapas de desenvolvimento da dinâmica empresarial, com ênfase nos seguintes pontos conceituais: *hardware* – estrutura; *Software* – conhecimento; *Microware* – informação; e *Speedware* – rapidez. O professor afirma que se vive agora o caminho da valorização das pessoas: o *humanware*.

No Brasil, muito há que ser construído. Ele aparece em 74º lugar no *Human Develop Report* (<http://www.imd.ch>, 2000), na classificação de moderado desenvolvimento humano, logo abaixo do Kazakhstan.. Considerando esse estágio de avaliação e adotando os mesmos parâmetros apresentados por Tsukamoto (199), sugere-se um novo ciclo, denominado de *integrityware* – integração e cidadania como modelo de gestão administrativa. Seguindo a lógica do **outro desenvolvimento**, propõe-se o conceito experimental de Escolas de Pensamento de QVT, classificadas em socioeconômica, organizacional e condição humana no trabalho. Os estudos empíricos de análise documental e pesquisa quantitativa, que se fundamentaram na Escola Organizacional, apontam os seguintes elementos da Nova Competência – Gestão Avançada em QVT:

- expansão da qualidade de processos e produtos para a qualidade pessoal;
- gestão de pessoas, com ênfase em estratégia e participação;
- imagem corporativa integrada ao *endomarketing*;
- descontração, atividades físicas, lazer e desenvolvimento cultural;
- risco e desafio no trabalho como fatores de motivação e realização pessoal;
- desenvolvimentos humano e social por meio da educação para a cidadania.
- saúde como espelho das camadas biológica, psicológica, social e organizacional.

Os elementos da Gestão Avançada em QVT têm a arquitetura da espiral de evolução do conhecimento. Hermenêutica sustentada por valores, fluxos e tarefas do modelo dinâmico de G-QVT. A Gestão Avançada é idealizada como um conjunto de princípios que devem nortear o cuidado e a valorização das pessoas, na sua vida de trabalho na empresa. O modelo avançado busca nível de complexidade maior do que o proposto em pesquisa realizada na Tese de Doutorado (Limongi-França, 1996), a partir de indicadores empresariais de QVT.

Naquele estudo, o Modelo Dinâmico de Gestão em QVT apresenta elementos das atividades de QVT, critérios dos programas, diagnóstico do esforço gerencial comparado à satisfação dos empregados, reconhecimentos dos parâmetros sociais e funcionais dos clientes e fornecedores do programa, definição dos elementos de gestão, como diretoria,

especialistas, dotação orçamentária, avaliação dos resultados, alinhamento à política da empresa e ações sincronizadas na cultura organizacional, conforme consta na figura 12.

Imagens e visões da organização devem ser positivas, pelo que Morgan (1996) propõe como “imaginização”, isto é, o desenvolvimento de uma atitude proativa em relação ao modo como as organizações são e como elas podem ser. Esse caminho de mudança organizacional pode ocorrer por meio de discussões do movimento psicossomático, nas **funções básicas do viver**, nos cuidados com ansiedade, depressão, insônia, síndromes diversas, *technostress*, excessos e desamparo, e da visão de que prevenção de acidentes deve considerar desde o espaço urbano até o estímulo a ações voluntárias com apoio dos empregadores.

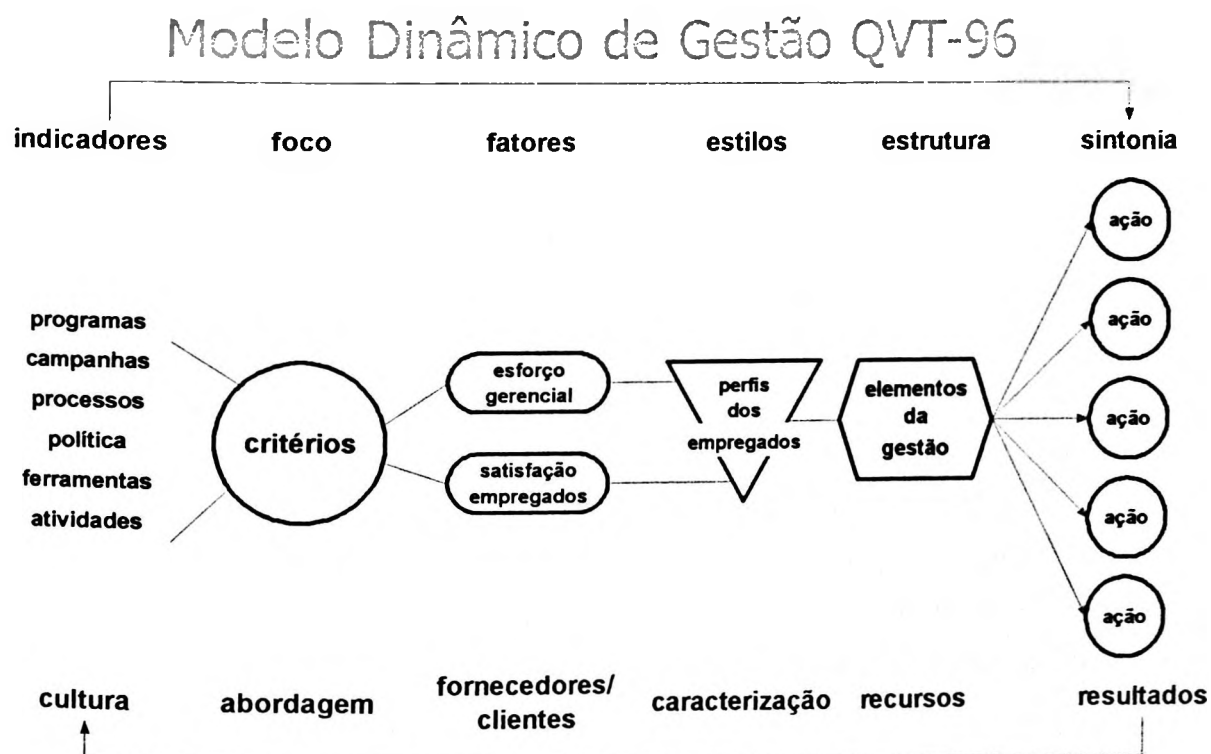


Figura 12 - Modelo Dinâmico de Gestão

Esta Tese foi concluída com a sensação de integração de idéias, práticas e horizontes. Espera-se que daqui a uma geração quando os jovens de hoje estiverem na posição de pesquisadores do tema QVT, o mundo esteja diferente e que a revolução que atualmente se enfrenta para reaprender as organizações tenha transformado o ambiente em mais positivo para a obtenção de resultados empresariais e indicadores de desenvolvimento humano.

Os resultados demonstram espaço real para uma Nova Competência na administração de empresas. Essa Nova Competência é baseada em fatores críticos modelados pelas demandas da sociedade moderna, com crescente consciência quanto a desafios de produtividade competitiva, legitimidade social, formação do administrador - atores fundamentais das práticas e dos valores empresariais -, consolidados em uma visão criteriosa de qualidade de vida, com ações de bem-estar, dentro e fora do trabalho. A Nova Competência é sustentada por novas formas de organização do trabalho, redes de conhecimento e propostas de sustentabilidade social. No processo de pesquisa da Tese, a principal preocupação foi bucar a integração da experiência vivida na coordenação das atividades de gestão em QVT com amplo levantamento bibliográfico e pesquisa quantitativa realizada com administradores brasileiros.

A análise documental mostrou que a linha de pesquisa do Projeto de Gestão em Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT), do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é ampla, sólida e está em franca expansão. O eventos relacionados a QVT ofereceram vários momentos significativos para o salto qualitativo dessa linha de pesquisa. Reuniões informais transformaram-se em pontos de referência de redes de conhecimento; eventos internacionais propuseram a sinalização das interfaces, a discussão científica e a publicação de temas relacionados à gestão em QVT. Os boletins, o cadastro de especialistas, a tabulação dos trabalhos científicos e das respostas dos executivos do curso de MBA-RH são documentos efetivos de registro dos caminhos que estão sendo trilhados e construídos para responder às necessidades das pessoas, das organizações e do conhecimento científico. Além de provocarem uma síntese do esforço coletivo, orientaram o desenho da pesquisa quantitativa realizada com administradores brasileiros.

A pesquisa quantitativa exploratória contou com 217 questionários válidos, respondidos por administradores. Ela evidenciou e, ao mesmo tempo, aprofundou a análise dos fatores críticos identificados na fundamentação teórica e na proposta conceitual desta Tese.

Dentre os resultados obtidos, destaca-se a crescente importância de QVT para os administradores. Independentemente da área de atuação ou nível de formação, entre eles aumenta a convicção de que os programas de QVT geram resultados mensuráveis nas organizações. Há forte associação entre QVT e produtividade, passando a ser vista como investimento da empresa.

A visão difusa quanto à legitimidade existente em torno de programas e ações de QVT colocou-se como certo desconhecimento sobre a natureza da questão. Essa posição difusa abre perspectivas de ações e programas em QVT a serem conquistados pelos empregados ou concedidos pelos empregadores. Caberia aos administradores caminhar para uma posição de compartilhamento de responsabilidades entre os vários atores na organização.

No conjunto de administradores que participaram da pesquisa, foram identificados grupos classificados de incondicionais, conciliadores e refratários. O grupo dos incondicionais tem a convicção de que QVT tem espaço, em termos conceituais, de capacitação e de atuação dentro das organizações. Coloca em dúvida a legitimidade, considerando certa oposição à QVT por parte dos empregadores. Acredita na sustentabilidade dos programas como variável crítica para a sua implementação.

O grupo dos refratários posiciona-se francamente a favor de ações e programas de QVT. Vê na produtividade uma justificativa para atividades de QVT nas organizações. Não acredita em sua sustentabilidade ou na perpetuação dessas iniciativas nas organizações. O grupo dá pouca ênfase aos programas de QVT no seu cotidiano profissional.

O grupo dos conciliadores avalia o fator crítico legitimidade melhor do que os outros grupos. É formado, em sua maioria, por professores e alunos. Esse grupo percebe os empregadores como os principais responsáveis pela implantação de programas de QVT e pela adoção de modelos gerenciais para tal fim. O grupo dos conciliadores percebe a possibilidade de mensuração de resultados, da própria melhora da condição de trabalho e da produtividade por meio de ações e programas de QVT.

A Nova Competência identificada nas práticas e nos valores de QVT está sendo utilizada pelo grupo dos conciliadores em suas respectivas áreas de atuação, com grande potencial para atingir outras áreas da empresa. A competência em QVT está associada a questões de saúde, lazer e nutrição – nesta ordem. Também estão contidas nessa nova competência as habilidades relacionadas a responsabilidade social e relações do trabalho, estas tidas como interfaces das esferas psicossocial e organizacional.

O exercício da Gestão Avançada em QVT é necessário. Os movimentos devem consolidar a visão do conceito de QVT, rever os critérios de produtividade, resgatar os valores de legitimidade e estimular a formação do perfil do administrador. Esse resgate converge para os aspectos psicossociais e de cidadania ativos na cultura das empresas, alinhando as práticas e os valores com a denominação de QVT aos resultados de bem-

estar no trabalho e, finalmente, homologando responsabilidades de gestão em QVT nos cargos que representem ascensão na carreira do executivo.

Ética e capacidade de ter consciência de si mesma, além de resgatar sua missão original de atender às necessidades humanas e não simplesmente de sistemas, devem ser as razões da existência da empresa, assim como reproduzir com legitimidade e responsabilidade a comunidade e a sociedade às quais pertence.

Esse caminho é garantido se houver percepção e consciência dos direitos da personalidade e de suas implicações empresariais. O jurista Rubens Limongi França (1999) sinaliza as marcas desses paradigmas: “Os direitos se exercem sobre as coisas do mundo exterior ao sujeito. Entretanto, os Direitos da Personalidade são aqueles que recaem sobre a própria pessoa, os modos de ser e a extensão desta personalidade”.

Há limitações em estudos e práticas dessa natureza. Apesar de toda a sofisticação da era pós-industrial, as questões de adaptações deformadoras relacionadas ao trabalho já foram documentadas séculos atrás por mestres que mostram quão humano e atual é o desafio do bem-estar em ambientes nos quais as pessoas exercem suas atividades. Bernardini Ramazzini, considerado o pai da Medicina do Trabalho, escreveu em 1700:

“Não se encontrará tipo algum de exercício tão saudável e inócuo que, praticado com excesso, não acarrete graves danos; disso se dão conta os mestres de dicção, cantores, oradores, pregadores, frades, também as monjas pelo seu contínuo entoar de cânticos nos templos, os rábulas forenses, os pregoeiros, os filósofos que lêem nas escolas discutindo até ficarem roucos, e todos aqueles que têm por ofício cantar e forçar a voz. Geralmente estão herniados, com exceção dos eunucos, por ablação dos testículos”. (Ramazzini, sobre as doenças dos mestres de dicção, dos cantores e outros desse gênero, reedição Fundacentro, 1999).

Assim como limpidamente Ramazzini descreveu há séculos as doenças dos mestres de dicção, dos cantores e de outros desse gênero, e outras tantas, em obra reeditada pela Fundacentro em 1999, o exercício da profissão sempre traz implicações construtivas e limitadores dos quais nem sempre se dá conta.

Acredita-se que as principais limitações deste estudo são a amplitude e a diversidade das variáveis que, em geral, se referem ao assunto QVT. Não se trata aqui, por exemplo, das questões de qualidade de vida extra trabalho, como problemas familiares, habitação, violência e outros fatores que, com muita frequência, estão presentes ou se refletem nas empresas. Outra limitação é certa sobreposição de conceitos administrativos, socioeconômicos e de saúde-doença que caracteriza a abordagem psicossocial. Essa abordagem não se diferencia autonomamente das ferramentas e modelos conceituais aplicá-

veis a outros grandes temas. Acredita-se que em pouco tempo surjam novas classificações das áreas de conhecimento, para evitar a confusão de conceitos e interpretações. Na presente Tese procurou-se colaborar para que isso aconteça.

No diálogo entre a Ciência e o Senso Comum são construídas, além da racionalidade, uma nova mentalidade, uma nova atitude e uma nova visão de mundo. Essa posição da professora Medina (1999), da Escola de Comunicações e Artes da USP, é a melhor expressão para as possíveis contribuições desta Tese de Livre-Docência.

A elaboração desta Tese foi rica em interações, apoios institucionais e aprendizados de toda natureza. Acredita-se que a principal contribuição da Tese seja a proposta de avanço no conceito de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho como competência necessária ao administrador, desde o apelo da pesquisa científica colocada no *site* do Conselho Federal de Administração até o envolvimento de associações e entidades afins. As demais contribuições referem-se à idealização de modelo conceitual formado por elementos em geral difusos e colocados como opositores à obtenção da qualidade de vida. Os elementos identificados como fatores críticos abrem novo campo de análise no ambiente organizacional, enriquecendo os estudos sobre indicadores e conceitos de QVT. Outros estudos poderão ser feitos sobre esses fatores, isolados ou combinados entre si e com novos fatores específicos de culturas ou comunidades empresariais e grupais.

Finalizando, nesta presente Tese se procurou defender a idéia de que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema que deve ser tratado nas empresas segundo os pressupostos de uma gestão avançada, com a adoção de informações e práticas especializadas, sustentadas por expectativas legítimas de modernização, mudanças organizacionais e por visão crítica dos resultados empresariais e pessoais. Certamente, o tema QVT não se esgota aqui. Para aperfeiçoá-lo, espera-se que as idéias aqui apresentadas se renovem e que persista o desejo de querer sempre mais das condições de desenvolvimento humano da vida no trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- ABRASPE. Perfil das Empresas de Autogestão. São Paulo, 2000.
- ACIOLI, Álvaro. O impacto da globalização na Saúde Mental. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, v.1, n.4, p. 212, out./nov./dez. 1997.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Administração participativa: modismo ou componente de um novo paradigma de gestão e relações de trabalho. *Revista da ESPM* 1, v. 3, maio 1996. São Paulo.
- _____. Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v. 27, n.4, p. 16-20, out./dez. 1992b.
- _____. *Competitividade e recursos humanos*. Trabalho apresentado no Concurso de Professor Titular à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, março 1992a.
- _____. *Qualidade de vida no trabalho: os paradoxos estratégicos*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- ALMEIDA, Fernando C. de; DUMONTIER, Pascal. O uso de redes neurais em avaliação de risco de inadimplência. *Revista de Administração-RAUSP* 1, p. 53, vol. 31, jan./mar., 1996. São Paulo: FEA-USP.
- ALVES, Rubens. *A gestão do futuro*. João Francisco Duarte Jr. (trad.). 2. ed. Campinas: Papyrus, 1987.
- ALVESSON, M. *Organization theory and technocratic consciousness*. Berlin/New York: Walter de Gruyter, 1987.
- ANAIS - *Encontro Nacional de Avaliação do Estágio Supervisionado do Curso de Administração – Enaescad*. Conselho Federal de Administração – CFA, Comissão de Especialistas de Ensino de Administração – SESu/MEC, dez., 1996. Natal.
- ANAIS - *II Seminário Nacional sobre Qualidade e Avaliação dos Cursos de Administração*. Conselho Federal de Administração – CFA, ago., 1997. Vitória.
- ANAIS - *II Seminário sobre Qualidade e Avaliação dos Cursos de Administração*. Universidade Ibirapuera, ago., 1997. Vitória.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de & LIMA, Manoelita C. (coords.). *Perfil, formação e oportunidade de trabalho do administrador profissional*. Brasília, Conselho Federal de Administração (CFA-ESPM), 1999.
- ANDRES, Maurício. *Ecologizar: desafios da saúde humana e ambiental*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- ANGERAMI-CAMON, Valdemar Augusto et col. *Psicologia da Saúde*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ARANTES, Paulo Eduardo. Nem tudo o que é sólido desmancha no ar. *Revista Estudos Avançados* 34, p. 100, v. 12, set./dez., 1998. São Paulo: IEA.
- ARAÚJO, Marta Regina E.F. *Tabagismo: a implantação de programas de prevenção e tratamento na imprensa oficial do Estado*. MBA/RH, Fundação Instituto de Administração/Universidade de São Paulo, 2000.

- ARENDDT, Hanna. *A condição humana*. Celso Lafer (trad.). Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1983.
- ARROBA, Tanya; JAMES, Kin. *Pressão no Trabalho: Stress: Um guia de Sobrevivência*. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1988.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS. *Indicadores empresariais de capacitação tecnológica: resultados da base de dados da ANPEI, ano 3, dez., 1994*. São Paulo.
- ASTIZ, Ana. Auto-estima influencia produtividade – Entrevista: Will Schultz. *Folha de S. Paulo*, 20 de novembro, 1994. São Paulo.
- AZEVEDO, Eduardo. *Revista Olimpíada 2000*, p. 30-31, agosto, 2000. São Paulo: Abril.
- BAIMA, Cesar. Alta Rotatividade. *Revista Veja*, setembro, 2000. São Paulo: Abril.
- Balanco Social das Empresas*: <http://www.ibase.org.br> ; <http://www.balancosocial.org.br>, 2000.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Persona, 1977.
- BARELLI, Suzana. Os frustradíssimos pulos das sete ondas. *Jornal Valor, Caderno Eu & Consumo*, p.D6, 25 jan., 2001.
- BARRÉ, Rémi (dir.). *Science & Technologie. Indicateurs*, p. 412, 1998. Paris: Economique.
- BATISTA, Regina Maria. *Saúde mental & trabalho*. Trabalho de Especialização - Departamento de Medicina Preventiva da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, 1994.
- BAUMGARTNER, Marcos. *Mídia e publicações na área de qualidade de vida*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- BENEVIDES, Maria Victória. Escravidão de 400 anos tem seu preço. *Jornal da USP*, p. 6, 20 a 26 de setembro, 1999. São Paulo: Divisão de Editoração e Jornalismo da Coordenadoria de Comunicação Social.
- BENNETT, Addison C. *Productivity and the Quality of Work Life in Hospitals*. Chicago: American Hospital Publishing, Inc., 1983.
- BENNIS, Warren; BIEDERMAN, Patricia Ward. *Organizing Genius: the secret of creative collaboration*. U.S.: Addison-Wesley, 1996.
- BENSAOU, M.; EARL, Michael. The Right Mind-set for Managing Information Technology. *Harvard Business Review*, p. 119-128, set./out., 1998.
- BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto (orgs.). *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGLIND, Hans. *Quality of Work Life – The Context of Bargaining*. 1 (25) Working Conditions, Employment, and Labor Market Policy. Collier Macmillan Publishers, 1975.
- BERMAN, Marshall. *Tudo que é sólido desmancha no ar – A aventura da modernidade*, 9. Rio de Janeiro, Companhia das Letras, 1986. [Tradução: Carlos Felipe Moisés e Ana Maria L. Ioriatti].
- BERMUDEZ. Incubadoras. *Revista Pesquisa FAPEP*. São Paulo, 1999.

- BERNARDI, Maria Amalia. Felicidade é Sinônimo de Produtividade. *Revista Exame*, p. 88-95, junho, 1994. São Paulo: Abril.
- BIANCHI, Ana Maria A. F. *Delineamentos da pesquisa na nutrição humana aplicada* (1). Introdução. São Paulo, EDUSP, 1996.
- BIROU, Alain; HENRY, Paul-Marc. *Um outro desenvolvimento*. São Paulo: Biblioteca Vértice, 1987.
- BÍSCARO, Waldir. *Maturidade e poder pessoal: caminhos do desenvolvimento*. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BITTERISS, Margaret. *Re-inventing HR: Changing Roles to Create the High-Performance Organization*. Ontario: John Wiley & Sons, 1998.
- BLACK, D. In: FERRIMAN, A. Sobrecarga de trabalho é a doença dos anos 90. *Folha de S. Paulo*, 22 de outubro, 1995, São Paulo.
- BOBBIO, Norberto. Ética e Política. *Lua Nova – Revista de Cultura e Política. Ética, Política e Gestão Econômica* 25, p. 137, 1992. São Paulo: Marco Zero.
- Boletim Administração em Pauta* 133, Ano 14, set./out., 2000. São Paulo: FIA-USP.
- BOM-ANGELO, Eduardo. *Sobrevivência empresarial: exigências e redesenhos organizacionais*. 2 Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- BONNARDEL, Raymond. *A Adaptação do Homem ao trabalho*. São Paulo, Livros horizonte, 1943.
- BOOG, Gustavo G. *O Desafio da Competência: como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio*. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOOG, Gustavo G. et al. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. *A Arte da Pesquisa*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- BORNHEIM, Gerd A. *Debates Filosofia: Sartre*. 2.ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1984.
- BOTURA JÚNIOR, Wimer. *A questão individual da motivação para qualidade*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- BOWDITCH, James L. Organizations as open Systems. *Quality of Work Life Assessment. 1* (1), p. 6, 1982. Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- _____. Survey Feedback as a Means for Organizational Change. *Quality of Work Life Assessment. 1* (2), p. 23, 1982. Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- _____; BUONO, Anthony F. The importance of Worker Attitudes in Contemporary Society. *Quality of Work Life Assessment. 1* (1), p. 2, 1982. Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- BOWIE, Robert; EASTON, Brian. Leading Article: Vexation in the voluntary sector. *New Zealand Medical Journal*, p. 76-77, 9 de março, 1994.

- BRANCO, Alex. Os porcos “felizes” são mais rentáveis. *Jornal Gazeta Mercantil*, 8 de abril, 1996. São Paulo.
- Brasil em números*, v. 1, 1992; v. 3, 1994. Rio de Janeiro: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Centro de Documentação e Disseminação de Informações.
- BRUNO, Marco. Editorial Revista Pieron. São Paulo, 2000.
- BUARQUE, Cristovam. *O Colapso da Modernidade Brasileira e uma Proposta Alternativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1992.
- BUSCAGLIA, Leo. *Amor*. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- BUSCHINELLI, José T. et al. *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes, 1993.
- _____. *As expectativas da empresa e as necessidades reais diagnosticadas*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- BUTTERISS, Margaret. *Re-inventing HR: changing roles to create the high-performance organization*. Canadá: Wiley, 1998.
- Caderno de Pesquisa em Administração*, jul./dez., 1994. São Paulo: FEA-USP.
- Caderno de Pesquisa em Administração* 3, v. 7, 3 semestre, 2000. São Paulo: FEA-USP.
- Caderno de Pesquisas em Administração da FEA/USP*, 4 trimestre, 2000. São Paulo: FEA/USP.
- CAJAZEIRA, Jorge E.R. *BANAS Ambiental*, p.46-48, out. 2000.
- CALDAS, Miguel P. ; WOOD JUNIOR, Thomas. Organizações dramáticas e o fascínio do stress. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998
- _____. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo, Atlas, 2000a.
- _____. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresas e indivíduo? *Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV)*, v.40, n.1, p.32jan./mar. 2000b.
- CAMACHO, L. G. *Qualidade de vida através do trabalho*. São Paulo: Editora e Empreendimentos Culturais, 1995.
- CAMPANÁRIO, Milton de Abreu. *Land rent and the reproduction of labor force: some evidence from São Paulo*. Graduate Field of City and Regional Planning Cornell University. Ithaca, New York, May 1981.
- _____. *Qualidade de vida e sistemas participativos em atividades de pesquisa: reflexões sobre o IPT*. (ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QVT), 2. Anais..., São Paulo, FEA/USP, 1999.
- _____; & LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Paradigmas da Qualidade de Vida no trabalho – QVT e Sistemas de Gestão Participativa em Pesquisa Tecnológica*. Estudo de Caso do IPT. Simpósio de Inovação Tecnológica. Pacto. São Paulo: FEA/USP, 2000.
- CAMPOS, V. Falconi. *TQC: Controle da Qualidade Total*. Belo Horizonte: Bloch, Fundação Cristiano Ottoni e Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

- CÂNDIO, Sérgio. *Desafios empresariais em gestão da QVT* (apostila). Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida. São Paulo: Progep (FIA)- FEA/USP, 1999.
- CANETE, Ingrid. *Humanização: desafio da empresa moderna; a ginástica laboral como um caminho*. Porto Alegre: Foco Editorial, 1996.
- CANNON, Debra Franklin. Better understanding the impact of work interferences on organizational commitment. *Marriage-and-Family-Review* (1-2); v. 28: p.153-166, 1998. URLP: <http://www.haworthpressinc.com>
- CAPISANO, Francisco H. *A ansiedade e a limitação do conceito de stress*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- CARAYON, Pascale. A organização do trabalho e os DORT (distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho) no setor de Serviços. In: SZNELWAR, Laerte I. & ZIDAN, Leila N. (orgs.). *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. São Paulo: Plêiade, 2000.
- CARMO, José Carlos do et al. *Patologia do trabalho* (18) Acidentes do Trabalho. São Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Editora Atheneu, 1995.
- Carreira, *Revista Veja*, p. 173, 20 de setembro, 2000. São Paulo: Abril.
- CARVALHO, Gilson. *Revista Saúde comunitária* 16, jan./fev., 2000.
- CASADO, Tania. *Tipos psicológicos: uma proposta de instrumento para diagnóstico do potencial humano nas organizações*. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CASALI, Alípio et al. *Empregabilidade e Educação*. São Paulo. EDUC, 1997.
- CASSIDY, Tony. *Stress, Cognition and Health*. Londres: Routledge, 1999.
- CASTELLS, Manuel. *La Era de la Información: economía, sociedad y cultura*. 3. reimpressão. Madrid: Alianza Editorial, v. 1, 1999.
- CASTRO, Claudio de Moura. O médico da filha do médico. *Revista Veja*, p.21, 10 jan. 2001.
- CHANLAT, Jean-François et col. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, v. 3, 1996.
- Chemical Risk Assessment and Occupational Hygiene Preventive Measures in Small and Medium-Sized Enterprises*, jan 1998: <http://www.oit.org/publi/english/protection/safework/papers/index.htm>
- Chemical Safety in Asia: Law and Practice*, 1998: <http://www.oit.org/publi/english/protection/safework/papers/index.htm>
- CHIAVENATO, Idalberto. *Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHONCHOL, Jacques. Impacto de la globalización en las sociedades latinoamericanas: ¿que hacer frente a ello? *Revista Estudos Avançados* 34, p.169, 1987, v. 12, set./dez., 1998. São Paulo: IEA.

- CHRISMAR, Douglas. Vice and Virtue in Everyday (Business) Life. *Journal of business ethics* HO 1-2, p. 169-176, v.29, january, 2001.
- Ciclo de Seminários de Pesquisa. Gerenciamento e Risco em Projetos Inovativos. Cidadania e Qualidade de Vida – *Jornal da USP* 7 (256), 1993.
- CIEE - Centro de Integração Empresa-Escola. Relatório de Atividades. Balanço Social, 1999.
- CIEE - *Agitação* 33, ano VI, mai./jun., 2000. São Paulo: Publicação do CIEE Nacional.
- COBRA, Nuno. A receita da vida. Entrevista dada à Revista *Proteção* 59, nov. 1996. [MPF Publicações Ltda.]
- CODA, Roberto. *Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica*. Trabalho apresentado no Concurso para Professor Titular. São Paulo, 1992.
- CODO, Wanderley.; SAMPAIO, J. J. C. *Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- COELHO, Joyce Ajuz. *Organização e carreiras sem fronteiras: a percepção de formandos sobre a tendência nas exigências profissionais*. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.
- COELHO, R. M. H.; CHUN, Y. Y. *Qualidade de vida*. Trabalho para a disciplina Tópicos de RH. São Paulo: FEA/USP, 1994.
- COHEN, Susan G. et al. A hierarchical construction of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel-Psychology* 1997 Sum, p. 275-308, v. 50(2), 1997. Los Angeles: CA.
- COLASANTI, Marina. *Diálogo Médico*. São Paulo, 2000.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COLTRO, Alex. Da formação educacional e do treinamento do administrador: as contribuições dos grandes pensadores ocidentais. *Caderno de Pesquisas em Administração* v.1, n.9, p.61-69, 1999. São Paulo, FEA/USP.
- Conditions of Work Digest 1995: Working time around the world.*: http://www.oit.org/publi/english/protection/condtrav/htmldocs/time_pub11.htm
- CONLIN, Michelle P. *Jornal Valor, Business Week*, 24 de janeiro, 2001.
- COOPERS & LYBRAND et col. *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.
- CORRÊA, G. M.; SILVEIRA, A. L. F. *A questão da segurança e saúde no trabalho*. Trabalho para a disciplina Tópicos de RH. São Paulo: FEA/USP, 1994.
- COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. *Estatística*. São Paulo, Editora Edgard Blucher, 1977.
- COSTA, Ana Cristina. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (coletânea luso-brasileira)*. São Paulo, Editora IGLU, 2000. [p.293 e 304]

- COUTO, Hudson A. Adeus, Henry Ford. Revista *Proteção*, janeiro, 1996. Novo Hamburgo.
- _____. Temas de saúde ocupacional. Coletânea de Cadernos *ERGO*, 1987. Belo Horizonte: Ergo.
- CRAINER, Stuart. *Os revolucionários da administração*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- CREMA, Roberto. *Gestão de qualidade de vida do homem*. Recife, 29. Resemp, outubro, 1992.
- D'AMBROSIO, Ernesto Luigi. Trabalho & Produtividade. Revista *Educador Social* n.214, pp.38-40, 1980. São Paulo. Serviço Social da Indústria - Regional São Paulo.
- _____. Produtividade. Revista *Educador Social* p.49, 1980. São Paulo. Serviço Social da Indústria, São Paulo, 1986.
- DAMBERG, Carlos F. Ações comunitárias e evolução empresarial da gestão de QVT. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- _____. *Experiência de medidas efetivas e retorno de resultados*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos*. 4.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- DAVIS, L. E; CHERNS, A. B. *The quality of working life*. New York: The Free Press, Macmillan, 1975.
- DE CICCIO, Francisco. A. ISO 9000 e outras exigências da maior potência do mundo. *Revista de Administração de Empresas da FGV* 2, v. 34, mar./abr., 1994. São Paulo.
- _____. *BS 8750 e a futura ISO da prevenção*. São Paulo: Risk Tecnologia, 1996.
- DEJOURS, C. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Oboré, 1987.
- DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. Maria Irene S. Betiol. (trad.). *Revista de Administração de Empresas da FGV*, mai./jun., 1993. São Paulo.
- _____. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. Novas formas de organização do trabalho e lesões por esforços repetitivos (LER): abordagem através da psicodinâmica do trabalho. In: SZNELWAR, Laerte I. & ZIDAN, Leila N. (orgs.). *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. São Paulo: Plêiade, 2000.
- DELAMOTTE, Yves P. Quality of Work Life – The Context of Bargaining. *Union Attitudes Toward Quality of Working Life* 1 (27), p. 405, 1975. Collier Macmillan Publishers.
- DE MASI, Domenico. *A sociedade pós-industrial*. 2.ed. São Paulo, Senac, 1999.
- _____. *Ócio Criativo*. Rio de Janeiro. Sextante, 2000.
- DE LUCCA NETO. QVT: uma questão humana. *Revista T & D*, São Paulo, p. 32, abril 1999a.
- Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: Editora do Brasil S/A, 1996.
- DORMAN, Peter. *Three Preliminary Papers on the Economics of Occupational Safety and Health*. Geneva, 2000: <http://www.oit.org/publi/english/protection/safework/papers/ecoanal/index.htm>

- DRUCKER, Peter F. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. 2. tiragem. São Paulo: Pioneira, 2000.
- DUMONTIER, Fernando C. de Almeida e Pascoal. O uso de redes neurais em avaliação de riscos de inadimplência. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.31, n.1, p.52-63 jan./mar. 1996.
- DUPAS, Gilberto. *Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro*. São Paulo, Paz e Terra, 1999.
- DURAN, J. R. *A Dama do Xadrez da Sucessão*. Revista República 48, p. 53, ano 4, outubro, 2000.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. Conceito de Competência. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- _____. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação das competências essenciais. In: EBOLI, Marisa et al. *Universidades corporativas*. Coletânea PROGEP-FIA e FEA-USP. São Paulo, Schmukler Editores, 1999.
- EBOLI, Marisa. *Pesquisa empresarial e acadêmica em gestão de QVT*. ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 2. QVT. In: *Anais...* São Paulo, FEA/USP, 1999.
- EBOLI, Marisa. et al. *Universidades corporativas*. Coletânea PROGEP-FIA e FEA-USP. São Paulo, Schmukler Editores, 1999.
- ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1986.
- _____. Dilúvio da Informação. Revista *Veja Digital*. São Paulo, dez. 2000.
- _____. *Encontro Nacional de Avaliação do Estágio Supervisionado do Curso de Administração ENAESCAD*. Natal: SESu/MEC, 11 a 13 de dezembro, 1996.
- Ética e Desenvolvimento Social*: <http://www.ethos.org.br>, 2000.
- Facts About Occupational Injuries*, 12 set. 87. Division of media relations: www.cdc.gov
- FALKENBERG, Andreas Wyller. Quality of life: Efficiency, equity and freedom in the United States and Scandinavia. Norwegian School of Economics and Business Administration, *Journal-of-Socio-Economics*, v. 27(1), 1998.
- FARINA, Elizabeth M.ª Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria S. Macchione. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Singular/FAPESP/PENSA, 1997.
- FEITOSA, Tereza M.P. *Tabagismo e ambientes de trabalho*. Rio de Janeiro, 1999. (Tese de Doutorado).COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- FERNANDES, E.C. & GUTIERREZ, Luiz H. Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. *Revista de Administração da USP*, v.23, n.4, p.29-31-32, out./dez. 1998.
- FERNANDES, Eda C. *Qualidade de Vida no Trabalho* 57, ano IV, dezembro, 1991. São Paulo: Apetick.
- _____; RENDÓN, J. V. Sondagens de opinião interna como instrumento de informação. *Revista de Administração da USP* i, v. 27, jan./mar., 1992. São Paulo.

- _____. Tecnologia é essencial. *O Jornal de Recursos Humanos* 17, ano 2, 1992. São Paulo: Staff Consultores Associados.
- _____. *QVT: um desafio e uma perspectiva para a gerência de RH*. São Paulo: ABRH - Informações, 1988.
- _____. *Contextualização histórica de qualidade de vida no trabalho*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- FERNANDES, Eda C. & RENDÓN, Jacqueline Villa Fuerte. Sondagens de opinião interna como instrumento de informação. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*. v.27, n.1, p.36-48, jan./mar. 1992.
- FERRAZ, Fernando T.; Limongi-França, Ana C. *ISO 9000 & Programas de Qualidade na cultura das empresas* (apostila). São Paulo: Sesi/Fiesp, 1993.
- _____. Educação, qualidade e qualidade de vida. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- FERRAZ, Fernando T. *Qualidade e comprometimento*. Rio de Janeiro, 2000. (Tese de Doutorado) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- FERREIRA, J. J. A. ISO 9000: Como evitar os sete pecados da certificação. In: ROTONDARO, R.; LOPES, F. *Noticiário para Qualidade Total*. São Paulo, 1993.
- _____. Quem é sabe ser. *Boletim Fundação Carlos Alberto Vanzolini*, São Paulo: POLI-USP, maio/jun., 1995.
- FISCHER, André L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil*. Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998 (Tese de Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- _____. *Gestão: empresas exemplares e universidades*. 2. ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, QVT. In: *Anais...*, São Paulo, FEA/USP, 1999.
- FISCHER, Frida M.; LIEBER, Renato R.; BROW, Frederick M. *Patologia do trabalho (21)*. Trabalho em turnos e as relações com a saúde-doença. São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Editora Atheneu, 1995.
- _____. Pesquisa empresarial e acadêmica em gestão de QVT. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP. , 1998.
- _____. *Práticas nacionais e internacionais, ações e programas em QVT* (apostila). Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida. São Paulo: Progep - FEA/USP, 1999.
- FISCHER, Rosa M. *Poder e cultura em organizações penitenciárias*. Trabalho apresentado no Concurso para Professor Titular. São Paulo: FEA-USP, 1989.
- _____. *Cidadania e investimento de ação social*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.

- FISCHER, Rosa M. Cidadania Organizacional: um caminho de desenvolvimento. In: EBOLI, Marisa et al. Universidade Corporativa. São Paulo. Mackron Books, 1999.
- FLEURY, Afonso. Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil. *Revista de Administração da USP (RAUSP)* 2, p. 24 e 31, v.29, n.2, p.20-31, abr./jun. 1994.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas da FGV* 4, v. 27, 1987. São Paulo.
- _____. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.30, n.3, p.5-11, jul./set. 1995.
- _____; FISCHER, Rosa. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- _____; FISCHER, Rosa M. *Cultura e valores organizacionais vinculados à visão de QVT (apostila)*. Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida. São Paulo: Progep -FEA/USP, 1999.
- _____. *Produção editorial acadêmica e espaço para gestão de pessoas e QVT*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- _____. *Apresentação*. In: EBOLI, Marisa et al. *Universidade Corporativa*. São Paulo: Mackron Books, 1999.
- Folha de S.Paulo*. 6 de dezembro, 2000, p. E 7.
- Folha de S.Paulo* 26.230, ano 80, 25 de janeiro, 2001. São Paulo.
- FONTANA, David. *Estresse: Faça dele um aliado e exercite a autodefesa*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.
- FRANÇA, Rubens. *A simbologia das cores e a cromoterapia*. São Paulo: edição do autor, 1998.
- FRANCO, Sergio A. *Redução do stress no trabalho: um estudo exploratório*. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração da Universidade Mackenzie.
- FRANKENBERG, Louis. *Revista Exame*, p. 93, 16 de julho, 1997. São Paulo: Editora Abril.
- FREITAS, Henrique. Análise de Dados Qualitativos: aplicação e tendências mundiais em sistemas de informação. *Revista de Administração (RAUSP)* v. 35, n.4, p.84, out./dez., 2000. São Paulo: FEA-USP.
- FREITAS, Maria E. de. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. *Revista de Administração de Empresas* 2, v. 40, 2000. São Paulo.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE (FNPQ) . *Critérios de excelência*. São Paulo, FNPQ, 2000.
- Fundacentro: Órgão do Ministério do Trabalho para estudos de Segurança e Saúde do Trabalhador*. <http://www.fundacentro.gov.br>, 2000.
- GAINO, Alexandre Augusto. P. Da “empresa capitalista” à “democracia”: uma análise das relações de trabalho. *Revista Controversa*, 1998. São Paulo: CAVC-FEA-USP.

- GALVÃO-BUENO, Maria Thereza. *Viagem pelos sons e pelas cores*. São Paulo, edição da autora, 1993.
- GASPARINI, Ana Cristina Limongi-França. *Era uma vez um certo LAMBARÍ* - um estudo sobre respostas psicossomáticas na empresa, desde o julgamento "só psicológico" à revelação social. São Paulo, 1989. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- GASPARINI, Ana Alice Limongi. *Questões Trabalhistas e Qualidade de Vida no Trabalho* (manuscrito). São Paulo: Universidade Paulista, 2000.
- GASPARINI, Caio Augusto Limongi. Contrato de massa: noção e interpretação. *Revista Justiça e Poder*, v.14, 1999. São Paulo: Centro Universitário do Instituto de Ensino de Osasco (UNIFIEO).
- GEORGE, Jennifer M; JONES, Gareth R. The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal-of-Applied-Psychology*, v. 81(3), junho, 1996: 318-325 URLP: <http://www.apa.org>
- GIBRAN, Gibran K. *O Profeta*. 5. ed. São Paulo: Civilização Brasileira, 1968.
- GIDDENS, Anthony. *A terceira via*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- Globalization of Economic Relations: Implications for Occupational Safety and Health*. Taqi, Ali (in XIV Congresso Mundial sobre Occupational Safety and Health. Madrid, 23 abr. 1996: <http://www.oit.org/publi/.english/protection/safework/papers/globpch/index.htm>
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional* – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 16.ed. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.
- GOMES, Adriana de A. & ROZEMBERG, Brani. Condições de vida e saúde mental. *Revista Psicologia Ciência e Profissão*, ano 20, n.4, p.16, 2000.
- GOMES, Maria Tereza. Em que pé está o seu RH? *Revista Exame*, p. 30, 24 de setembro, 1997. São Paulo: Atlas.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall, 1998.
- GONÇALVES, José Ernesto L. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista RAE- Revista de Administração de Empresas* 1, p. 7, v. 40, jan./mar., 2000. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- _____. Processo, que Processo? *Revista de Administração de Empresas* 4, p.19, v. 40, 2000. São Paulo.
- GOULARD, Íris B.; SAMPAIO, Jáder dos Reis (orgs.). *Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.
- GRAHAM, Stephen. *Towards Urban Cyberspace Planning: Grounding the Global Through Urban Telematics Policy and Planning*. London: Sages Publications, 1999.
- GRIMBERG, Elisabeth; BLAUTH, Patrícia. *Coleta Seletiva: Reciclando materiais, reciclando valores*. São Paulo: Pólis – Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais, 1998.
- GUERREIRO-RAMOS, A. *A Nova Ciência das Organizações*. Rio de Janeiro, Fundação getúlio Vargas, 1989.

- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- HAMMER, M. & CAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa*. Rio de Janeiro, Campus, 1994. [Tradução: Ivo Korytowski]
- HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. *Decisões Inteligentes: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão*. Marcelo Filardi Ferreira (trad.). Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HAMPTON, David R. *Administração: Comportamento Organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- HANDY, Charles. *Foreword*. Organizing Genius: the secret of creative collaboration. U.S.: Addison-Wesley, 1996.
- HARMAN, Willis; HORMANN, John. *O Trabalho Criativo*. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 1997.
- Harvard Business Review*, p. 124 – 125, jan./feb., 1998. <http://www.hbsp.harvard.edu>
- Health Impact of Occupational Risks in the Informal Sector in Zimbabwe*, out.1997: <http://www.oit.org/publi/.english/protection/safework/papers/index.htm>
- HERSEY, Ralf & BLANCHARD, Theodore. *Psicologia para Administradores*. Tradução e revisão técnica: equipa CPB – Edwino A. Roger. São Paulo, EPU, 1986.
- How can economic analysis be applied to the goal of creating safe and healthy conditions at work?* Abr. 00: <http://www.oit.org/publi/.english/protection/safework/papers/index.htm>
- HEDBERG, Bo et al. *Virtual Organizations and Beyond*. Chichester: Wiley, 1997.
- HIRAI, Hiroshi. O que as empresas japonesas estão fazendo para melhorar a qualidade de vida: dos empregados aos acionistas. *Anais do 1o. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- HIRATA, Helena S. *Gênero e trabalho: uma perspectiva internacional*. ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 2. *Anais...*, São Paulo, 1999.
- HOBSBAWM, Eric. *Entrevista a Antônio Polito, o Novo Século*. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1999.
- IANNI, Octavio. Globalização: novo paradigma das ciências sociais. *Estudos Avançados* 21, 1994. São Paulo: USP.
- ILO, OECD and UNEP/FAO *Chemical Safety Activities: A Comparative Analysis*, 1997: <http://www.oit.org/publi/.english/protection/safework/papers/index.htm>
- IMD *Internacional: The World Competitiveness Report*, 2000. <http://www.imd.ch>
- Improvement of Working Conditions and Environment in the informal Sector through Safety and Health Measures*. 1999: <http://www.oit.org/publi/.english/protection/safework/papers/index.htm>
- Information Note on Women Workers and Gender Issues on Occupational Safety and Health*. 2000: <http://www.oit.org/publi/.english/protection/safework/papers/index.htm>

- Inquietudes Femeninas*: informe de mujeres sobre la violencia contra su sexo. Washington, DC: Population Reference Bureau - Measure Communication, 1998.
- INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS-IPT. Relatório PCMSO - Programas de Controle Médico e Saúde Ocupacional. São Paulo, 1999.
- JATENE, Adib Domingos. Novo Modelo de Saúde. *Estudos Avançados* 13, n.35, p.58-59, jan./abr. 1999. [Dossiê Saúde Pública]
- Jornal Folha de S.Paulo*. Principais doenças ocupacionais dos anos 90 e áreas de maior risco. Seção Empregos. São Paulo, 04 de abril, 1999.
- Jornal O Estado de S. Paulo*, p. C 4, 14 de janeiro, 2000.
- Jornal Segurança & Saúde no Trabalho*, p. 13. São Paulo.
- KAËS, R. et col. *A Instituição e as Instituições*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.
- KARCH, Robert. *Qualidade de Vida*. Manager on-line (www.mananger.com.br), jornalista Luiz Gonzaga, São Paulo, 2000).
- KEHL, Sérgio P. *Apesar dos pesares adoro empresas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1994.
- _____. *Metaqualidade: um novo conceito de qualidade global*. São Paulo: Fundação Carlos Alberto Vanzolini, Rede Vanzolini de educação continuada à distância. Manual do Participante, 1995.
- KERLINGER, F.N. *Foundations of behavioral research*. USA: Holt, Rinehart and Winston, 1973.
- KIMURA, Herbert. Administração de Riscos em Empresas Agropecuárias e Agroindustriais. *Caderno de Pesquisas em Administração*, p. 55, 1998. São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração.
- KITCHING, Ian J. et al. *Cladistics - Theory and Practice of Parsimony Analysis* 11, 2. ed., 1998. Oxford: Systematics Associations Publications.
- KOCHAN, T. A. et al. Total quality management and human resource systems: an internacional comparison. *The Internacional Journal of Human Resource Management*, 6:2, may, 1995.
- KOHN, Alfie. *Punidos pelas Recompensas*: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivo, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOVARICK, Lúcio. *Escritos Urbanos*. São Paulo: Editora 34, 2000.
- KUHN, Thomas S. *Debates Filosofia: A Estrutura das Revoluções Científicas*. Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira (trad.). 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 1996.
- LADEIRA, Marcelo B. O Processo do Estresse Ocupacional e a Psicopatologia do Trabalho. *Revista de Administração (RAUSP)* 1, p. v. 31, p.64-74, jan./mar. 1996. São Paulo: FEA-USP.
- LASZLO, Ervin. *Evolution. The grand synthesis*. Boston & London. Shambala Publications, 1987.
- LAUDON, Kenneth C. & LAUDON, Jane P. *Management information systems*. 6.ed. New Jersey, Prentice-Hall, 2000.

- LEITÃO, Mírian & Mekinsey (orgs.), *Produtividade no Brasil*. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- LEPPANEN, Anneli. Projetos e realizações de apoio às competências e bem-estar no trabalho. *Anais 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências de QVT*. São Paulo:FEA/USP, 1999.
- LESCA, Humbert & ALMEIDA, Fernando C. de. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.29, n.3, p.66-76, jul./set. 1994.
- LEVERING, Robert. A definição de um excelente lugar para se trabalhar. *Revista de Administração de Empresas da FGV* 4, v. 2, 1995. São Paulo.
- _____. *Realidade da QV nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil e nos Estudos Unidos*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- LIMA, Maria Elizabeth A. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- LIMA, Suzana M.^a V. Fragmentos do Tempo. *Jornal do Psicólogo*, p. 4 -5, nov./dez., 1999.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana C. *Uma Perspectiva Psicossocial em Psicossomática: via estresse e trabalho (co-autoria de Avelino Luiz Rodrigues)*. In: MELLO FILHO, Julio de (coord.). *Psicossomática hoje*, 385 p. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.
- _____. A Qualidade de Vida é um Bom Investimento. *Gestão e Tecnologia* 8, p. 05, v. 2, São Paulo: Pacto-USP, 1995.
- _____. Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática* 2, p. 79-83, v. 1, abr./jun., 1995. Órgão oficial da Associação de Medicina Psicossomática, Rio de Janeiro: Editora Científica Nacional.
- _____. *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre satisfação dos empregados e esforço empresarial nas empresas com certificação ISO 9000*. São Paulo, 1996 Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- _____. Entrevista O Trabalho Sem Dor. *Jornal do Brasil*, Empregos, p. 1, 14 de março (matéria de capa), Rio de Janeiro, 1997.
- _____. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática* 2, v. 1, abr/mai/jun, 1997. Rio de Janeiro: Científica Nacional.
- _____. Abrangência social e demandas pessoais de qualidade de vida. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- _____. et al. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Universidade de São Paulo/FEA, 1998.
- _____. *Capítulo IV, Qualidade de Vida do Cliente Interno, melhorias, dificuldades, pressões externas a partir da certificação ISO 9000*. In: MELLO, Joamel B.; CAMARGO, Marlene O. (coord.). *Qualidade na Saúde*. 435 p. São Paulo: Best Seller, 1998.
- _____. et al. *Anais do 2º. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Universidade de São Paulo/FEA, 1999.

- LIMONGI-FRANÇA, Ana C. *Aspectos macro-organizacionais conceitos e significados da gestão em QVT* (apostila). Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida. São Paulo: Progep(FIA)- FEA/USP, 1999.
- _____. *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: uma proposta de conceitos, critérios e funções para ações e programas empresariais*. In: SAMPAIO, Jader dos R. (org.). *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: Estudos Contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- _____. *Plano de ação em gestão empresarial de QVT* (apostila). Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida. São Paulo: Progep (FIA)- FEA/USP, 1999.
- _____. *Qualidade & Recursos Humanos*. São Paulo: Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1999.
- _____. *Paradigmas de Qualidade de Vida no Trabalho e Sistemas de Gestão Participativa em Pesquisa Tecnológica, Estudo de Caso do Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT*. Co-autoria Milton de Abreu Campanário (a ser publicado pelo NPGT-USP/FEA-POLI), novembro, 2000.
- _____. & ASSIS, Maria Paulina. *Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios*. *RAE Light* 2, p. 26-33, v. 2, mar./abr. São Paulo: EAESP, Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- _____. ; & RODRIGUES, Avelino Luiz. *Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática*. 2. ed. , 154 p. São Paulo, Atlas, 1999.
- LIMONGI-FRANÇA, Rubens. *Instituições do direito civil*. São Paulo, Saraiva, 1993.
- _____. *Direitos da personalidade e produção empresarial*. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, 2. *Anais...* São Paulo, FEA/USP, 1999.
- LIPOWSKI, Z. J. *Psychosomatic medicine: past and present*. *Can. J. Psychiatry*, Canadá, v. 1, 1986.
- LIPP, Marilda N. *Como enfrentar o Stress*. 3. ed. São Paulo: Cone; Campinas: Unicamp, 1990.
- LISONDO, Héctor R. *Qualidade dialética: motivação, mudança e resistências*. O “saber profundo” de Deming como ponto de partida para o conhecimento e tratamento das resistências à mudança no processo de implantação de sistemas de qualidade em pequenas e médias empresas de manufatura. Tese (doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- LOPES, Alessandro Souza, D’AURIA, Cinthia, ARELLANO, Eliete Bernal, CASARINI, Fabiana Gradela, ABDUCH, Maria Angela, DIOGO, Maria Fernanda, BELLOTTI, Márcia, GAINO, Alexandre & LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Boletim da Rede de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho, n. 1-6*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em convênio com FIA-PROGEP, 1999-2000.
- LÓPEZ, José Luis C. *Comunidad Europea: la seguridad en el trabajo y la seguridad en el producto*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo – INSHT, 1992.

- LUNARDI FILHO, Wilson D. & MAZZILLI, Cláudio. O processo de trabalho na área de enfermagem: uma abordagem psicanalítica. *Revista de Administração da USP (RAUSP)* v.31, n.3, p.63-71, jul./set. 1996.
- MACEDO, Roberto. *Seu diploma, sua prancha*. 8a. edição. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MADUREIRA, Daniele. Participação nos lucros vence a qualidade de vida. *Jornal Gazeta Mercantil*, 7 de fevereiro, 2001. São Paulo: Gazeta Mercantil.
- MALVEZZI, Sigmar. Discurso vs. práticas de gestão. ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 2. QVT. *Anais...* São Paulo, FEA/USP, 1999.
- _____. *Perfil do gestor: histórico, papel e qualificação (apostila)*. Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida. São Paulo: Progep (FIA)- FEA/USP, 1999.
- MARASSIA, Daniela C.C. *Liderança e qualidade de vida dentro do trabalho*. Ribeirão Preto, 2001. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Departamento de Administração.
- MARCHI, Ricardo de. Aspectos conceituais e metodológicos de qualidade de vida no trabalho. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- MARCOVITCH, Jacques. *A questão da competitividade no Brasil*. São Paulo: FEA/USP, 1995.
- _____. *A universidade (im)possível*. São Paulo: Siciliano, 2000.
- _____. O desafio de ensinar bem para todos. *Jornal da Tarde*, São Paulo, 19 fev. 2000, p.02.
- MARQUES, Gil da C. *O programa de qualidade de vida e segurança da USP*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- MARQUES, Joambell M. *Produtividade. Alavanca para a competitividade*. 2. ed. São Paulo: Edicon, 1996.
- MARTINELLI, Dante Pinheiro. *Em busca de uma visão sistêmica da negociação*. São Paulo, 2000. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- MARTINS, Gilberto de A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1994.
- MARTINS, Mônica. Unidos pela qualidade. *Revista Banas Qualidade*, Ano X, n.104, p.44, 2001.
- MASCARENHAS, José de F. (coord.). *Competitividade e crescimento: a agenda da indústria/ Confederação Nacional da Indústria*. Brasília, CNI, 1998.
- MASSAD, Luiz; ADDE, Elize A. *Qualidade de Vida*. São Paulo: Editora Edicon, 1995.
- MATIZONKAS, Pedro. Gestão da QVT como ferramenta de endomarketing interativo. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.

- MATIZONKAS, Pedro. *Quem são e como são os clientes de QVT*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- MATOS, Francis V.; SILVA, Valéria F. da; DUTRA, Joel de Souza (orientador). *Evolução de Carreira e Competência em Programas de Desenvolvimento de Trainees*. São Paulo: FEA-MBA RH-4, 1999.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise* - 2. ed., v.1, São Paulo: Atlas, 1994.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. *Além da Hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAZIERO, Gilmar. O fenômeno “karoshi” nas indústrias japonesas. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- MAZZILLI, Cláudio. Sistemas interativos de apoio à decisão: um processo coletivo. *Revista de Administração da USP (RAUSP)* v.29, n.3, p.41-54, jul./set. 1994.
- _____. *Stress e qualidade de vida: conceito e prática de saúde*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- MAZZON, José A. Entreprises Brésiliennes et Gestion de L'Environnement: Le Point de Vue des Consommateurs. *Colloque International Entreprises et Sociétés*, Montréal, Canada, août, 1995.
- _____. Marketing social e índices de promoção da saúde, voltados para QVT. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- _____; TEIXEIRA, Maria Luisa M. Social Marketing: A New Perspective for the Concept of Marketing. *BALAS – Business Association of Latin American Studies*. San Diego, USA, 1998.
- _____. *Auditoria operacional* (apostila). Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida. São Paulo: Progep - FEA/USP, 1999.
- _____. *Evolução dos instrumentos de gestão da saúde*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- MCDONOUGH, John J. *The Quality of Working Life – The Context of Change*. 1 (17) The quality of Work Life - Challenge to Continuity. Collier Macmillan Publishers, 1975.
- McGLOTHLIN, James. Niosh research priorities in ergonomics and the present and future impact on the quality of worklife in the united states. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- McGLOTHLIN, James. *Gestão ergonômica: espectro internacional gestão ergonômica: espectro internacional*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- McKINSEY. *Produtividade no Brasil. A chave do desenvolvimento acelerado*. Míriam Leitão (adap.) Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- McLAGAN, Patrícia A. *The Next Generation. Training & Development*, 1997.
- MEDINA, Cremilda C. de A. *Os produtores de texto: experiências em redação com ênfase em QVT. ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 2. QVT. Anais...* São Paulo, FEA/USP, 1999.
- MELLO, Joambell. *Gestão da saúde por meio da medicina preventiva. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.*
- MELLO, Sylvia Leser. *Trabalho e sobrevivência*. São Paulo: Ática, 1988.
- MELLO FILHO, Júlio et al. *Psicossomática hoje*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.
- MENDES, Paulo B. *QVT-Qualidade de Vida no Trabalho-bibliografia selecionada. Relatório de Pesquisa - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1996.*
- MENDES, René. *A promoção da saúde nas empresas: o futuro da medicina do trabalho, já existente. Revista Práticas Bem Sucedidas, ano 1, v. 1, jul./ago., 1996.* São Paulo: Centro Brasileiro de Segurança e Saúde Industrial.
- _____. *Da insalubridade ao trabalho saudável: formas de alcançar. ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 2. QVT, São Paulo: FEA/USP, 1999.*
- _____. et al. *Patologia do Trabalho*. São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Editora Atheneu, 1995.
- MERLEAU-PONTY, M. *Debates Filosofia: O visível e o invisível. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1984.*
- MESSOHN, M. M.; SILVA, M. P. *Qualidade de vida no Banco de Boston. Trabalho para a disciplina Tópicos de RH. São Paulo: FEA/USP, junho, 1994.*
- MIELNIK, Isaac. *Higiene Mental do Comportamento Humano. 2. ed. São Paulo: Edart, 1975.*
- MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Atlas, 2000.
- MINARELLI, José Augusto. *Trabalhar por conta própria. 3a. edição. São Paulo: Gente, 1997.*
- MINAYO, Maria C. de S. (org.). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.*
- MINDLIN, José. *Competitividade tecnológica e internacionalização. Revista de Administração da USP (RAUSP). v.29, Coletiva de Depoimentos, 1994a.*
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA (MEC). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. *Exame Nacional de Cursos Relatório - Síntese 2000*. Brasília, Ministério da Educação, 2000.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA (MEC). *Relatório da avaliação das condições de cursos de graduação*. Brasília, MEC, 2000.
- Ministério das Comunicações / Correios. *Folheto Promocional, 2001.*
- MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York, The Free Press, 1994.

- MIRANELLI, José A. *Trabalhar por Conta Própria: uma opção que pode dar certo*. 3. ed. São Paulo: Gente, 1997.
- _____. *Venda seu Peixe: como vender serviços profissionais*. 2. ed. São Paulo: Infinito, 2000.
- MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. São Paulo, Pioneira, 1992.
- MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo (relatório de pesquisa)*. Belo Horizonte: UFMG-CEPEAD, 1994.
- MORAES, Mauro S. de. *Qualidade de vida no trabalho: uma análise sobre a QVT da equipe gerencial das lojas de uma cadeia de fast food*. São Paulo, 1994. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- MOREIRA, Dirceu. *A potencialização do capital humano: o equilíbrio do capital intelectual e emocional, nas empresas, escolas e outros setores organizacionais*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas, 1996.
- MOTA, Juan I. E. *Estrategia de Empresa y Recursos Humanos: una visión dinámica de la empresa*. Madrid: Mc Graw Hill, 1993.
- MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- MUNIZ JÚNIOR, J. *Qualidade de vida no trabalho: regravação de velhos sucessos*. Trabalho final para disciplina de organização do trabalho aplicada à produção. São Paulo: Poli/USP, 1992.
- NATIONAL INSTITUTE OF OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH (NIOSH). U.S. Department of Health and Human Services. <http://www.cdc.gov/niosh>, 1998.
- NAVARRO, Leila. *Talento para ser Feliz*. São Paulo: Gente, 2000.
- NERI, Agnaldo. *Qualidade de vida no trabalho: modismo ou referencial para a valorização de recursos humanos*. Campinas. Apostila.1992.
- _____. *Gestão pessoal de saúde: realidades e desafios*. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP., 1998.
- NEVES, Carlos. *Qualidade de Vida nas Empresas*. São Paulo: T&D, 1994.
- _____. *Nicolas Schor – Mais vida à saúde*. (Entrevista) , maio, p. 4-8, 1995. São Paulo: T&D.
- NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health). U.S. Department of Health and Human Services. Columbia, 1998.
- NOBRE, Moacyr R. C. *Qualidade de Vida* (editorial) Arq. Bras. Cardiol, 1995.
- _____. *Estudo de caso: prevenção e fatores de risco* (apostila). Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida. São Paulo: Progep (FIA)- FEA/USP, 1999.
- NOBREGA, Clemente. Taylor Superstar. *Revista Exame*, p. 124-128, 24 de set., 1997. São Paulo: Abril.

- NOGUEIRA, Arnaldo F. M. *Questões jurídicas e sociais da qualidade de vida*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- _____. *Relações trabalho e qualidade de vida* (apostila). Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida. São Paulo: Progep (FIA)- FEA/USP, 1999.
- NOVAES, Washington (coord.); RIBAS, Otto; NOVAES, Pedro da C. *Agenda 21 Brasileira – Bases para Discussão*. Brasília: MMA/PNUD, 2000.
- O empresário e os desafios do milênio* (coletânea de reflexões). São Paulo: Fundação Fides, 2000.
- O Jogo de Equipe é o que dá resultado. *Revista Exame*, p. 154-156, agosto, 1994. São Paulo: Abril.
- OLIVEIRA, Chrysostomo Rocha. São Paulo. Boletim Técnico – LER/DORT, 2000.
- OLIVEIRA, Marco A. Dilemas na gestão da qualidade e da qualidade de vida no trabalho. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- _____. *E agora, José?: guia para quem quer buscar emprego, mudar de trabalho, montar um negócio ou repensar sua carreira*. São Paulo, Senac, 1999.
- _____. (coord.). *Mitos e realidades na qualidade no Brasil*. São Paulo: Novel, 1994.
- OLIVEIRA, Maurício. Sem parede rende mais. *Revista Veja*, p.116, 10 de janeiro, 2001. São Paulo: Abril.
- OLIVEIRA NETO, Valdemar. *Voluntariado empresarial*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- ONU: <http://www.un.org>, 2000.
- Organização Internacional do Trabalho*: <http://www.oit.org>, 2000.
- Organização Mundial da Saúde*: <http://www.oms.ch>, 2000.
- Organização Panamericana de Saúde*: <http://www.paho.org>, 2000.
- PAIVA, José G. de. Significado do trabalho e suas implicações de realização e bem estar pessoal. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- PALHANO, André. Alta Rotatividade. *Revista Veja*, p. 158, 26 de abril, 2000. São Paulo: Abril.
- PARRY, Scoot B. The Guest for Competencies. *Training*, julho, 1998.
- PASTORE, José. *O desemprego tem cura?* São Paulo, Makron Books, 1998.
- PEÑA, Janis S.G. *O âmagô de um espinho adormecido: análise da gestão de qualidade de vida no trabalho em um hospital psiquiátrico público*. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado). – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- PETERS, Lawrence H. et al. *Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management*. Great Britain: Blackwell Business, 1998.
- PETRONE, Luigi. *Qualidade de Vida e Doenças Psicossomáticas*. Lúcia Malagrino Petrone (trad.). São Paulo: Lemos, 1994.

- PILOM. Cidadania e Qualidade de Vida. *Jornal da USP*. n. 256, 1993. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- PIZA, Fábio de Toledo. *Conhecendo e eliminando riscos no trabalho*. Brasília, CNI, SESI, SENAI, IEL, 2000.
- PLONSKI, Guilherme Ary. Cooperação Universidade-Empresa: um desafio gerencial complexo. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.34, n.1, p.5-12, out./dez. 1999. São Paulo: FEA-USP.
- PNUD. *Desenvolvimento Humano Sustentável: conceitos e indicadores*. Coordenação técnica: HADDAD, Paulo R. e BONELLI, Regis. Brasília. Editora Fundação Pinheiro, setembro, 1998.
- POLYCARPO, Jurema. Notícias da Rede. *Boletim da Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida* 3/4. 1999-2000. São Paulo: FEA/USP.
- Prevenir é um Santo Remédio. *Revista Exame*, p. 82-83, janeiro, 1992. São Paulo: Abril.
- QSP – Publicação Mensal do Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina – 55, ano VI, setembro, 1997.
- QUELHAS, O.; MORGADO, C. Programa de qualidade “made in Brasil”. *Revista Ser Humano* 111, agosto, 1996. São Paulo.
- QUILLIAN, Warren. C. et al. *Age and ageing*. Oxford University Press, 1999.
- RAINWATER, Janette. *Você é o responsável: guia de autoterapia*. São Paulo: Summus, 1987.
- RAMAZZINI, Bernardino. *Doença dos Trabalhadores*. [Tradução de Raimundo Estrela]. São Paulo, Fundacentro, 1999.
- RAMOS, Alberto G. *A nova ciência das organizações, uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RATTNER, Henrique. *Liderança para uma sociedade aceitável*. São Paulo, Nobel, 1998.
- RECHZIEGEL, Waldir. *Qualidade de vida no trabalho: um estudo com trabalhadores em uma empresa do setor de autopeças*. Santa Bárbara d’Oeste, 2000. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Santa Bárbara d’Oeste (UNIMEP)
- REDER, Alan. *Best Business Practices for Socially Responsible Companies*. New York: Tarcher Putnam, 1995.
- REGGIS, R.; MOGGI, J. *O despertar da empresa brasileira: como se preparar para o futuro*. São Paulo: Cultrix, 1994.
- Relatório de Atividades – Balanço Social Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE)*. São Paulo: 1999.
- Resumo dos Trabalhos – 24.º Encontro Enanpad. Publicação da Anpad, 2000.
- Revista Brasileira de Administração* 25, Ano IX, maio, 1999. Brasília: Conselho Federal de Administração.
- Revista Brasileira de Administração* 28, ano X, março, 2000. Brasília: Conselho Federal de Administração.

- Revista Brasileira de Administração* 30, ano X, setembro, 2000. Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA.
- Revista Brasileira de Administração* 31, ano X, dezembro, 2000. Brasília: Conselho Federal de Administração.
- Revista Business Week: Latin American Edition*, novembro, 2000.
- Revista CIPA*, 1996-2001. Caderno Informativo de Prevenção de Acidentes. São Paulo: Editora CIPA.
- Revista Controle da Qualidade* 42, novembro, 1995. Brasil ISO 9000. São Paulo: Banas.
- Revista de Administração da USP (RAUSP)* – v. 34; 1 a 4, v. 35, 1999/2000. São Paulo: FEA/USP.
- Revista de Administração de Empresas – ERA* – 3, v. 40; 1, v. 41, 2000/2001. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas –FGV.
- Revista do Provão* 1 e 5, v. 1, 1996 e 2000. Brasília: MEC.
- Revista Gestão da Qualidade* 4, ano III, 1992. Brasília: QA&T-Consultores.
- Revista Latino Americana de Psicopatologia Fundamental* 4, v. II, 4 de dezembro, 1999. São Paulo: Laboratório de Psicopatologia Fundamental (PUC-SP), Laboratório de Psicopatologia Fundamental (UNICAMP) e Rede Universitária de Pesquisa.
- Revista Pesquisa FAPESP, n. 61, jan.fev.2001* São Paulo: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo.
- Revista Proteção*. Revista Mensal de Saúde e Segurança do Trabalho. Novo Hamburgo: MPF Publicações Ltda, 1996-2000.
- Revista QualidadeTotal*. A política e a estratégia para melhorar a qualidade de vida, setembro, 1995.
- Revista SOS* – publicada pela Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes: São Paulo:set./out. 2000.
- Revista Tendências do Trabalho* 316, 1 quinzena de dezembro, 2000. Rio de Janeiro: Tama .
- Revista Veja*, p. 104-105,107, 1 de novembro, 2000. São Paulo: Abril.
- Revista Veja*, p. 21, 10 de janeiro, 2001. São Paulo: Abril.
- Revista Veja*, p. 90, 13 de dezembro, 2000. São Paulo: Abril.
- Revista Veja*, p. 14-15, 26 de julho, 2000. São Paulo: Abril.
- Revista Viver Psicologia*. O impacto das novas tecnologias no mercado de trabalho. São Paulo: Pereira de Castro, 1994.
- RH – Relatos e Histórias: a psicologia, a antropologia, a sociedade e a política de recursos humanos (em contos)*. São Paulo: o livro do concurso de contos Manpower, 1987.
- RIBEIRO, Mauro. *Inclusão empresarial dos desabilitados: resultados de sucesso*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- RICHARDSON, Roberto J. et al. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

- RIECHELMAN, José R. Ações do médico: especificidades no atendimento à saúde da mulher executiva. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- RIMOLI, Elizabeth D. *Esforços institucionais de qualificação e empregabilidade*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ROCHA, Dulce. Empresas assumem responsabilidade social. *Boletim Executivo em Foco*, p. 01, 1998. São Paulo, Programa de Educação Continuada em Administração da FEA/USP.
- ROCHA, L. E. et al. *Isto é trabalho de gente?*. Vida, doença e trabalho no Brasil. Petrópolis: Vozes, 1993.
- RODRIGUES, Avelino L. Estresse e trabalho: aumenta a preocupação com o desgaste do trabalhador. *Revista Proteção* 17, jun./jul., 1992. Novo Hamburgo: MPF.
- _____. Stress, burnout e trabalho: a síndrome da modernidade. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- RODRIGUES, M. C. P. O índice de desenvolvimento social. *Revista Conjuntura Econômica*, janeiro, 1991. Rio de Janeiro.
- _____. O índice do desenvolvimento humano - IDH da ONU. *Revista Conjuntura Econômica*, julho, 1993. Rio de Janeiro.
- _____. Por que o Brasil subiu no ranking do desenvolvimento humano? *Revista Conjuntura Econômica*, setembro, 1994.
- RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho*. Evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.
- _____. *Processos de Melhoria nas Organizações Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.
- _____; AMORIM, T. A. A. Uma investigação da qualidade nas organizações brasileiras. *Anais da 19 Anpad* 9, v. 1, 1995. Recursos Humanos.
- ROITMAN, A. A ética da globalização. *Revista Trevisan* 101, ano 9, julho, 1996. São Paulo.
- ROMÃO, José E. Complexidade e educação. *Ecos Revista Científica*, p. 28-38, dezembro, 2000.
- ROOS, Daniel; JONES, Daniel T.; WOMACK, James P. *A Máquina que mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ROSSI, Ana Maria. *Autocontrole: Nova Maneira de Controlar o Estress*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos Ltda, 1991.
- ROTHERY, B. *ISO 9000*. Regina Claudia Loverri (trad.). São Paulo: Makron Books, 1993.
- ROTONDARO, R. Formação de auditores internos. São Paulo: Fundação Carlos Alberto Vanzolini. Apostila. 1993.
- _____; LOPES, F. *ISO 9000: documentação, implementação e certificação*. São Paulo: Poli - Fundação Carlos Alberto Vanzolini. Apostila, 1993.

- RUBENSTEIN, A. H. *Um paradigma para o delineamento de problemas organizacionais*. Roberto Sbragia (trad.). São Paulo: USP/FEA-Pacto, 1980.
- _____. *An approach to organizational design*. Pomrad.Ti/NU - Nov/1976. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- RUTH, Walter. *O Trabalho Humano com Sistemas informatizados no Setor de Serviços, Departamento de Engenharia de Produção* - Escola Politécnica – USP. São Paulo: Plêiade, 2000.
- Safety in the use for chemicals* (for Secondary School Education), 1998: <http://www.oit.org/publi/english/protection/safework/papers/index.htm>
- Saiba tudo sobre o CIEE: orientação aos [?convenientes]*. São Paulo: CIEE-Centro de Integração Empresa-Escola.
- SALDANHA, Nelson. Legitimidade. In: LIMONGI-FRANÇA, Rubens. *Enciclopédia Saraiva do Direito*. São Paulo, Saraiva, 1977.
- SALERNO, M. S. *Inovação tecnológica, novos padrões de organização do trabalho e a qualificação da força de trabalho*. Simpósio SBPC. São Paulo: USP, 1992.
- SAMPAIO, Jader dos Reis. *Qualidade de vida, saúde mental x psicologia social*. Estudos Contemporâneos. São Paulo, Casa do Psicólogo, 1999.
- SAMULSKI, Dietmar; CHAGAS, Mauro H.; NITSCH, Jurgen. *Stress*. Belo Horizonte: LAPES/UFGM, 1996.
- SANT'ANA, Sigrid S. Síntese das apresentações. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- SANTOS, D. G. *Globalização e competitividade*. Makron Books Informa, abr./mai., 1996. São Paulo: Makron Books.
- SANTOS, Jair L.F. & WESTPHAL, Marcia F. Dossiê saúde pública. *Estudos Avançados*, v.13, n.35, jan./abr. 1999.
- SANTOS, Milton. 1992: a redescoberta da natureza. *Revista de Estudos Avançados*, v.6, n.14, jan./abr. 1992.
- SANTOS, Yeda S. A cace oculta da sociedade. *Jornal da USP*, p.13, 20 a 26 set. 2000.
- SATO, Leni; SELIGMANN-SILVA, E. As diversas expressões. *Revista Trabalho & Saúde*.
- SATO, Leni; SELIGMANN-SILVA, E. Astúcia e ambigüidade: as mudanças no chão da fábrica para a saúde. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- SAUAIA, A. C. A. *Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial*. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1995.
- SBRAGIA, R. *O impacto de aspectos ligados à operação de estruturas matriciais sobre o desempenho de projetos de P&D*. São Paulo, 1982. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- _____; KRUGLIANSKAS, I. Capacitação tecnológica na indústria brasileira: alguns indicadores recentes. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.30, n.1, p. 75-83, jan./mar., 1995. São Paulo.

- SCAICO, Oswaldo. O desenvolvimento da Identidade nas Organizações Evoluídas. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v. 20, n.4, p.42-50, out./dez., 1985. São Paulo: RAUSP.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organization culture. *Sloan Management Review*, Massachusetts Institute of Technology, 1984.
- _____. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- SCHIMIDT, M. Inês; DUNCAN, Bruce B.; BENÍCIO, M. Helena D. *Epidemiologia Nutricional: Delineamentos de Pesquisa*. São Paulo: Edusp, 1996.
- SCHRAIBER, Lilia B. *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo* (apostila). Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida. São Paulo: Progep (FIA)- FEA/USP, 1999.
- SELIGMANN-SILVA, Edith. In: MENDES, René. *Patologia do trabalho*. Psicologia e Psicodinâmica no Trabalho. São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Atheneu, 1995.
- SELLTIZ, et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1974. [Tradução: Dante Moreira Leite]
- SELYE, Hans. *The stres of life*. Preface. McGraw-Hill Book CO, 1976.
- SENAI. *Construindo a pedagogia da qualidade*. Rio de Janeiro, Apostila, 1992.
- SENGE, P. O Profeta ZEN ensina a empresa a aprender. *Exame*, 1994. São Paulo: Abril.
- SERRANO, Ricardo. *Ergonomia e segurança na empresa* (CD-ROM). São Paulo: Giroflex, 1999.
- SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). Levantamento de dados. JEC-SAÚDE. Brasília, DN, 1999.
- SEWELL, C.; BROWN, P. *Clientes para sempre*. São Paulo: Harbra, 1993.
- SHIFT, Job. *Um Mundo sem Empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SHINYASHIKI, Roberto. A urgência de criar qualidade de vida no trabalho. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- _____. *O sucesso é ser feliz*. São Paulo, Gente, 1997.
- Ship Breaking: A Background Paper*, 1999: <http://www.oit.org/publi/english/protection/safework/papers/index.htm>
- SIEGEL, Sidney. *Estatística Não-Paramétrica para as Ciências do Comportamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.
- SILVA, Joysinett M. da. *QVT: um estudo de caso sobre os profissionais da indústria de beneficiamento da castanha do caju realizado na Iracema Indústrias de Caju Ltda*. Natal, 1999. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- SILVA, Marco A. D.; DE MARCHI, Ricardo. *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Best Seller, 1997.
- SIRGY, M. Joseph. The Effect of Moral Philosophy and Ethnocentrism on Quality-of-Life Orientation in International Marketing: A Cross-Cultural Comparison. Strategic Marketing Planning Guided by the Quality-of-Life (QOL) Concept. *Journal of business ethics* 3, p. 241-259, v. 15, march, 1996.

- SMIRCICH, L. Concepts of culture organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28, 1983.
- SMITH, Adam. A riqueza das nações. *Os Economistas*, v.1, p. 41, 1982. São Paulo, Abril Cultural.
- SOLOMAN, C. M. Como lidar com a nova geração de administradores: os baby busters. *Revista de Administração de Empresas da FGV* 2, p: 78-87, v. 34, mar./abr., 1994. Artigos em separata. São Paulo.
- SOUZA. *Riscos*. Seminários de Inovação Tecnológica. Pacto (apostila). São Paulo: FEA/POLI, 2000.
- SPINK, Mary J. (org.). *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo, Brasiliense, 1993. [1]
- SPINK, Peter K. *Some comments on the quality of working life*. *J. occup. Psychol* 48, 1975.
- _____. O resgate da parte. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.26, n.2, p.22-31, abr./jun. 1991. São Paulo.
- SPINK, Peter K.; CLEMENTE, Roberta; KEPPKE, Rosane. Governo local: o mito da descentralização e as novas práticas de governança. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.34, n.1, p.61-69, jan./mar. 1999
- SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- STAL, Eva. A contratação empresarial da pesquisa universitária. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.30, n.1, p.3-18, jan./mar. 1995.
- Stress, Health and Productivity*; <http://www.cdc.gov/niosh>
- Stress prevention for blue-collar Workers in assembly-line production*: http://www.oit.org/publi/english/protection/condtrav/htmldocs/5stress/sex_pub7.htm#_1_4
- SZNELWAR, Laerte I. Prazer e sofrimento no trabalho: o caso das L.E.R. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- SZNELWAR, Laerte I. & ZIDAN, Leila N. (orgs.). *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção da USP. Editora Plêiade, 2000.
- TASCHNER, Gisela B. Lazer, Cultura e Consumo. *Revista de Administração de Empresas*, p. 39, v. 40. 2000. São Paulo.
- TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1986.
- TAYLOR, Robert. *Jornal Valor*, p.A8, 2001.
- TEIXEIRA, Eduardo G. *A montanha-russa da transição*. São Paulo, 1997. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Comunicação de Artes da Universidade de São Paulo.
- TEIXEIRA, José E. Gerentes, Vampiros e Ideologia. *Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998*.
- Temas de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho – 2.º QVT*. São Paulo: FEA/ USP, 1999.

- Tendências do Trabalho* 315, p. 16, 1 quinzena/ novembro, 2000.
- TERRA, José C. C. Gestão da Criatividade. *Revista de Administração DA USP (RAUSP)*, v. 35, n.3, p.38-47, jul.set. 2000. São Paulo: FEA-USP.
- The Economics of Safety, Health and Well-Being at Work: An Overview*. International Labour Organization. SafeWork. 2000.
- The Economics of Safety, Health, and Well-Being at Work: An Overview*. International Labour Organization. SafeWork. Mai, 2000 : <http://www.oit.org/publi/english/protection/safework/papers/index.htm>
- THEVÉNÈT, M. *La culture d'entreprise aujourd'hui: la consolidation après la sensibilisation*. Seminário Culture et Changement. São Paulo: USP, 1990.
- TOLEDO, F. *O que são recursos humanos*. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- TOLOVI JÚNIOR, José. Por que os programas de qualidade falham? *Revista de Administração de Empresas da FGV* 6, v. 34, nov./dez., 1994. São Paulo.
- _____. *Os desafios da excelência em gestão de pessoas*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999
- Trabalhe mas não morra. Seção Modo de vida; *Revista Isto É* 1.349, 1995. São Paulo: Três.
- TRATEMBERG, M. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática, 1985.
- TRICHES, Divanildo; DONAIRE, Denis. *Revista de Administração*, jan./mar., 1996. São Paulo: FEA/USP.
- TSUKAMOTO, Yuichi. *Projeto: núcleos de gestão para novos empreendimentos*. São Paulo, Apostila, 1992.
- _____. Qualidade de vida é a chave para separar os instrumentos úteis à administração moderna daqueles que se tornam obsoletos. *Revista Inovação Empresarial*, setembro, 1992. São Paulo.
- _____. *O papel de "contractors" na infra-estrutura com alma*. Competitividade na infra-estrutura para o Século XXI. São Paulo. Apostila, 1996.
- _____; BUENO, J. et al. Competição acelera a busca pelo ISO. In: GAMEZ e GOUVEIA, F. *Folha de S. Paulo*, 2. caderno, 25 de agosto, 1996.
- TUKEY, J. W. *Exploratory data analysis*. Addison-Wesley Publishing Company, 1977.
- TUNDIS, Silvério A.; COSTA, Nilson R. (orgs.). *Cidadania e Loucura: políticas de saúde mental no Brasil*. Petrópolis: Vozes, em co-ed. com Abrasco, 1987.
- ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 2.ed. São Paulo, Futura, 1998.
- _____. *Recursos humanos estratégicos – novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo, Futura, 2000.
- UNITRABALHO: Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho. *Unitrabalho Informa* 9, ano 3, novembro, 1999. São Paulo.

- VARGAS, Raul H.O. *A reportagem literária no limiar do século 21*. 1999, São Paulo Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
- VASCONCELLOS, Esdras G.; HEMSLEY, J. R. *Estrutura das organizações*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- _____. *Tópicos de Psiconeuroimunologia*. São Paulo: Ipê, 2000.
- VERGARA, Sylvia C. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- VIDAL, Mario C. Ação ergonômica: intergestão de qualidade de vida na empresa. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- WALTON, R. Criteria for quality life. In: DAVIS, L.E. & CHERNS, A. B. *The quality of working life: problems, prospects and state of the art*. New York: The Free Press, 1975. [1]
- WARDMAN, Kellie T. (coord.). *Criando Organizações que Aprendam*. São Paulo: Futura, 1996.
- WATANABE, Susumu. O modelo japonês: sua evolução e transferibilidade. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.31, n.3, p.5-18, jul./ set. 1996.
- WEIL, Pierre. *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio*. 4.ed. São Paulo, Rosa dos Campos, 1995.
- WEILER, Carlos. *Qualidade de vida: implicações e práticas empresariais*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- WERTHER Jr.; William B.; DAVIS, Keith. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. A. B. Simões (trad.). São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.
- WHITTINGTON, Richard. *What is strategy – and it matter?* Londres: International Thompson Business Press, 1995.
- WISNER, Alain. *Por dentro do trabalho*. Flora Maria Gomide Vezzà (trad.). São Paulo: FTD/Oboré, 1987.
- _____. *A Inteligência no Trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: Fundacentro e Brasil em Ação, 1994.
- WHOQOL GROUP - Organização Mundial de Saúde. Grupo Brasil: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1994. *site*: www.hcpa.ufrgs.br/psiq.whoqol.html.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. *A máquina que mudou o mundo*. Ivo Korytovski (trad.). Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WOOD JÚNIOR, Thomaz (coord.). *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas/Coopers & Lybrand, 1995.
- _____. *Os 7 pecados do capital e outras perversões empresariais*. São Paulo, Makron Books, 1999.
- _____. Organizações de simbolismo intensivo. *Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV)*, v.40, n.1, p.21, jan./mar. 2000.

- YUNUS, Muhammad. *O banqueiro dos pobres*. São Paulo, Ática, 2000.
- ZACARIAS, Carlos R. Estilos de Gestão em QVT. *Anais do 1. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Progep - FEA-USP, 1998.
- _____. *A expansão da gestão de pessoas no sistema universitário*. 2. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. 2. QVT. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- ZACCARELLI, S. B. A nova ideologia da competição. *Revista de Administração de Empresas da FGV* 1, v. 35, jan./fev., 1995. São Paulo.
- ZIEMER, Roberto. *Mitos organizacionais – o poder invisível na vida das empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

Anexo 1

1º ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QVT-1

Data: 29 de junho de 1998
Horário: 8h às 18h30
Local: FEA/USP - auditório FEA 5

Av. Professor Luciano Gualberto, 908
 Cidade Universitária - São Paulo/SP

Inscrições: R\$ 480,00 até 19 de junho de 1998
 • a partir de 20 de junho, R\$ 550,00
 • desconto de 10% para mais de uma inscrição por empresa
 • desconto para apresentadores de posters
 • recurso de tradução simultânea disponível
 • documentação de apoio às apresentações
 • estacionamento gratuito no local

Inscrições e informações:
 147-0437 - Angela / 265-5010 - Silvana / 818-5835 - Susi
 133-0573 - Elaine / e-mail: qvt@fia.feasp.usp.br

Certificados:
 emitidos pela FIA/FEA-USP.

Secretaria Executiva:
 Ilgrid Suzeley Sant'Anna e Maria Cristina Cinopoli - Planejamento
 Administração do Social Ltda.

Assessoria de Imprensa:
 Ass. de Comunicação da FIA - Fernando Fulanetti (jornalista responsável)

Comissão Técnica:
 Ana Cristina Limongi França (coordenação geral), Frida M. Fischer,
 Jorge Matsubara, Lindolfo G. de Albuquerque, Ricardo De Marchi.

**Execução: Programa de Estudos em Gestão de Pessoas
 PROGEP - FIA/FEA-USP**

Apoios e patrocínios:
 ADDA Cópia Reprográficas, Agência de Viagens Malorca,
 Associação Brasileira de Medicina Psicosomática, Banco Sudameris,
 Editora Atlas, Editora Gente, Fundação Peter von Siemens,
 Fundação Vanzolini, Revista de Administração da USP - RAUSP.



Realização:



REALIZAÇÃO



FEA/USP
 FIA - PROGEP

COMPETÊNCIAS
 EMPRESARIAIS
 DE GESTÃO EM
 QVT

ESTILOS DE
 GESTÃO EM
 QVT

PESQUISA
 EMPRESARIAL E
 ACADÊMICA EM
 GESTÃO DE QVT

ABRANGÊNCIA
 SOCIAL E
 DEMANDAS
 PESSOAIS DE QVT

EXPOSIÇÃO
 ABERTA
 DE EXPERIÊNCIAS
 EMPRESARIAIS E
 ACADÊMICAS

1º

ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QVT

Um espaço para consolidação de ferramentas e conceitos

Exposição de tendências de pesquisas, estilos de gestão, intervenções, decisões e programas empresariais de bem-estar no contexto da competitividade nacional e internacional.

29 de Junho de 1998

FEA/USP - São Paulo

Anexo 1 (continuação) 1º Encontro Internacional de Gestão de Competências em QVT-1



PROGRAMA

7h - Recepção e credenciamento dos Participantes

8h - ABERTURA

- Jacques Marcovitch, Reitor da USP
- Geraldo Luciano Toledo, Vice-diretor da FEA/USP
- Claudio Felton de Angelo, Chefe do Depto. de Administração
- Marcos Carter Campomar, Professor do Depto. de Administração
- Eduardo P. G. de Vasconcelos, Diretor da FEA/USP
- Maria Teresa Leme Fleury, Coordenadora do PROCEP
- Ana Cristina Limongi França, Coordenadora do evento
- Lorente Kotze, Presidente nacional da Associação Brasileira de Medicina Psiconeurológica
- Nilvea Camillo Filetti, Presidente da Associação Paulista Administração de Recursos Humanos
- Ricardo De Murchi, Presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida
- Mano Cesar Vidal, Presidente da Associação Brasileira de Ergonomia

8h30 - 1º MÓDULO: COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS DE GESTÃO EM QVT

Coordenação:
Lúcio Gahso de Albuquerque, Professor titular da FEA/USP. Coordenador do PROCEP. Gestão estratégica de pessoas. Cursos na Vandelbilt University, Northwestern (EUA) e INSEAD (França).

CONVIDADO INTERNACIONAL
O que as empresas japonesas estão fazendo para melhorar a qualidade de vida dos empregados nos adonizantes: Akibiro Nakay, Diretor do Instituto Nacional do Serviço de Saúde Toquio, ex-consul do Japão no Brasil. Graduação em Ciências Jurídicas na Universidade de Toquio (Japão). Pós-Graduação em Economia Internacional na Inglaterra.

CONVIDADOS ESPECIALISTAS
O conceito de competência: Joel de Souza Dutra, professor doutor da FEA/USP, pesquisador e especialista em gestão de pessoas, carreiras e competência. Coordenador do PROCEP. Apresentação no II Seminário Internacional de Administração Pública, Birmingham (Inglaterra).

Dilemas na gestão da Qualidade e da Qualidade de Vida no Trabalho: Marco Antonio Oliveira, Consultor de empresas, mestre em antropologia social, bolsista Fundação Leon A. Raert (Bélgica).

O fenômeno Karoshi nas indústrias japonesas: Gertur Maziero, Professor doutor, pesquisador com título do NUPRD USP Relações Internacionais, Calif. San Diego (EUA), IDE/Toquio (Japão). Professor na Universidade Estadual de Maringá.

Organizações dramáticas e o fascínio do stress: Miguel P. Cúrdas, Professor da Fundação Getúlio Vargas, consultor, pesquisador da Universidade do Texas, Austin (EUA) e Tomas Wood, Jr., Professor da Fundação Getúlio Vargas, colaborador da revista Carta Capital, consultor e pesquisador visitante da New York University (EUA).

DEBATES

COFFEE BREAK

10h30 - 2º MÓDULO: ESTILOS DE GESTÃO EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Coordenação:
Carlos Rubens Zakarias, Diretor da Associação Paulista de Administração de Pessoal, consultor de empresas, escudo de gestão de pessoas em empresas e universidades, especialização na San Diego University (EUA).

CONVIDADOS ESPECIALISTAS:
Marketing social e índices de promoção da saúde, voltados para QVT: Jose Alercio Mattos, Professor doutor da FEA/USP, Diretor e Supervisor de Projetos da FEA/USP nas áreas de análise estatística e marketing social e qualidade de vida. Pós-doutorado em análise de dados, CNAM (França).

Ações comunitárias e evolução empresarial da gestão de QVT: Carlos Espinosa Damberg, Diretor Cooperativo de Recursos Humanos do Grupo Siemens no Brasil. Diretor de Relações do Trabalho do SIMEFRE. Membro do COTRI - Conselho de Orientação Técnica de Relações Industriais.

Gestão da QVT como ferramenta de endomarketing Interativo: Pedro Matosopas, Diretor de Relações Cooperativas da Camamu Alimentos, membro da ANPAR- Associação Nacional de Gestão Participativa, estudos do comportamento humano.

Aspectos conceituais e metodológicos de QVT: Alberto A. Neri, Professor PUOC Comportamento e Universidade São Marcos São Paulo, psicólogo e consultor em QVT. Mestrado em Gerontologia Social na Universidade de Barcelona (Espanha).

Gestão pessoal de saúde: realidade e desafios: Ricardo De Murchi, Presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida, médico, mestrado na Universidade Paris IV (França), especialização na Stanford University (EUA).

DEBATES

12h30 às 13h30 - ALMOÇO

ATIVIDADE OPCIONAL: SHIATSU

14h00 - 3º MÓDULO PESQUISA EMPRESARIAL E ACADÊMICA EM GESTÃO DE QVT

Coordenação:
Frida Marina Fischer, Professora doutora e titular no Depto. de Saúde Ambiental da Faculdade de Saúde Pública/USP. Apresentação no IEA Ergonomia, Tampere (Finlândia).


CONVIDADO INTERNACIONAL (Videoconferência):
NIOSH research priorities in Ergonomics and the present and future impact on the quality of worklife in the United States.

• James D. McGlothlin, MPH, PhD, CPE. Pesquisador sênior em ergonomia e higiene industrial no National Institute for Occupational Safety and Health - NIOSH, Cincinnati, Ohio (EUA). Publicou inúmeros artigos científicos. Premiado com o Surgeon General's Exemplary Service Medal. Especialização em ergonomia na University of Michigan (EUA).

Anexo 2

2º ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QVT-1

2º QVT



AS INTERFACES DA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO MÓDULOS

1 PARADOXOS ESTRATÉGICOS	7 JURÍDICAS E SOCIAIS
2 INCLUSÃO SOCIAL	8 SAÚDE INTEGRAL
3 CONCEITOS E PRÁTICAS DE SAÚDE	9 INOVAÇÕES DA GESTÃO
4 EVOLUÇÃO DOS INSTRUMENTOS	10 MODELOS DE GESTÃO
5 PESQUISA DE QVT	11 MÍDIA E PUBLICAÇÕES
6 CIDADANIA E INVESTIMENTO	12 OS CLIENTES DE QVT

INTERNACIONAIS

MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR
GESTÃO ERGONOMICA
COMPETÊNCIAS E BEM-ESTAR

Marina de Maratona-Itaíba

Patrocinador:        

Apoio:    

EXPOSIÇÃO DE POSTERS

Como participar:

A coordenação do evento convida a comunidade acadêmica e empresarial a apresentar suas experiências. Serão apreciados cases e pesquisas realizadas na área. Nossa intenção é otimizar o espaço para divulgação de ações de gestão de QVT.

- 1 - Preencha a ficha resumo, enviando-a com a maior brevidade possível para a comissão técnica do evento, Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - sala E140 - CEP 05508-900 - Cidade Universitária - São Paulo - SP - Tel. 3675-2733
- 2 - Aguarde confirmação da comissão técnica para preparar a versão final do poster, que deverá ser entregue impreterivelmente até 20/06/99.

Recomendamos preparar a versão resumida do poster para distribuição aos participantes.

RESUMO - Título:
Introdução, descrição, resultados:

Nome: _____ Tel.: _____ E-mail: _____
Instituição/Empresa: _____ Endereço: _____

Anexo 2 (continuação) 2º Encontro Internacional de Gestão de Competências em QVT-1

DATAS		LOCAL FEA/USP	
28 de junho de 1999 - 11h às 20h 29 de junho de 1999 - 8h às 18h		Av. Professor Luciano Gualberto, 908 Cidade Universitária - São Paulo/SP Auditório FEA 5 e Sala da Congregação	
INSCRIÇÕES		ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	
Tel.: (011) 3675-2733 e 842-5982 (019) 253-5866		Fernando Palazzetti (fern@fca.usp.br) assessoria@comunicacao@fia.fca.usp.br	
E-Mail: spass@stl.com.br qvt@fia.fca.usp.br			
R\$ 550,00 até 18/06 - R\$ 620,00 após 19/06			
CURSOS COM OS CONVIDADOS INTERNACIONAIS			
Robert Levering - Formação de Líderes	26/06 - 9h às 12h	R\$ 180,00	
Annel Leppanen - Stress & Burnout	28/06 - 9h às 12h	R\$ 180,00	
James McGlothlin - Ergonomia	29/06 - 18h às 21h	R\$ 180,00	
ATIVIDADES EXTRAS			
<input checked="" type="checkbox"/> Exposição aberta para posters: experiências empresariais e acadêmicas <input type="checkbox"/> Espaço para exposição de publicações e livros relacionados ao tema <input type="checkbox"/> Ginástica e relaxamento orientados <input checked="" type="checkbox"/> City Tour - 27/06 à tarde (R\$ 40,00) MAXIM'S Turismo - Tel. 263-8672/3872-1481			
COORDENAÇÃO GERAL			
Ana Cristina Limongi França			
COMISSÃO CIENTÍFICA E TÉCNICA			
Frida Marina Fischer, Janes Shirley Gelves, Jorge Matsubara, José Afonso Mazzon, Jurema dos Santos Pollicarpo, Lindolfo Galvão de Albuquerque.		Marcos Baumgartner, Mariângela de Abreu Lima, Maria Angela Abduch, Pedro Matzronkas, Rachel Zanetta de Lima Domingues.	

2º QVT

**2º ENCONTRO INTERNACIONAL
DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

FICHA DE INSCRIÇÃO - uma por participante

Empresa: _____ CGC: _____

End.: _____ Tel.: _____ Fax: _____

CEP: _____

Nome: _____ Cargo: _____

End. Res.: _____ Tel.: _____ Fax: _____

CEP: _____ Cidade: _____ UF: _____ E-Mail: _____

Nota Fiscal em nome: Empresa Pessoal

Evento - Valor R\$ _____
 Curso1 - Valor R\$ 180,00
 Curso2 - Valor R\$ 180,00
 Curso3 - Valor R\$ 180,00
 City Tour - Valor R\$ 40,00
 Valor Total R\$ _____

Envie a(s) ficha(s) de inscrição junto com o comprovante de depósito pelo fax: (011)3675-2733
Efetuar o depósito no Banco Real - Ag. 0831 - C/C 3701870
Desconto de 10% para mais de uma inscrição por empresa
Descontos especiais para Posters!

VAGAS LIMITADAS

Anexo 2 (continuação) 2º Encontro Internacional de Gestão de Competências em QVT-1

PROGRAMA	
1º DIA - 28/06	
13h	<p style="text-align: center;">ABERTURA</p> <p>Composição da Mesa: Eliseu Martins - Diretor FEA/USP, Maria Tereza Leme Fleury - Vice-diretora FEA/USP, Cláudio Felisoni de Angelo - Chefe de Depto., Eduardo P. G. Vasconcelos - Dir. Presidente FIA/USP, Almir Ferreira de Sousa - MBA-USP e demais autoridades. Apresentação da proposta do evento - Ana Cristina Limongi-França</p> <p style="text-align: center;">Qualidade de Vida para o próximo Milênio - Prof. Dr. Jacques Marcovitch - Reitor da USP</p>
14h	<p style="text-align: center;">CONFERÊNCIA INTERNACIONAL</p> <p style="text-align: center;">Realidade da Qualidade de Vida nas Melhores Empresas para se Trabalhar: no Brasil e nos EUA</p> <p>Robert Levinger - The Great Place to Work Institute, Carlos Facina - NESTLÉ-RH - FESP/USP - Mackenzie, Miguel Caldas - FGV</p>
15h30	<p style="text-align: center;">CONFERÊNCIAS SIMULTÂNEAS</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Qualidade de Vida no Trabalho: Os Paradoxos Estratégicos Mediador: Lindolfo Galvão de Albuquerque - FEA/USP - MBA - PROGEP Sobrevivência empresarial: estratégias e redesenhos organizacionais Eduardo Rom Angelo - CIGNA - ABQV/FAAP A questão individual da motivação para qualidade Wimer Botura Jr - APM - Secr. Rel. Trabalho</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>2 Competências e Inclusão Social: Legislação e Imagem Mediador: Joel Souza Dutra - FEA/USP - PROGEP - MBA Inclusão empresarial dos desabilitados: resultados do sucesso Mauro Ribeiro - NOVARTIS - MBA-RH Esforços institucionais de qualificação e empregabilidade Elizabeth Dupont Romoli - APAE</p> </div> </div>
16h30	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Stress e Qualidade de Vida: Conceito e Práticas de Saúde Mediador: Cláudio Mazzini - UFRGS A ansiedade e a limitação do conceito de stress Francisco Heladio Capisano - Psicanalista - ABMP Qualidade de vida: implicações e práticas empresariais Carlos Weiler - ALCATEL - RH/Saúde</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Evolução dos Instrumentos de Gestão da Saúde Mediador: José Monso Mazzoni - FEA/USP - FIA Da insalubridade ao trabalho saudável: formas de alcançar Bené Mendes - UFMG As expectativas da empresa e as necessidades reais diagnosticadas José Tarciso Buschinel - UNIMED Paulistana - Santa Casa</p> </div> </div>
18h	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Pesquisa Empresarial e Acadêmica em Gestão de QVT Mediadora: Marisa Pereira Eboli - FEA/USP - PROGEP Contextualização histórica de QVT Eda Conte Fernandes - UFRGS Experiência de medidas efetivas e retorno de resultados Carlos Fernando Damberg - SIEMENS-RH</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Cidadania e Investimento de Ação Social Mediadora: Rosa Maria Fischer - FEA/USP - PROGEP - CEATS Voluntariado empresarial Valdemar de Oliveira Neto - INSTITUTO ETHOS Parcerias de responsabilidade social Yuchi Tsukamoto - FGV - MBA/USP</p> </div> </div>
19h - JANTAR DANÇANTE (Incluso) Ambiente de Festa Junina	
8h - Atividades Programadas	
- 2º DIA - 29/06 -	
CONFERÊNCIAS SIMULTÂNEAS	
9h	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Questões Jurídicas e Sociais da Qualidade de Vida Mediador: Arnaldo França Mazzini Noqueira - FEA/USP - PROGEP - PUC Direitos da personalidade e produção empresarial Rubens Limongi França - Direito/USP Questões Internacionais de gênero no trabalho Helena Hirata - Ciências Sociais/USP</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Saúde Integral: Desafios da Medicina e do Meio Ambiente Mediadora: Helena Kavallunas - QUALIS - ABQV Ecologizar: desafios da saúde humana e ambiental Maurício Andress - FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO Gestão da saúde por meio da medicina preventiva João Bel Mello - AMESP - UNIVERSO DA QUALIDADE</p> </div> </div>
10h30	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Inovações da Gestão de Pessoas da Pesquisa e do Ensino Mediador: Ricardo De Marchi - CPH - ABQV O programa de qualidade de vida e segurança da USP Gil da Costa Marques - Prefeito da Cidade Universitária - FÍSICA/USP Gestão de pessoas e qualidade de vida em ambiente de C&T Milton de Abreu Campanário - FEA/USP - IPT - PRODESP</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Modelos de Gestão: Empresas Exemplares e Universidades Mediador: André Fischer - FEA/USP - PROGEP Os desafios da excelência em gestão de pessoas José Tolom Jr. - FGV - GPTWI A expansão da gestão de pessoas no sistema universitário Carlos Rubens Zaccarias - APARH - UNICID</p> </div> </div>
10h30 - COFFEE BREAK e ATIVIDADES PROGRAMADAS	
CONFERÊNCIA INTERNACIONAL	
12h	<p style="text-align: center;">Gestão Ergonômica: Espectro Internacional</p> <p>James McGlothlin - PURDUE/NIOSH-EUA, Fria Marina Fischer - FSP/USP, Avelino Luiz Rodrigues - ABMP - PUC</p>
12h - ALMOÇO (Incluso)/13h ATIVIDADES PROGRAMADAS	
CONFERÊNCIAS SIMULTÂNEAS	
14h30	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Mídia e Publicações na Área de Qualidade de Vida Mediador: Marcos Baumgartner - Revista T&D Produção editorial acadêmica e espaço para gestão de pessoas e QVT Maria Tereza Leme Fleury - FEA/USP - PROGEP - RA/USP Os produtores de texto: experiências em redação com ênfase em QV Cremilda Celeste de Araujo Medina - ECA/USP</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Marketing: Quem São e Como São os Clientes de QVT Mediador: Pedro Mattzonkas - PENS/USP - CARAMURU Discurso versus práticas de gestão Sigmar Manzeval - IPUSP - FGV Endomarketing em qualidade de vida Marcos Cortez Campomar - FEA/USP</p> </div> </div>
14h30 - COFFEE BREAK e ATIVIDADES PROGRAMADAS	
CONFERÊNCIA INTERNACIONAL	
15h	<p style="text-align: center;">Projetos, Realizações e Resultados de Apoio às Competências e ao Bem-Estar no Trabalho</p> <p>Anneli Leppanen - FIOH - Finlândia, Agnelo Neri - PUC-Campinas, Mario Cesar Vidal - ABERGO - GENTE COPPER</p>
16h	<p style="text-align: center;">MESA REDONDA</p> <p style="text-align: center;">Gestão da Qualidade de Vida no Brasil: Ações Emergentes</p> <p style="text-align: center;">Presidentes das Associações Afins</p>
16h30	
ENTRANQUEAMENTO	
17h - HAPPY HOUR	

Anexo 3

**CONVOCAÇÕES E PAUTAS DA REDE DE ESTUDOS:
REG-QVT**

13ª. REUNIÃO
REDE DE ESTUDOS EM GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - REGQVT
O fórum acadêmico para discussão e ampliação da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

Tema: "O conceito de QVT e Diversidade Cultural"

Data: 03/03/2000
Horário: 9:30h às 12h:00
Local: Prédio FEA I Sala G-04
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária - SP
Telefone: 818-5835 (Catharina)
603-1826 (Jurama)

AGENDA:
09:30h às 10:00h Apresentação
10:00h às 10:30h Intervalo
10:30h às 11:45h Debate em Grupo e Síntese
12:00h Encerramento

Como participar: Inscrição prévia
Pré-requisito: Levar artigo, texto ou notícia sobre QVT
Coordenação: Prof.ª Dra. Ana Cristina Limongi França
Assessoria Técnica: Pál. Jurama Polycarpo

REGQVT **REGE-QVT**

1ª REUNIÃO
REDE DE ESTUDOS EM GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
O fórum acadêmico para discussão e ampliação da gestão da qualidade de vida no trabalho

Tema: "IMPACTO DAS FUSOES EMPRESARIAIS E QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS"

Data: 07/04/2000
Horário: 9:30h às 13:00h
Local: Prédio FEA I - Sala G-04
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária - SP
Inscrições: Telefone 818-5835 (Catharina)
603-1826 (Jurama)

Como participar: Inscrições prévias
Pré-requisito: Levar artigo, texto ou notícia sobre QVT

AGENDA:
09:30h Apresentação
10:00h Intervalo
10:30h Debate e o grupo e debate
12:00h Encerramento

Coordenação: Prof.ª Dra. Ana Cristina Limongi França
Assessoria Técnica: Pál. Jurama Polycarpo

Datas das próximas reuniões
05 de Maio de 2000
02 de Junho de 2000
04 de Agosto de 2000
01 de Setembro de 2000
06 de Outubro de 2000
03 de Novembro de 2000

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA
Prédio de Cultura e Administração - FEA
Programa de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida - REGQVT

15ª. Reunião: REG-QVT
Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho
O fórum acadêmico para discussão e ampliação da gestão da qualidade de vida no trabalho

Tema:
**"INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS:
Elos da Qualidade de Vida no Trabalho"**

Data: 05 de maio de 2000
Horário: 10:00 às 12:00h
Local: Prédio FEA I sala G-4
Av. Prof.º Luciano Gualberto, 908
Cidade Universitária - SP

Coordenação: Prof.ª Ana Cristina Limongi França
Assessoria Técnica: Pál. Jurama Polycarpo

Inscrições prévias:
818-5835 (Catharina)
603-1826 (Jurama)

Pré-requisito: levar artigo, texto ou notícia sobre QVT

Datas das próximas reuniões
02 de junho de 2000
04 de agosto de 2000
01 de setembro de 2000
06 de outubro de 2000
03 de novembro de 2000

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA
Programa de Gestão da Qualidade de Vida - REGQVT

16ª. Reunião: REG-QVT
Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho
O fórum acadêmico para discussão e ampliação da gestão da qualidade de vida no trabalho

Tema:
**"Questões Jurídicas
e Desafios à QVT"**

Data: 02 de junho de 2000
Horário: 10:00 às 12:00h
Local: Prédio FEA I sala G-4
Av. Prof.º Luciano Gualberto, 908
Cidade Universitária - SP

Coordenação: Prof.ª Ana Cristina Limongi França
Assessoria Técnica: Pál. Jurama Polycarpo

Inscrições prévias:
818-5835 (Catharina)
603-1826 (Jurama)

Pré-requisito: levar artigo, texto ou notícia sobre QVT

Datas das próximas reuniões
04 de agosto de 2000
01 de setembro de 2000
06 de outubro de 2000
03 de novembro de 2000

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA
Programa de Gestão da Qualidade de Vida - REGQVT

Anexo 3 (continuação) Convocações e Pautas da Rede de Estudos: REG-QVT

17ª Reunião: REG-QVT
Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho
o fórum acadêmico para discussão e ampliação da gestão da qualidade de vida no trabalho

Tema:
Gestão e Estrutura

Data: 04 de agosto de 2000
Horário: 11h às 13h30m
Local: Prédio FEA I sala 6-04
 Av. Prof. Luciano Gualberto, 908
 Cidade Universitária - SP

Coordenação: Profª Ana Cristina Limongi França
 Assessoria técnica: Pal. Jurama Polycarpe

Inscrições prévias:
 3818-5835 (Catharina)
 603-1026 (Jurama)

Pré-requisito: levar artigo, texto ou notícia sobre QVT

Projeto Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - G-QVT
 Programa de Gestão de Pessoas - PROGEP
 Fundação Instituto de Administração - FIA
 Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA
 UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

Datas das próximas reuniões:
 01 de setembro de 2000
 06 de outubro de 2000 - reunião especial
 03 de novembro de 2000

18ª Reunião: REG-QVT
Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho
o fórum acadêmico para discussão e ampliação da gestão da qualidade de vida no trabalho

Tema:
"EDUCAÇÃO E PEDAGOGIA"

Data: 01 de setembro de 2000
Horário: a partir das 11h
Local: Prédio FEA I sala 6-4
 Av. Prof. Luciano Gualberto, 908
 Cidade Universitária - SP

Coordenação: Profª Ana Cristina Limongi França
 Assessoria técnica: Pal. Jurama Polycarpe

Inscrições prévias:
 3818-5835 (Catharina)
 603-1026 (Jurama)

Pré-requisito: levar artigo, texto ou notícia sobre QVT

Datas das próximas reuniões:
 06 de outubro de 2000 reunião especial
 03 de novembro de 2000

Universidade de São Paulo - USP
 Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA
 Fundação Instituto de Administração - FIA
 Programa de Gestão de Pessoas - PROGEP
 Projeto Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - G-QVT

19ª Reunião: REG-QVT
Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho
o fórum acadêmico para discussão e ampliação da gestão da qualidade de vida no trabalho

Tema:
"Publicações e Vídeo em QVT"

Data: 06 de outubro de 2000
Horário: a partir das 11h
Local: Prédio FEA I sala 6-4
 Av. Prof. Luciano Gualberto, 908
 Cidade Universitária - SP

Coordenação: Profª Ana Cristina Limongi França
 Assessoria técnica: Pal. Jurama Polycarpe

Inscrições prévias:
 3818-5835 (Catharina)
 603-1026 (Jurama)

Pré-requisito: levar artigo, texto ou notícia sobre QVT

Universidade de São Paulo - USP
 Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA
 Fundação Instituto de Administração - FIA
 Programa de Gestão de Pessoas - PROGEP
 Projeto Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - G-QVT

20ª Reunião: REG-QVT
Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho
o fórum acadêmico para discussão e ampliação da gestão da qualidade de vida no trabalho

Tema:
"SOCIEDADE DO TEMPO LIVRE"

Data: 10 de novembro de 2000
Horário: a partir das 11h
Local: Prédio FEA I sala 6-4
 Av. Prof. Luciano Gualberto, 908
 Cidade Universitária - SP

Coordenação: Profª Ana Cristina Limongi França
 Assessoria técnica: Pal. Jurama Polycarpe

Inscrições prévias:
 3818-5835 (Ana Cristina)
 603-1026 (Jurama)

Pré-requisito: levar artigo, texto ou notícia sobre QVT

Obs. Solicite via e-mail os materiais

Universidade de São Paulo - USP
 Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA
 Fundação Instituto de Administração - FIA
 Programa de Gestão de Pessoas - PROGEP
 Projeto Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - G-QVT

Anexo 4

**CADASTRO DE ESPECIALISTAS QVT
(MODELO DE FORMULÁRIO)**

Grupo de Estudo em Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho

Cadastro

Perfil de Serviços e Especialidades

Pessoa Física: Vera Lúcia de Melo

Endereço Residência: R.Fidélis Papini, 786 - 91

Cidade: S.Paulo

Estado: SP

CEP(Res): 03132-020

Telefone: (011) 274 3147

E-mail:

Pessoa Jurídica:

Endereço Empresa:

Cidade Empresa:

Estado Empresa:

Fone/FAX:

CEP (Com):

GRADUAÇÃO: Psicologia

ATUAÇÃO PROFISSIONAL:

TEMPO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL:

15 anos

TEMPO EM QVT:

-

ESPECIALIZAÇÕES:

Medicina Psicossomática, Administração Hospitalar.

ÁREAS DE INTERESSE:

Saúde /Administração

SERVIÇOS OFERECIDOS:

ATIVIDADES DE LAZER:


HOBBY:

Anexo 5

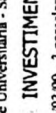
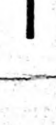

I CURSO AVANÇADO DE GESTÃO EMPRESARIAL DE QUALIDADE DE VIDA: GAGE-QV (PROGRAMA)

Curso Avançado
PROGEP FIA/FEA - USP

ABRIL - JULHO
1999



Gestão
Empresarial
de
Qualidade
de
Vida

CARGA HORÁRIA
60 horas

HORÁRIO
Terças-feiras, das 19h00 às 22h00

INÍCIO
6 de Abril de 1999

TÉRMINO
6 de Julho de 1999

LOCAL
FEA / USP - Prédio I
Av. Professor Luciano Gualberto, 908
Cidade Universitária - São Paulo - SP

INVESTIMENTO
Até 30/03/99 - 3 parcelas de R\$ 753,00
A partir de 31/03/99 - 3 parcelas de R\$ 803,00
Pagamento à vista R\$ 2.103,00 até 31/03
Desconto de 10% para mais de 01 inscrição (pessoas jurídicas)

INFORMAÇÕES
(011) 818-5835 - Sasi / PROGEP
(011) 842-5982 - Zuleide / Rachel
(019) 253-5866 - Mariângela
e-mail: cagqv@fia.fea.usp.br

CERTIFICADOS
Emitidos pela FIA/FEA - USP

APOIO

- Atuação - Consultoria e Assessoria
- Cognição - Educação em Saúde
- Habitat Saudável - Construindo a Saúde Organizacional

O que é o PROGEP

O Programa de Estudos em Gestão de Pessoas - PROGEP é um centro de referência na produção e na divulgação de conhecimentos sobre gestão de pessoas e processo de mudança organizacional. Tem como principal objetivo contribuir para o aprimoramento de empresas, instituições públicas e privadas, por meio da criação de diferenciais competitivos nos padrões de gestão das relações humanas.

Projeto: 1999-01/253-5866 / FEA/FEA - USP

"O sentido fundamental do trabalho não é aquilo por que lutamos para viver, mas o que fazemos com nossa vida."

William J. Bennett

Anexo 5 (continuação) | Curso Avançado de Gestão Empresarial de Qualidade de Vida: CAGE-QV (programa)

GESTÃO EMPRESARIAL DE QV CURSO AVANÇADO	PROGRAMA
<p>Atendendo a necessidade crescente de promover e ampliar competências sobre a Gestão do Bem Estar no Trabalho, a FEA-USP, através do PROQEP, abre um espaço efetivo para aproximar conceitos e práticas de gestão, que atendam a complexidade do mercado e seus desafios de competitividade, com ênfase em pesquisas.</p> <p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover o desenvolvimento de pensamento crítico favorável à implementação de visão estratégica de Qualidade de Vida no Trabalho. - Criar condições de especialização profissional através de conceitos, modelos de gestão e ações práticas de gestão Empresarial em Qualidade de Vida. - Criar e fortalecer valores culturais com ênfase multidisciplinar para Gestão Empresarial da Qualidade de Vida. <p>DOCENTES</p> <p>Ana Cristina Limongi França - FEA/USP Arnaldo J. E. M. Nogueira - FEA/USP Avellino Luiz Rodrigues - ABVP Eda Conde Fernandes - UFRGS Fria Fischer - SPUSP Lery Sato - IPUSP Lília Blina Schreiber - FMUSP Lindolfo Galvão de Albuquerque - FEA/USP Maria Tereza L. Fleury - FEA/USP Mary Jane Spink - PUC-SP Moacyr Roberto Cucco Nohre - FMUSP Ricardo De Marchi - ABOV Rosa Maria Fischer - FEA/USP Signar Malk'evzi - FGV/IPUSP</p> <p>COORDENAÇÃO</p> <p>Ana Cristina Limongi França - FEA/USP</p> <p>EQUIPE TÉCNICA</p> <p>Jurema dos Santos Polycarpo Marliângela de Abreu Lima Maria Angélica Abdoch Rachel Zanatta de Lima Domingues</p>	<p>ASPECTOS MACRO ORGANIZACIONAIS</p> <p>Conceitos e Significados da Gestão em QVT Perspectivas Estratégicas da Gestão em QVT Cultura e Valores Organizacionais Vinculados à Visão de QV</p> <p>ASPECTOS ESPECÍFICOS</p> <p>Abreviaturas e Instrumentos de Gestão Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo Práticas Nacionais e Internacionais, Ações e Programas em QVT</p> <p>POR QUE AS EMPRESAS SE PREOCUPAM COM QVT?</p> <p>A visão de especialistas e empresários (Mesa Redonda) Perfil do Gestor: Histórico, Papel e Qualificação Desafios Empresariais em Gestão da QVT</p> <p>PARADIGMAS E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS</p> <p>Estudo de Caso: Prevenção e Fatores de Risco Tendências Empresariais e Implicações da Gestão em QVT QVT: Auditoria Operacional Relações do Trabalho e QV</p> <p>PROJETO ORIENTADO</p> <p>Plano de Ação em Gestão Empresarial de QVT</p> <p>II ENCONTRO INTERNACIONAL DE QVT</p> <p>Participação Orientada</p> <p>ENCERRAMENTO DO CURSO</p> <p>Avaliação, Síntese e Conclusões sobre Gestão Empresarial em QVT</p> <p>PÚBLICO ALVO</p> <p>Empresários, executivos, pesquisadores e consultores com interesse em QV e áreas afins: gestão de pessoas, medicina, segurança do trabalho, promoção da saúde, serviço social e estratégias empresariais.</p>

FICHA DE INSCRIÇÃO

Gestão Empresarial de Qualidade de Vida - Curso Avançado - Abril a Julho / 1999

Nome: _____ Cargo: _____
 End. Res.: _____ Fone: _____ Fax: _____
 CEP: _____ Cidade: _____ UF: _____ E-mail: _____
 Empresa: _____ CGC: _____
 End.: _____ Fone: _____ Fax: _____
 CEP: _____ Cidade: _____ UF: _____ E-mail: _____

Nº do Depósito.: _____ Valor R\$: _____ Data: / / Nº de Inscrições _____
 Recibo em nome de _____ Empresa _____ Pessoa Física _____

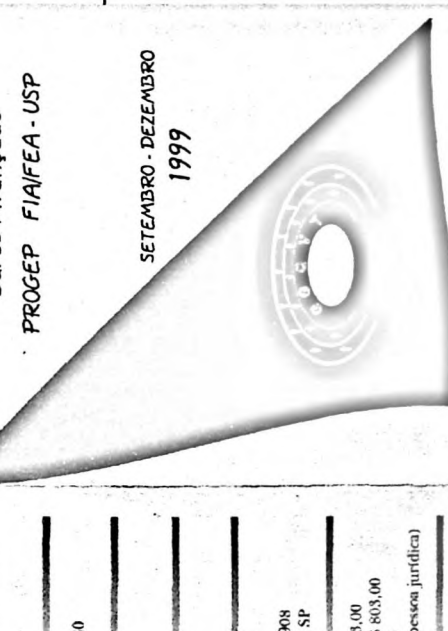
Envie as fichas de inscrição junto com o comprovante de depósito através do Fax (019) 253-5866
 Efetuar o depósito no BANCO REAL - A.G. 0831 - Cidade Universitária - São Paulo - C/C 3701870

Anexo 6

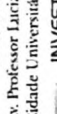


II CURSO AVANÇADO DE GESTÃO EMPRESARIAL DE QUALIDADE DE VIDA: GAGE-QV (PROGRAMA)

Curso Avançado
PROGEP FIA/FEA - USP

SETEMBRO - DEZEMBRO
1999



II Gestão
Empresarial
de
Qualidade
de
Vida

CARGA HORÁRIA
60 horas

HORÁRIO
Terças-feiras, das 18h30 às 22h30

INÍCIO
14 de Setembro de 1999

TÉRMINO
14 de Dezembro de 1999

LOCAL
FEA / USP - Prédio I
Av. Professor Luciano Gualberto, 908
Cidade Universitária - São Paulo - SP

INVESTIMENTO
Até 31/08/99 - 3 parcelas de R\$ 753,00
A partir de 01/09/99 - 3 parcelas de R\$ 803,00
Pagamento à vista, R\$ 2.109,00
Desconto de 10% para mais de 01 inscrição (pessoa jurídica)

INFORMAÇÕES
(011) 818-5835 - Raquel / PROGEP
(011) 842-5982 - Zuleide
(019) 253-5866 - Mariângela
e-mail: cagqv@fia.fea.usp.br

CERTIFICADOS
Emitidos pela FIA/FEA - USP

APOIO
Cogitos - Educação em Saúde
Habitat Saudável - Construindo a Saúde Organizacional

O que é o PROGEP

O Programa de Estudos em Gestão de Pessoas - PROGEP, é um centro de referência na produção e na divulgação de conhecimentos sobre gestão de pessoas e processos de mudança organizacional. Tem como principal objetivo contribuir para o aprimoramento de empresas, instituições públicas e privadas, por meio da criação de diferenciais competitivos nos padrões de gestão das relações humanas.

ONG
Fundação 0870.253-9741.246-9034

IMPRESSO

"O trabalho em si é uma abstração que não cura e nem faz adoecer; o que cura, enriquece a personalidade ou faz adoecer são as condições humanas ou o vínculo ou relação inter pessoal que se estabelece durante o trabalho."

JOSÉ BLEGER

Anexo 6 (continuação) II Curso Avançado de Gestão Empresarial de Qualidade de Vida: CAGE-QV (programa)

<p>II GESTÃO EMPRESARIAL DE QV - CURSO AVANÇADO</p> <p>Atendendo a necessária crescente de promover e ampliar competências sobre a Gestão do Bem Estar no Trabalho, a FEA-USP, através do PROCEL-F, renova neste II curso espaço efetivo para aproximar conceitos e práticas de gestão, que atendam a complexidade do mercado e seus desafios de competitividade, com ênfase em pessoas.</p> <p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover o desenvolvimento de pensamento crítico favorável à implementação de visão estratégica de Qualidade de Vida no Trabalho - Gerar condições de especialização profissional através de conceitos, modelos de gestão e ações práticas de Gestão Empresarial em Qualidade de Vida - Criar e fortalecer valores culturais com ênfase multidisciplinar para Gestão Empresarial da Qualidade de Vida. <p>DOCENTES</p> <p>Ana Cristina Limongi França - FE/VUSP Arnaldo J. E. M. Nogueira - FE/VUSP Avelino Luiz Rodrigues - ABNIP Irina Fischer - SPUSP José Alonso Mazzoni - FE/VUSP Lery Sato - IPUSP Lília Riluna Schreiber - FVUSP Lindolfo Galvão de Albuquerque - FE/VUSP Maria Tereza L. Fleury - FE/VUSP Mary Jane Spink - PUC-SP Moacyr Roberto Cucc Nadre - FMUSP Ricardo De Marchi - ABOV Rosa Maria Fischer - FE/VUSP Signar Malvezzi - FGV/PUISP</p> <p>EQUIPE TÉCNICA</p> <p>Ana Cristina Limongi França (coordenadora do curso) Juliana dos Santos Polveiro Mariângela de Abreu Lima Maria Angela Abduch Rachel Zanetta de Lima Domingues</p>	<p>PROGRAMA</p> <p>ASPECTOS MACRO ORGANIZACIONAIS</p> <p>Conceitos e Significados da Gestão em QVT Perspectivas Estratégicas da Gestão em QVT Cultura e Valores Organizacionais Vinculados à Visão de QV</p> <p>ASPECTOS ESPECÍFICOS</p> <p>Absorçães e Instrumentos de Gestão Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo Práticas Nacionais e Internacionais, Ações e Programas em QVT</p> <p>POR QUE AS EMPRESAS SE PREOCUPAM COM QV?*</p> <p>A visão de especialistas e empresários (Mica Rendoná) Perfil do Gestor: Histórico, Papel e Qualificação Estudo de Caso: Prevenção e Fatores de Risco</p> <p>PARADIGMAS E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS</p> <p>QVT: Auditoria Operacional Tendências Empresariais e Desafios da Gestão em QVT Redções do Trabalho e QV</p> <p>PROJETO ORIENTADO</p> <p>Plano de Ação em Gestão Empresarial de QVT</p> <p>ENCERRAMENTO DO CURSO</p> <p>Avaliação, Síntese e Conclusões sobre Gestão Empresarial em QVT</p>
<p>PÚBLICO ALVO</p> <p>Empresários, executivos, pesquisadores e consultores com interesse em QV e áreas afins: gestão de pessoas, medicina, segurança do trabalho, promoção da saúde, serviço social e estratégias empresariais.</p>	

FICHA DE INSCRIÇÃO

Gestão Empresarial de Qualidade de Vida - II Curso Avançado - Setembro a Dezembro / 1999

PREENCHA EM LETRA DE FORMA

Nome: _____

End. Res.: _____ Fone: _____ Fax: _____

CEP: _____ Cidade: _____ UF: _____ E-mail: _____

Empresa: _____ Cargo: _____

End.: _____ Fone: _____ Fax: _____

CEP: _____ Cidade: _____ UF: _____ E-mail: _____

CNPJ: _____ I.E.: _____

Nº do Depósito: _____ Valor R\$: _____ Data: / / Nº de Inscrições _____


Recibo em nome de _____ Empresa _____ Pessoa Física _____

Envie as fichas de inscrição junto com o comprovante de depósito através do Fax (019) 253-5896
 Efetuar o depósito em nome da Fundação Instituto Administração no BANCO REAL
 A.G. 0831 - Cidade Universitária - São Paulo - C/C 3701870

Anexo 7

III CURSO AVANÇADO DE GESTÃO EMPRESARIAL DE QUALIDADE DE VIDA: CAGE-QVT (PROGRAMA)

III Curso Avançado em Gestão Empresarial de Qualidade de Vida no Trabalho




3º CAGE-QVT

Data
23 a 27 de Abril de 2001
21 a 25 de Maio de 2001

Horário
Das 14:30 às 22:30
(60 horas)

Local
FEA/USP - Prédio I
Av. Professor Luciano Gualberto, 908
Cidade Universitária - São Paulo - SP

Inscrições abertas



Corpo Docentes - professores doutores

Ana C. Limongi França - FEA/USP	Frnda Fisher - FSP/USP	Arnaldo J. F. M. Nogueira - FEA/USP
Rosa M. Fisher - FEA/USP	Sigmar Malvezzi - FGV/SP	Maria Tereza L. Fleury - FEA/USP
Sergio Cândido - Fundação CESP	Moacyr R. C. Nobre - FMUSP	Avelino L. Rodrigues
Lindolfo G. de Albuquerque - FEA/USP	Jose A. Mazzon - FEA/USP	

Equipe Técnica

Jurema dos Santos Polycarpo (Psicóloga)	Mariângela de A. Lima (Engenheira)
Maria Angela Abduch (Administradora)	Yeda S. Santos (Jornalista)

Coordenação Geral

Profa. Ana Cristina Limongi França

Ficha de Inscrição

Nome:		Cargo:	
End. Res.:	CEP:	Cidade:	UF:
Fone:	Fax:	E-mail:	
Empresa:		CGC:	
End.:	CEP:	Cidade:	UF:
Tel.:	Fax:	E-mail:	

No. do Depósito: _____ **Valor R\$:** _____ **Data:** _____

No. de Inscrição: _____

**Envie as Fichas de inscrição junto com o comprovante de depósito através do Fax (019) 3253 5866
Efetuar o depósito no Banco Banespa - Ag. 0658 - Cidade Universitária - São Paulo - C/C**

Anexo 7 (continuação) III Curso Avançado de Gestão Empresarial de Qualidade de Vida: CAGE-QV (programa)

<p>Público Alvo Empresários, executivos, pesquisadores e consultores com interesse em gestão de Qualidade de Vida</p>	<p>Certificados Emitidos pela FIA/FEA - USP</p>
<p>Garantia de Qualidade Emitidos pela FIA/FEA</p>	<p>Informações (11)-603 1026 - Jurema (11)-3731 2679 - Angela (19)-3253 5866 - Mariângela (11)-3818 5835 - PROGEP</p>
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de pensamento crítico favorável à visão estratégica de Qualidade de Vida no Trabalho. <ul style="list-style-type: none"> • Especialização profissional através de conceitos, modelos de gestão e ações práticas. • Fortalecer valores culturais com ênfase multidisciplinar. 	
<p>Investimento Pagamento à Vista: R\$ 2103,00 Até 13/04/01 - 03 parcelas de R\$ 753,00 Após 13/04/01 - 02 parcelas de R\$ 1203,00</p>	
<p>Desconto de 10% para mais de uma inscrição (Pessoa Jurídica)</p>	

Apresentação:
O CURSO AVANÇADO abre um espaço efetivo para aproximar conceitos e práticas de gestão, que atendam a complexidade do mercado e seus desafios de competitividade, com ênfase em pessoas.

Programa - Módulos

- I Aspectos Macro Organizacionais
 - 1 Conceitos e Significados da Gestão em QVT
 - 2 Perspectivas Estratégicas da Gestão em QVT
 - 4 Responsabilidade Social e QVT
 - 5 Valores e Práticas vinculados à Visão de QVT
- II Questões Metodológicas e Gerenciais
 - 1 Abordagem Psicossomática em QVT
 - 2 Metodologia em Projetos - Visão Macro
 - 3 Práticas Nacionais e Internacionais, Ações e Programas em QVT
- III Porque as Empresas se Preocupam com QVT?
 - 1 A Visão de Especialistas e Empresários
 - 2 Perfil do Gestor
 - 3 Estudo de Caso: Prevenção e Fatores de Risco
- IV Paradigmas e Avaliação de Resultados
 - 1 QVT: Auditoria Operacional
 - 2 Relações de Trabalho e QVT
 - 3 Tendências e Implicações da Gestão em QVT
- V Projeto Orientado
 - Plano de Ação em Gestão Empresarial de QVT
 - 1 Versão Inicial,
 - 2 Redação dos Dados,
 - 3 Revisão,
 - 4 Apresentação Final.

Anexo 8

PROGEP: MODELO DE EVENTO

Seminário Internacional

Competitividade
baseada no
Conhecimento

Gestão do Conhecimento
e
Educação Corporativa



ANA CRISTINA LIMONGI
FRANCA
EAD - SP

Coordenação do Seminário
Prof.ª Maria Teresa Leite Fleury
Prof.ª Maria Penha Eboli
Prof.ª Maria Miranda Oliveira Jr.

Local
O Seminário será realizado no Auditório
do prédio 3 da
Faculdade de Economia e Administração da USP
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908
Cidade Universitária, São Paulo SP.

Inscrições
http://www.fea.usp.br/fea/progop
Tel: (011) 818 9836 / 211 6524
Fax: (011) 818 0938

Anexo 8 (continuação) Progep: modelo de evento

Programa	Seminário
Dia 12/08	Dia 13/08
<p>Abertura (8h30): Prof. Jacques Marcovitch - reitor USP. Prof. Eliseu Martins - diretor FEA. Profa. Maria Tereza Leme Fleury vice-diretora FEA, Coord. Seminário. Prof. Claudio Felisoni de Angelo chefe Depto. Administração FEA.</p>	<p>3. sessão (8h30): Transferência e Aquisição de Conhecimento em Negócios Internacionais. Profa. Marjorie Lyles - Indiana University Prof. Aldemir Drummond Jr. - F.D.Cabral. Debatedores: Prof. James Wright - FEA-USP. Dr. Flávio Grynspan - Motorola. Dr. Luiz C. Afonso - EMBRAER.</p>
<p>1. sessão (9h00): Competitividade baseada no Conhecimento. Prof. J.C. Spender, NY Instit. of Technology. Prof. Afonso C. Fleury, EPUSP/Vanzolini. Profa. Maria Tereza L. Fleury - FEA-USP. Debatedor: Dr. José Luis Kugler - CPM.</p>	<p>4. sessão (14h00): Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva: surgimento das Universidades Corporativas. Dr. César Souza - Odebrecht of America. Profa. Marisa Pereira Eboli - FEA-USP. Sr. Macario Costa e Sr. Franklin M. Luzes.</p>
<p>2. sessão (14h00): Gestão do Conhecimento na Empresa. Prof. Paul Duguid, UC Berkeley - Xerox. Prof. Moacir M. Oliveira Jr. - PUC-SP/ESPM. Prof. Roberto Ruas - UFRGS. Debatedor: Dr. Moyses Plucienik - NET.</p>	<p>Mesa Redonda (14h45): Dr. Marcelo Santos (Bank Boston). Dr. Josué Bressane Jr. (Brahma). Dr. Cícero Domingos (ALGAR). Dra. Célia M. Ferraz (Accor). Encerramento (18h30)</p>



Anexo 9 **CARTA DA "PESQUISA EXPLORATÓRIA
INTERFACES QVT & ADMINISTRAÇÃO"****Prezado(a) Administrador(a):**

Estamos realizando um levantamento inicial sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e as suas interfaces com as atividades de Administração.

Trata-se de uma pesquisa de cunho científico com o propósito de estimular e criar novas competências especialmente na área de Administração no que se refere a bem estar, stress e condições de vida no trabalho. Os principais aspectos do estudo são:

1. O conceito de Qualidade de vida no Trabalho;
2. Qualidade e Produtividade;
3. Legitimidade e Sustentabilidade;
4. Perfil do Administrador;
5. Interfaces e Novas Competências em Administração.

Os dados desta primeira fase estarão disponíveis a partir do dia 10 de março de 2001, em forma de Relatório de Pesquisa, sem identificação dos participantes, e em 10 de maio, em Seminário (Workshop) aberto na FEA/USP, das 14h às 18h.

Agradecemos a colaboração.

O prazo de respostas desta primeira fase é 29 de janeiro de 2001.

CONTATOS:

Profª Drª. Ana Cristina Limongi França
e-mail: qvt@fia.fea.usp.br
Tels: (11) 3818-5835 - 3833-0573

Anexo 10

**QUESTIONÁRIO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA
INTERFACES QVT & ADMINISTRAÇÃO**

Esta é uma pesquisa para avaliar Ações e Programas de Bem Estar, Saúde e Segurança no Trabalho, e que denominaremos Qualidade de Vida no Trabalho (QLW).

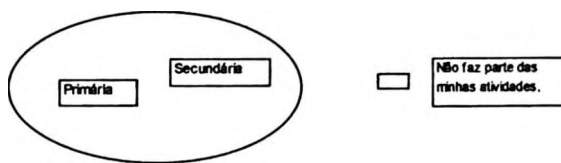
Em se tratando de respostas por e-mail, poderá ser utilizado (quando convier) o recurso de preenchimento do MS Excel.

1. Cite as 2 áreas de atuação de maior importância para o administrador:

1º: _____ 2º: _____

2. Indique uma palavra chave que para você signifique Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

3. Assinale a posição das Ações e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho com relação à sua atividade de administrador ou futuro administrador:



Para as afirmações abaixo assinale de acordo com a Legenda:

1	2	3	4
discordo plenamente	discordo	concordo	concordo plenamente

4. As Ações e os Programas de QVT são importantes para a Administração de Empresas.

1	2	3	4
---	---	---	---

 desconheço

5. Ações e Programas de QVT interferem na produtividade.

1	2	3	4
---	---	---	---

 desconheço

5.1 De que forma? Positivamente Negativamente

6. Empregados valorizam Ações e Programas de QVT.

1	2	3	4
---	---	---	---

 desconheço

7. Empregadores consideram desnecessárias as Ações e Programas de QVT.

1	2	3	4
---	---	---	---

 desconheço

8. As Ações e Programas de QVT oferecidos pelas empresas são legítimos de fato.

1	2	3	4
---	---	---	---

 desconheço

9. Há resultados mensuráveis das Ações e Programas de QVT.

1	2	3	4
---	---	---	---

 desconheço

10. Minha área de atuação utiliza práticas relacionadas ao bem estar no trabalho.

1	2	3	4
---	---	---	---

 desconheço

11. O administrador de QVT deve ter formação específica.

1	2	3	4
---	---	---	---

 desconheço

Anexo 10 (continuação) Questionário da Pesquisa Exploratória Interfaces QVT & Administração

12. A utilização de Ações e Programas de QVT aumentou nos últimos 5 anos nas empresas.

1	2	3	4
---	---	---	---

desconheço

13. As Ações e Programas de QVT geram benefícios que se perpetuam para sucessores e novas gerações.

1	2	3	4
---	---	---	---

desconheço

14. Tenho tido muita informação sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

1	2	3	4
---	---	---	---

desconheço

15. As informações que recebo modificam minha atuação profissional.

1	2	3	4
---	---	---	---

desconheço

16. Toda empresa deve ter um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

1	2	3	4
---	---	---	---

desconheço

17. Toda ação de Qualidade de Vida no Trabalho deve partir do empregado.

1	2	3	4
---	---	---	---

desconheço

18. Tenho uma definição clara sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

1	2	3	4
---	---	---	---

desconheço

19. Há modelos gerenciais para implantação de Programas de QVT.

1	2	3	4
---	---	---	---

desconheço

20. Na sua opinião, para você como administrador sua Qualidade de Vida precisa ser melhorada.

1	2	3	4
---	---	---	---

desconheço

21. As Ações de Qualidade de Vida são sempre necessárias no trabalho das empresas.

1	2	3	4
---	---	---	---

desconheço

Assinale Verdadeiro (V) ou Falso (F) nas alternativas abaixo:

22. Há pressões externas para implantação de Ações e Programas de QVT.

F

V

Quais:

clientes

outras empresas

legislação

outros: _____

sindicatos

23. Os Programas de QVT têm uma atuação específica.

F

V

Quais:

saúde

responsabilidade social

nutrição

relações de trabalho

lazer

outros: _____

24. Há empresas no Brasil que adotam programas abrangentes de QVT.

F

V

Cite 3 empresas:

Anexo 10 (continuação) Questionário da Pesquisa Exploratória Interfaces QVT & Administração

25. Espera-se melhoria da produtividade nas empresas que têm Ações e Programas de QVT.

 F

 V

De que forma?

- maior comprometimento
- fidelidade à empresa
- melhoria do clima interno
- atração pelos benefícios
- mais disposição para o trabalho
- outros

26. Você sente necessidade de participar de Ações e Programas de QVT.

 F

 V

Por quê?:

27. As Ações e Programas de QVT são vistos como (marque apenas uma alternativa):

- Despesas
- Investimentos
- Obrigação Legal
- Filantropia

- Publicidade da empresa
- Uma ação específica de RH
- Outros: _____

28. As Ações e Programas de QVT devem ser (marque apenas uma alternativa):

- um produto ou serviço permanentes da empresa
- suporte às atividades da empresa
- ações gerenciais
- estratégias e políticas da empresa
- outros: _____

29. Assinale a categoria profissional que mais precisa de Ações e Programas de QVT (marque apenas uma alternativa):

- Pessoal de Apoio (Limpeza e Manutenção em Geral)
- Pessoal de Operações e Produção
- Gerência
- Direção e Alta Direção
- Outro:

Nome: _____ Sexo: F M Idade: _____

Naturalidade: _____ Cidade de trabalho/estudo: _____

Número de dependentes: _____ Estado Civil: _____

Formação: Grad. Qual: _____ Dout. Qual: _____
 Mestr. Qual: _____ Espec. Qual: _____

Grupo: Aluno Professor Executivo / Administrador

Trabalha / estuda há _____ anos com administração.

Principal área de atuação:

- Administração Geral
- Finanças
- Marketing
- Política dos Negócios

- Produção e Operações
- Mét. Quant. e Informática
- Recursos Humanos
- Outra:

Forma de coleta dos dados: internet pessoalmente outra: _____

Forma de contato para envio dos resultados da pesquisa: _____

Nome do entrevistador: _____ Data: _____ Hora: _____

Duração da entrevista: _____ (dias ou minutos)

Observações (do entrevistador): _____

Agradecemos a colaboração. Profa. Ana Cristina Limongi França e Equipe de estagiários: Gaião, A. A. P.; Hamza, K. M.; Oliveira, P. M. de; Muntiba, S. N.; Almeida, S. F. de & Rocha, T. J.

Anexo 11**CARTA, VERSÃO EM INGLÊS, DA "PESQUISA
EXPLORATÓRIA INTERFACES QVT & ADMINISTRAÇÃO"**

Dear Professor,

I've been working together with Prof. Cristina Limongi on a research about the relationship between "Quality of Life a Work" and business administration in general.

We'd like to ask for your help on finding some articles/publications/books or even sites on the internet, to compose the bibliography of the research.

We are looking for materials that show the relation between quality of life at work and the following subjects:

- production
- how legitimate is QLV in companies that adopt these programs
- ethics
- organizational culture
- specific competencies that are needed for the responsible for QLV
- social and educational profile
- sustained development

We'd appreciate very much if you can indicate any materials related. If so, please send me an email.

I'm also sending you the questionnaire for the research, and we'd be very grateful if you could answer it.

Thank you so much for your help!
Feel free to contact me if anytime I can be of help for you either.

Best regards,

Anexo 12

QUESTIONÁRIO, VERSÃO EM INGLÊS, DA "PESQUISA EXPLORATÓRIA INTERFACES CMT & ADMINISTRAÇÃO"

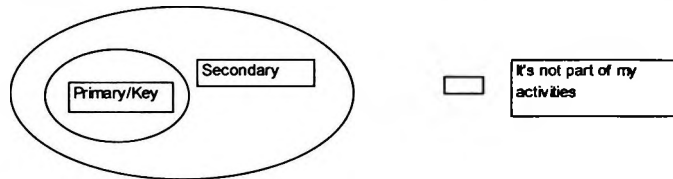
This is part of a research to evaluate the Actions and Programs of Well-being, Health and Safety at Work, which we will call "Quality of Life at Work" (QLW).

1. Mention two functional areas you consider of major importance for the Business Manager:

1^a: _____ 2^a: _____

2. Write down below a key-word which, for yourself, means "Quality of Life at Work" (QLW):

3. Mark with a sign, on the graph below, the position occupied by the Quality of Life at Work Actions and Programs in your activities of Business Manager:



In each of the sentences below, sign according to the Pattern:

1

I totally disagree

2

I disagree

3

I agree

4

I totally agree

4. Quality of Life at Work Actions and Programs are important for Business Management.

1 | 2 | 3 | 4

I don't know

5. Quality of Life at Work Actions and Programs interfere on Productiveness.

1 | 2 | 3 | 4

I don't know

5.1 In what way?

Positively

Negatively

6. Employees prize QLW Actions and Programs.

1 | 2 | 3 | 4

I don't know

7. QLW Actions and Programs are generally considered necessary by the employers.

1 | 2 | 3 | 4

I don't know

8. QLW Actions and Programs offered by companies are truely legitimate.

1 | 2 | 3 | 4

I don't know

9. There are measurable results of the QLW Actions and Programs.

1 | 2 | 3 | 4

I don't know

10. My functional area makes use of practices that promote well-being at work.

1 | 2 | 3 | 4

I don't know

11. The QLW Manager must have an specific academical formation.

1 | 2 | 3 | 4

I don't know

Anexo 12 (continuação) Questionário, versão em inglês, da Pesquisa Exploratória Interfaces QVT & Administração

12. The use of QLW Actions and Programs by companies has raised in the past 5 years.

1	2	3	4
---	---	---	---

 I don't know

13. QLW Actions and Programs generate benefits that last for successors and new generations.

1	2	3	4
---	---	---	---

 I don't know

14. I have had plenty of information on the subject Quality of Life at Work.

1	2	3	4
---	---	---	---

 I don't know

15. The information I receive has changed my professional performance.

1	2	3	4
---	---	---	---

 I don't know

16. Every company must have a Quality of Life at Work Program.

1	2	3	4
---	---	---	---

 I don't know

17. Every action related to Quality of Life at Work must be started by the employees.

1	2	3	4
---	---	---	---

 I don't know

18. I have a clear definition of what is Quality of Life at Work.

1	2	3	4
---	---	---	---

 I don't know

19. There are management models to start a QLW Program.

1	2	3	4
---	---	---	---

 I don't know

20. In your opinion, your Quality of Life as a person and/or manager must be improved?

1	2	3	4
---	---	---	---

 I don't know

21. AQLW Actions and Programs are always necessary in the companies role.

1	2	3	4
---	---	---	---

 I don't know

Sign True (T) or False (F) the alternatives below:

22. There is external pressure for introducing QLW Actions and Programs.

 F

 T

Which type?

customers
law
syndicates

others companies

others: _____

23. In general, QLW Programs act in specific areas.

 F

 T

Which

health
areas?
leisure

social responsibility

labor relations

others: _____

24. There are companies that adopt whole QLW Programs.

 F

 T

Mention 3 companies:

Anexo 12 (continuação) Questionário, versão em inglês, da Pesquisa Exploratória Interfaces QVT & Administração

25. Production Improvement is expected in companies that adopt QLW Actions and Programs.

 F

 T

In what way?

- higher comitment
- improves loyalty to the company
- makes a better internal climate
- atraction to the benefits
- more disposition for working
- others:

26. You feel you need to take part in QLW Actions and Programs

 F

 T

Why?:

27. QLW Actions and Programs are generally considered: (chose only one alternative)

Expenses
 Investments
 Legal obligations
 Philanthropy

Advertisement
 An specific action of Human Resources
 Legal obligations

Others: _____

28. QLW Actions and Programs must be: (chose only one alternative)

a product or service offered continuuosly by the company
 support to the companies activities
 amanagerial actions
 companie's strategy and poitics
 others: _____

29. Sign the professional category that further needs QLW Actions and Programs (chose only one alternative):

Support officers (cleaning, and premises in general)
 Operations and Production officers
 Line Managers
 Top Management
 Others:

Name: _____ Female: Male Age: _____

City/State of Birth: _____ City/State of work: _____

Number of children: _____ Marital status: _____

Graduation: _____ Other course and specializations: _____

MBA: _____

Group: Student Professor Manager/Executive

Working with Business Management for _____ years.

Main functional area:

Business Administration
 Finance
 Marketing
 Business Negotiation

Operations and Production
 Statistics and Informatics
 Human Resources
 Other: _____

INTERNAL USE ONLY:

Way data was collected: internet personally other: _____

Mean of contact to send the research results:

Interviewer's name: _____ Date: _____ Hour: _____

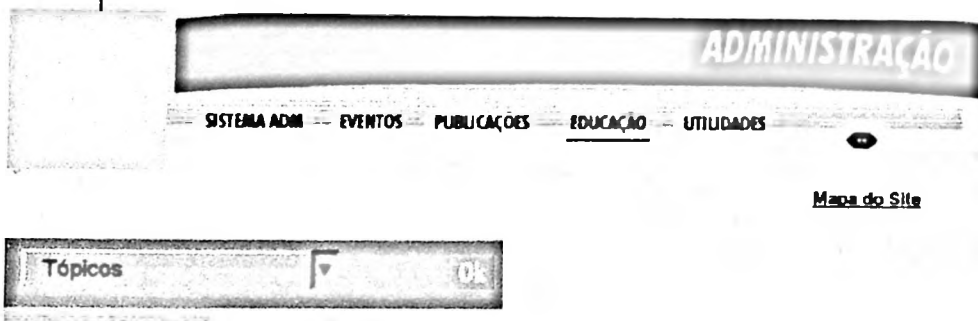
Interviewee's duration: _____ (days/hours)

Obs. (do entrevistador): _____

Thanks to colaboration. Profa. Ana Cristina Limongi França e Equipe de estagiários: Gaiño, A. A. P.; Hamza, K. M.; Oliveira, P. M. de; Muritiba, S. N.; Almeida, S. F. de & Rocha, T. J.

Anexo 13

CARTA, EDITADA NO SITE WWW.CFA.ORG.BR, DA PESQUISA EXPLORATÓRIA INTERFACES QVT & ADMINISTRAÇÃO



PESQUISA CIENTÍFICA

INTERFACES: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO & ADMINISTRAÇÃO

Prezado(a) usuário(a):

Estamos realizando em parceria com o Conselho Federal de Administração - CFA e a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - USP, um levantamento inicial sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e as suas interfaces com as atividades de Administração.

Trata-se de uma pesquisa de cunho científico com o propósito de estimular e criar novas competências especialmente na área de Administração no que se refere a bem estar, stress e condições de vida no trabalho.

Os principais aspectos do estudo são:

1. O conceito de Qualidade de vida no Trabalho;
2. Qualidade e Produtividade;
3. Legitimidade e Sustentabilidade;
4. Perfil do Administrador;
5. Interfaces e Novas Competências em Administração.

Os dados desta primeira fase estarão disponíveis neste site e também, no www.ead.fea.usp.br a partir do dia 10 de março de 2001, em forma de Relatório de Pesquisa, sem identificação dos participantes, e em 10 de maio, em Seminário (Workshop) aberto na FEA/USP, das 14h às 18h.

Agradecemos a colaboração.

Faça aqui o download do formulário: [interfaces1.xls](#)

Obs.: Salve o arquivo em disco, responda o formulário e envie para o email: gvt@fia.fea.usp.br

O prazo de respostas desta primeira fase é 29 de janeiro de 2001.

CONTATOS:

Profª Drª Ana Cristina Limongi França

e-mail: gvt@fia.fea.usp.br

Tels: (11) 3818-5835 - 3833-0573

[topo](#)

Admnet.org®
Sua marca registrada para o domínio da Administração no Brasil.

Brazilian Gateway
Criação e manutenção
de Sites na Internet

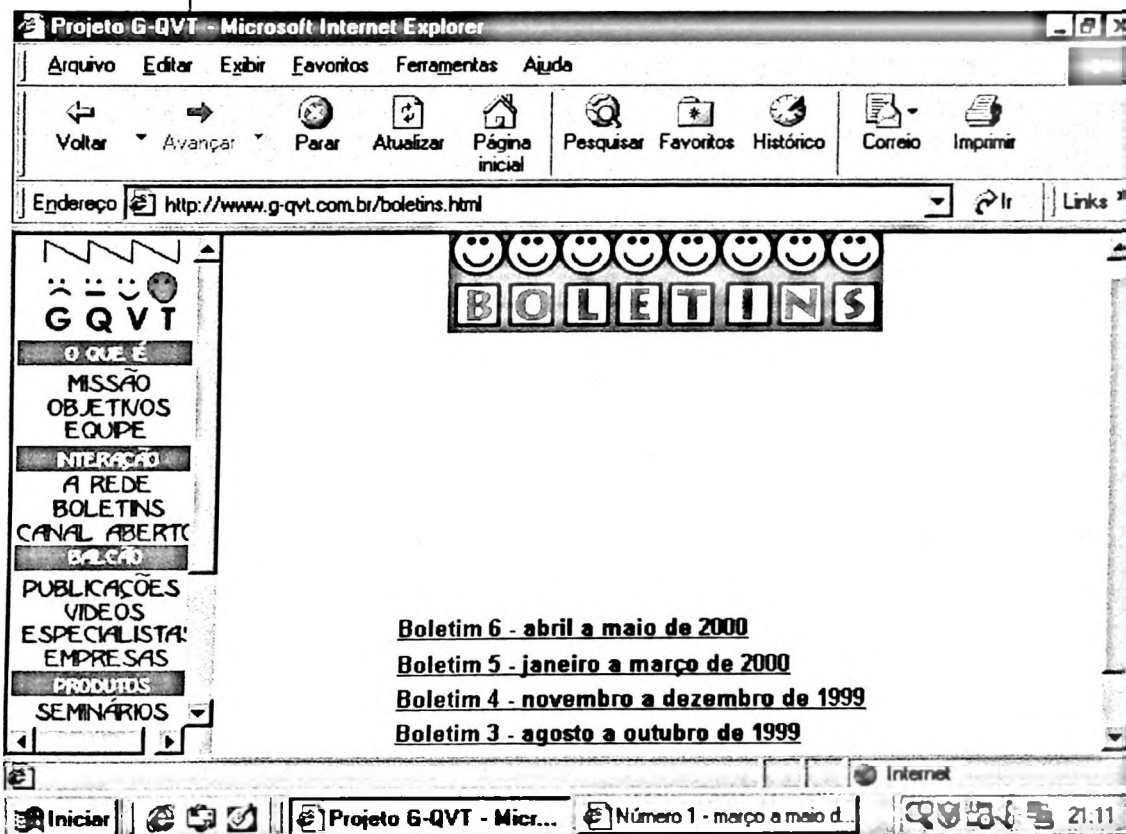


voltar para
homepage

Anexo 14

BOLETINS GQVT: 1 - 6

GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



Anexo 14 (continuação) Boletins GQVT: 1-6



Número 1

Número 1 - março a maio de 1999 - Circulação Trimestral

Apresentação

Este é o Informativo da Rede de Gestão de Qualidade da Vida no Trabalho. Este informativo está sendo desenvolvido como um instrumento para divulgar e esclarecer assuntos e projetos em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), buscando a integração da realidade organizacional com as ações do grupo.

O que é QVT?

Qualidade de Vida no Trabalho: Gestão e Educação para o bem estar no trabalho, com decisões e escolhas baseadas na cultura organizacional e no estilo de vida dos diferentes segmentos ocupacionais. O movimento de qualidade de vida no trabalho teve seu momento marcante de institucionalização na década de 70. Na última década renasceu para dar resposta a muitos pontos de tensão e complexidade empresarial. Tem sido suporte para negociações trabalhistas, clima organizacional e marketing. Empresas modernas e competitivas precisam atuar a qualidade de vida do seu capital humano.

Concluído

21:13



Número 2

Número 2 - maio a julho de 1999 - Circulação Trimestral

Por melhores condições de trabalho

Em entrevista ao Jomal do Brasil, Ana Cristina traça um paralelo das condições de trabalho do século XIX e as de hoje. Segundo ela: "na medida em que os chamados profissionais especializados – guardadas sempre as devidas proporções – também trabalham em condições insalubres sob vários aspectos, extrapolam horários, não tiram férias. No início do século, em plena produção de massa, consequência da Revolução Industrial, o trabalho operacional era fragmentado em tarefas simples, com ênfase na repetição intensa e monótona da mesma ação, sem participação ou acesso a melhorias e modificações no ambiente de trabalho. A grande limitação à qualidade devida era a participação no processo de produção e nos resultados econômicos decorrentes da sua própria força de trabalho, a ausência de comunicação e a ênfase na hierarquia rígida e autotária, com poder formal absoluto por parte de supervisores e dirigentes. A relação era sempre de submissão, disciplina e estabilidade no cargo. O trabalho e a vida pessoal totalmente dissociados do ponto de vista organizacional. Eram condições insalubres decorrentes da cisão entre o fazer, o pensar e o sentir, além das limitações do ambiente físico e da ergonomia do maquinário. Hoje, os profissionais especializados vivem sob pressão

Concluído

21:14

Anexo 14 (continuação) Boletins GQVT: 1-6



Número 1 - março a maio de 1999 - Circulação Trimestral - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Impressão

Endereço http://www.g-qt.com.br/bo3.html

Número 3 - agosto a outubro de 1999 - Circulação Trimestral

Energizando a Vida pela Alimentação

Saúde é integridade e equilíbrio, é uma maleabilidade interna que faz com que você possa enfrentar as exigências da vida sem se abater. Ela é bastante dinâmica, diria que é um estado temporário de equilíbrio, que se desestabiliza quando há mudanças das condições estabelecidas, portanto é normal perdê-la periodicamente. Para que a saúde volte, nosso sistema naturalmente procura restabelecer o equilíbrio. Uma das maneiras de estimular nossa defesa natural é através da alimentação. De todas as escolhas que fazemos, as que dizem respeito à nossa alimentação são particularmente importantes, porque podemos ter controle sobre elas, porque nossa qualidade de vida depende da qualidade de vida de nossas células e porque amanhã seremos a consequência destas escolhas. Portanto, a alimentação é um fator de influência na qualidade de vida que está a nosso alcance administrar, está no nosso controle direto. A proposta do texto é ser um "briefing" para uma reflexão maior sobre paradigmas da alimentação. Por um lado, avaliando o posicionamento das indústrias de alimentos nas duas faces da moeda, uma que diz respeito a interesses de grandes grupos em detrimento a posturas mais adequadas e a outra que diz respeito à pesquisa e desenvolvimento de alimentos funcionais

Concluído

Iniciar Projeto G... Explorand... Microsoft... Número... 21:15



Número 3 - agosto a outubro de 1999 - Circulação Trimestral - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Impressão

Endereço http://www.g-qt.com.br/bo4.html

Número 4 - novembro a dezembro de 1999 - Circulação Trimestral

Entrevista do mês

Sergio Cando – Médico especialista em Pediatria, Administração em Saúde e Medicina do Trabalho; formado em Administração e Planejamento de Sistemas de Saúde. Foi gerente do Sistema de Saúde da Villares e atualmente é gerente da Divisão de Programas de Saúde da Fundação CESP.

RQVT: Como você conceitua QVT?

SC: Qualidade de vida é uma terminologia bastante ampla. Além disso, é uma questão subjetiva. São situações pessoais que propiciam bem-estar, segurança, momentos de felicidade, enfrentamento de desafios, autonomia e reflexão. Paixão é qualidade de vida! Dedicção, comprometimento, amor, envolvimento com aquilo que se faz. Sem paixão a vida perde em qualidade.

Se nos utilizarmos desta visão mais ampla para elaboramos o conceito de QVT, podemos dizer que QVT é a necessidade de ter desafios no ambiente de trabalho e estar adequadamente capacitado para

Concluído

Iniciar Projeto G... Explorand... Microsoft... Número... 21:15

Anexo 14 (continuação) Boletins GQVT: 1-6



Número 1 - março a maio de 1999 - Circulação Trimestral - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página Inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir

Endereço <http://www.g-qt.com.br/bo5.html> Links

Número 5 – janeiro a março de 2000 – Circulação Trimestral

Entrevista

Inmaculada Figols Costa é Assistente Social, especialista em administração de RH, professora universitária, e mestranda em psicologia social na Universidade São Marcos e **Francisca C. Borges Galletti** é Psicóloga Clínica, membro da equipe de estudos sobre álcool e drogas da Faculdade de Medicina do ABC, mestranda em psicologia social na Universidade São Marcos.

REG-QVT: Poderiam nos falar sobre sua pesquisa?

Inmaculada e Francisca: Este trabalho é parte de uma pesquisa que está sendo realizado por mestrandos em psicologia social, com o objetivo de refletir sobre a atuação do profissional de psicologia da área organizacional nos programas voltados à saúde global do trabalhador. Acreditamos que esta questão deveria nortear os princípios básicos de qualquer organização, porém observa-se que

Concluído Internet

Iniciar Projeto G... Explorand... Microsoft... Número... 21:15



Número 1 - março a maio de 1999 - Circulação Trimestral - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página Inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir

Endereço <http://www.g-qt.com.br/bo6.html> Links

Número 6 - abril a maio de 2000 - Edição Trimestral

Conexões internacionais

O Boletim REG-QVT orgulha-se de informar a todos que já estamos na "boca do povo" no mundo inteiro. Após enviarmos os boletins passados à Research Institute of Human Engineering for Quality Life (HQL), um instituto japonês de reconhecimento internacional em qualidade de vida, recebemos sua resposta entusiasmada com nosso trabalho. É isso aí turma, parabéns a todos nós!

Pesquisas do Mês

Esta é uma nova seção do boletim, cujo objetivo é informar e apresentar aos leitores os participantes das Reuniões da Rede de Estudos em Gestão de Qualidade de Vida; quem são, o que fazem e o que pensam. Conheça-nos melhor! 14ª Reunião - Nesta reunião, pudemos perceber que nem todas as empresas estão preocupadas com a qualidade de vida no trabalho. 70% dos participantes acham que

Concluído Internet

Iniciar Projeto... Explor... Micros... Núm... Núm... 21:16

Anexo 14 (continuação) Boletins GQVT: 1-6



Informativo da Rede de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

página 1

Número 1 - março a maio de 1999 - Circulação Trimestral

Informativo RGQVT

Neste Número

- Apresentação..... 1
- O que é QVT?..... 1
- A palavra da Limongi..... 1
- Encontros do Grupo..... 2
- Entrevista..... 2
- Dicas de Consulta..... 2
- QVT Online..... 2
- Agende-se..... 2

Apresentação

Este é o **Informativo da Rede de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**. Este informativo está sendo desenvolvido como um instrumento para divulgar e esclarecer assuntos e projetos em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), buscando a integração da realidade organizacional com as ações do grupo.

O que é QVT?

Qualidade de Vida no Trabalho: Gestão e Educação para o bem estar no trabalho, com decisões e escolhas baseadas na cultura organizacional e no estilo de vida dos diferentes segmentos ocupacionais. O movimento de qualidade de vida no trabalho teve seu momento marcante de institucionalização na década de 70. Na última década nasceu para dar resposta a muitas pontas de tensão e complexidade empresarial. Tem sido suporte para negociações trabalhistas, clima organizacional e marketing. Empresas modernas e competitivas precisam atuar a qualidade de vida do seu capital humano.

Editorial

• Comissão Informativa
 prof.^a Ana Cristina Limongi França, Alessandro Souza Lopes, Cíntia Daurio, Eliete Bernal Arellano e Fabiana Gradela Cesarini e Maria Angela Abduch

• Jornalista responsável - FIA
 Fernando Fulanetti

• Fale Conosco:

gvt@lta.fea.usp.br
 Av. Luciano Gualberto, 908 Sala E-136
 C. Universitária - São Paulo - Tel.: (11) 818-5836

• PROGEP
 prof.^a Marla Tereza Leme Fleury (coord.), prof. Joel de Souza Dutra, prof. Lindolfo Galvão de Albuquerque, prof.^a Ana Cristina Limongi França, prof. André Luiz Fischer, prof. Arnaldo José F. M. Nogueira, prof.^a Marisa Pereira Eboil e prof.^a Rosa Maria Fischer. epola - Jack Tsai



A palavra da Limongi

O grupo de trabalho surge como um espaço e uma plataforma científica que viabilize o alinhamento das diversas focas de QVT. O GQVT se consolida a partir de movimentos e fatos muito significativos:

- o primeiro é a necessidade de as empresas responderem de forma mais assertiva em relação ao estresse e novas doenças "organizacionais"
- o segundo movimento se refere à transformação da questão pessoal, individualizada e solitária - do bem viver - a demandas gerenciais de competência na gerenciar pessoas valorizando a questão comportamental, ergonômica e cultural;
- O terceiro movimento se refere à necessidade de reaprender o vida organizacional, diante de modelos mais complexos e intelectualizados de gestão, aos grandes impactos de fusões, privatizações, incorporações e renovação empresarial.

O início do meu envolvimento com o tema Qualidade de Vida (QV) se deu com o mestrado em 1982. O foco se consolidou em 1991, quando iniciei o projeto de doutorado e abri uma frente de projetos e treinamentos com este tema. O primeiro seminário vivencial de QVT foi realizado em 1993 em um centro de bem estar oriental.

O ajuste fino do foco trabalho e qualidade de vida se processou entre 95/96, com o idêia de um Instituto de Qualidade de Vida, que não se consolidou mas coincidiu com o nascimento da Associação Brasileira de Qualidade de Vida. O 1º Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, em junho de 1998, foi um grande marco para o posicionamento conceitual do tema.

Particularmente, o GQVT surgiu em 1997, na Diretoria de Educação e Cultura da ABQV, se expandiu, após o 1º QVT, aqui do PROGEP - Programa de Estudos em Gestão de Pessoas-FIA-FEA/USP.

Espero que neste semestre possamos continuar evoluindo na expansão do movimento, na formação de grupos, cooperativas, parcerias nas diversas frentes de trabalho possíveis para QVT. Nossa meta maior é criar incubadoras de Programas de Qualidade de Vida.

O interesse, sensibilidade e dedicação dos participantes deste movimento, que denominaremos GGGVT, tem demonstrado quanto será fértil, rica e humano este espaço.



Anexo 14 (continuação) Boletins GQVT: 1-6



Informativo da Rede de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

página 1

Número 2 - maio a julho de 1999 - Circulação Trimestral

Neste Número:

- Por melhores condições de trabalho..... 1
- Nos bastidores com Mauricio Lambiasi . 1
- Encontros do Grupo..... 2
- Agende-se..... 2
- QVT em ação..... 2
- Cotidiano & Trabalho..... 2

Nos bastidores com Mauricio Lambiasi

Maurício Lambiasi, através de uma pesquisa realizada no Banco do Brasil, avaliou a percepção de qualidade de vida entre os funcionários da gerência média na Capital e no Interior de São Paulo. O principal objetivo foi verificar a existência ou não de diferenças nos níveis de satisfação e importância que compõem o conceito de qualidade de vida a partir de uma análise comparativa entre a Capital e o Interior de São Paulo - será que viver na Capital ou no Interior traz melhores benefícios para a qualidade de vida no trabalho?

Tratando desta questão, Maurício analisou fatores que geram qualidade de vida, ou seja, fatores relacionados ao amor, família, convivência social, lazer, auto-realização, comunidade, religião, trabalho, situação econômica - financeira, moradia, saúde, educação, cultura, meio ambiente, infra-estrutura de lazer, transporte, segurança, a cidade onde mora e a qualidade de vida entre Capital e Interior. Vamos conhecer algumas interessantes considerações sobre este estudo:

RGQVT: Por que o objeto de estudo foi a média gerência do Banco do Brasil?

Maurício: A gerência média é, de fato, a força motriz das ações que se desenvolvem nas empresas. De modo que esta classe é o principal foco na busca por resultados e, por outro lado, sente mais intensamente a pressão das exigências da excelência empresarial.

RGQVT: Portanto, a média gerência apresenta maior necessidade de uma consciência a respeito de qualidade de vida. Mas como esta nível de percepção está relacionado ao desempenho profissional?

Maurício: Eu definiria qualidade de vida como a possibilidade de acesso a fatores que te propiciam bem-estar. Se você preserva momentos para a sua realização pessoal, fora do ambiente de trabalho, você se torna uma pessoa mais motivada, criativa, disposta e perseverante em seus objetivos, principalmente, os profissionais. Por exemplo, a pesquisa mostrou que a gerência no interior de São Paulo, está mais satisfeita com o seu trabalho do que a gerência da capital. Isto poderia ser explicado por vários fatores, mas vamos considerar somente dois: comunidade e situação econômica - financeira. No interior, entre a gerência do banco, o grau de importância à comunidade é muito maior que na capital. As cidades do interior demonstram um apego muito maior a comemorações de datas, feriados e festas populares que a capital. Interessante notar o nível de interatividade nas gerências do banco no interior é maior que na capital. E, por outro lado, como na capital o custo de vida é mais elevado que no interior e as ofertas de consumo também, os gerentes do interior demonstram uma satisfação maior com a remuneração. Dessa maneira, a situação econômica - financeira recebe maior importância e grau de insatisfação na capital do que no interior. Entre dois dados contribuem para a constatação final: que os gerentes do interior se consideram com melhores condições de qualidade de vida no trabalho. Daí vem a motivação, criatividade e disposição no ambiente de trabalho.

RGQVT: Qual foi o método de pesquisa que você utilizou para chegar nestas informações?

Maurício: Foram 160 questionários distribuídos a gerentes de expediente do Banco do Brasil, em 23 agências da Capital e 31 do Interior. A análise envolveu estudo de frequência com que foram observadas as diversas graus de importância e satisfação dos fatores, que compõem qualidade de vida e o relação ou não entre elas. Depois, houve uma análise comparativa e quantitativa de todos os dados obtidos na pesquisa.

Por melhores condições de trabalho

Em entrevista ao Jornal do Brasil, Ana Cristina traça um paralelo das condições de trabalho do século XIX e as de hoje. Segundo ela: "na medida em que os chamados profissionais especializados - guardadas sempre as devidas proporções - também trabalham em condições insalubres sob vários aspectos, extrapolam horários, não tiram férias. No início do século, em plena produção de massa, consequência da Revolução Industrial, o trabalho operacional era fragmentado em tarefas simples, com ênfase na repetição intensa e monótona da mesma ação, sem participação ou acesso a melhorias e modificações no ambiente de trabalho. A grande limitação à qualidade de vida era a participação no processo de produção e nos resultados econômicos decorrentes da sua própria força de trabalho, a ausência de comunicação e a ênfase na hierarquia rígida e autoritária, com poder formal absoluto por parte de supervisores e dirigentes. A relação era sempre de submissão, disciplina e estabilidade no cargo. O trabalho e a vida pessoal totalmente dissociados do ponto de vista organizacional. Em condições insalubres decorrentes da cisão entre o fazer, a pensar e o sentir, além das limitações do ambiente físico e da ergonomia do maquinário. Hoje, os profissionais especializados vivem sob pressão insalubre da competitividade de mercado, da dedicação complexa do fazer e sugerir novas melhorias continuamente e da instabilidade do ciclo de vida das organizações e produtos que são criados, enquanto outros são extintos. Eu diria que, no início do século, a grande insalubridade era a ausência de pensar e participar dentro de um mercado em plena expansão. Hoje, o grande fator de insalubridade é conciliar demandas profissionais atreladas à contínua especialização e às condições de relacionamento pessoal e organizacional."

Editorial

Comissão Informativo
 prof.^a Ana Cristina Limongi França, Alessandra Souza Lopes, Cinthia Dauria e Fabiana Gredala Cesarini

Jornalista responsável - FIA
 Fernando Fulanetti

Fale Conosco:
avt@fia.fee.usp.br
 Av. Luciano Gualberto, 908 Sala E-136
 C. Universitária - São Paulo - Tel.: (11) 818-5836

PROGEP
 prof.^a Maria Tereza Leme Fleury (coord.), prof. Joel de Souza Dutra, prof. Lindolfo Galvão de Albuquerque, prof.^a Ana Cristina Limongi França, prof. André Luiz Fischer, prof. Arnaldo José F. M. Nogueira, prof.^a Marisa Pereira Ebbal e prof.^a Rosa Maria Fischer. apolo - Jack Teal

Informativo RGQVT



Anexo 14 (continuação) Boletins GQVT: 1-6



Informativo da Rede de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

página 1

Número 3 - agosto a outubro de 1999 - Circulação Trimestral

Neste Número:

- 👉 Energizando a Vida pela Alimentação... 1
- 👉 Reuniões da rede..... 1
- 👉 II Encontro Internacional de QV..... 2
- 👉 Curso de Gestão Empresarial em QV.. 2
- 👉 Dicas de Consulta..... 2
- 👉 Agende-se..... 2

Energizando a Vida pela Alimentação

Saúde é integridade e equilíbrio, é uma maleabilidade interna que faz com que você possa enfrentar as exigências da vida sem se abater. Ela é bastante dinâmica, diria que é um estado temporário de equilíbrio, que se desestabiliza quando há mudanças das condições estabelecidas, portanto é normal perdê-la periodicamente. Para que a saúde volte, nosso sistema naturalmente procura restabelecer o equilíbrio. Uma das maneiras de estimular nossa defesa natural é através da alimentação. De todas as escolhas que fazemos, as que dizem respeito à nossa alimentação são particularmente importantes, porque podemos ter controle sobre elas, porque nossa qualidade de vida depende da qualidade de vida de nossas células e porque amanhã seremos a consequência destas escolhas. Portanto, a alimentação é um fator de influência na qualidade de vida que está a nosso alcance administrar, está no nosso controle direto. A proposta do texto é ser um "briefing" para uma reflexão maior sobre paradigmas da alimentação. Por um lado, avaliando o posicionamento das indústrias de alimentos nas duas faces da moeda, uma que diz respeito a interesses de grandes grupos em detrimento a posturas mais adequadas e a outra que diz respeito à pesquisa e desenvolvimento de alimentos funcionais (aqueles que exercem efeito terapêutico sobre o organismo). Um outro aspecto interessante a respeito da alimentação é a questão energética, vista não pela ótica calórica, mas pela ótica de melhor aproveitamento da energia vital. Determinadas combinações de grupos de alimentos propiciam esta performance.

Você pode ter um carro que é uma "máquina" mas se tentar fazê-lo funcionar com água ele não andará. Você pode ter o carro e o combustível adequados, mas se a bateria estiver sem ou com pouca carga, só pegará no tranco, com baixo desempenho. Quanto mais alto o aproveitamento da energia, mais eficiente o nosso corpo. Quanto mais eficiente nosso corpo, melhor nos sentiremos e melhor usaremos nosso talento para produzir resultados relevantes, e melhor será nosso desempenho biopsicossocial.

Mariângela de Abreu Lima - engenheira, consultora em QV, integrante da equipe do CAGEQV.

Reuniões da rede

Na reunião de agosto, o texto Energizando a vida pela alimentação foi discutido em grupos. A seguir alguns dos pontos levantados são apresentados:

Grupo: Mudança de Hábito

Slogan: "Pare! Pense! Coma melhor e VIVA!"

- Conhecimento
- Opção/flexibilidade
- Conscientização
- Disciplina
- Equilíbrio

Grupo: Holístico

Slogan: "A saúde biopsicossocial do Trabalhador"

- Saúde - equilíbrio/dinâmica
- Opções: estilo de vida/auto-conhecimento
- Políticas (cultura, valores) educacionais
- Alimentação (mente/cérebro)
- Saúde do trabalho: benefício para a empresa (custos)

Grupo: Proposta Verde Saudável

Slogan: "Dê um colorido a sua alimentação"

- Bem estar emocional (contexto geral clima organizacional)
- Alimentação (saúde, desempenho do indivíduo)
- Participação das pessoas na escolha dos alimentos
- Prevenção (melhor desempenho para o trabalhador e economia para a empresa)
- Poder nas indústrias/marketing (alimentos mudáveis geram saúde/economia)

Informativo RGQVT



Anexo 14 (continuação) Boletins GOVT: 1-6



(Interdisciplinar Centro de Estudos em Qualidade de Vida no Trabalho REG-QVT)

página 1

Número 5 - Janeiro a março de 2000 - Circulação Trimestral

Neste Número:

- *Entrevista*..... 1
- *Reuniões da rede*..... 2
- *13ª Reunião da REG-QVT*..... 2
- *Dicas de Consulta*..... 2
- *Agende-se*..... 2

Entrevista

Inmaculada Figueira Costa é Assistente Social, especialista em administração de RH, professora universitária, e mestranda em psicologia social na Universidade São Marcos e **Francisca C. Borges Galletti** é Psicóloga Clínica, membro da equipe de estudos sobre álcool e drogas da Faculdade de Medicina do ABC, mestranda em psicologia social na Universidade São Marcos.

REG-QVT: Poderiam nos falar sobre sua pesquisa?

Inmaculada e Francisca: Este trabalho é parte de uma pesquisa que está sendo realizado por mestrandos em psicologia social, com o objetivo de refletir sobre a atuação do profissional de psicologia da área organizacional nos programas voltados à saúde global do trabalhador. Acreditamos que esta questão deveria nortear os princípios básicos de qualquer organização, porém observa-se que para que isso ocorra torna-se necessário "convencer" a organização que programas como estes levam à diminuição de custos, ao aumento de produtividade, da qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente torna a empresa mais competitiva.

REG-QVT: Mas pode ser muito amplo o escopo, haveria alguma prioridade?

Inmaculada e Francisca: Sim, em nosso estudo, priorizamos os programas de prevenção, mais especificamente ao uso do álcool, uma vez que os dados da OMS apresentam a dependência desta droga como a terceira causa de absenteísmo ao trabalho (por atestados médicos, queda da produtividade, acidentes do trabalho), e a oitava causa de concessão de auxílio-doença na Previdência Social em nosso país. Esses dados englobam todos os trabalhadores independente de sua capacidade produtiva, implicando na qualidade de vida do trabalhador.

REG-QVT: Como foi realizada a pesquisa e quais foram os resultados?

Inmaculada e Francisca: Através de questionários foram pesquisados 57 profissionais da área organizacional levantando informações que nos proporcionassem verificar a atuação efetiva ou não desses profissionais nos programas de prevenção ao uso do álcool nas organizações. Os resultados parciais mostram que 61% das organizações pesquisadas implementam programas de prevenção à saúde do trabalhador. Sobre a existência específica de uso do álcool, 23% dos entrevistados responderam que possuem programas e 5% não responderam.

Quando perguntados sobre os profissionais que compõem a equipe, observamos que os psicólogos organizacionais participam somente em 6% deles. Ficando em sua maioria a responsabilidade do programa com a Medicina Ocupacional (16%) e Serviço Social (43%). Sobre a participação efetiva desses profissionais nos programas de prevenção ao uso do álcool é de 13%. Do porque da não participação 73% não responderam, 7% citaram que esse tipo de programa encontram-se sob responsabilidade do Serviço Social e, 23% de outros profissionais (enfermeiros, analista de pessoal, segurança do trabalho, CIPA etc.). Alguns dos motivos citados pela não participação são: não ter tempo/interesse, o serviço social é especializado nesse tipo de atendimento, não ter envolvimento direto, não pertencer a mesma gerência, falta de disponibilidade, não ter tido ou criado oportunidades, entre outros.

REG-QVT: Você teria alguma consideração sobre o papel profissional do psicólogo nas organizações?

Inmaculada e Francisca: Considerando-se que o psicólogo deveria ser o profissional que mais apto estaria para a compreensão das relações humanas e o sofrimento psíquico vivenciado pelos trabalhadores, no decorrer da pesquisa fomos levadas a refletir sobre algumas questões:

- por que esse profissional raramente atua no corpo técnico para implementações de programas de prevenção?
- por que abrem mão da atuação efetiva nos programas de prevenção ao uso do álcool e conseqüentemente nos da qualidade de vida no trabalho?
- qual é o seu papel nas organizações?

Para responder isso, são necessários novos estudos mais específicos. Quem sabe, estimula alguém a empreender por este caminho, não?

Informativo REG-QVT



Anexo 14 (continuação) Boletins GQVT:1-6

Boletim da Rede de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - REG-QVT

pagina 1

Número 6 – abril a maio de 2000 – Circulação Trimestral

Neste Número:

- 👉 *Na boca do mundo!..... 1*
- 👉 *Pesquisa do Mês 1*
- 👉 *Reuniões da rede..... 2*
- 👉 *14ª Reunião..... 3*
- 👉 *15ª Reunião..... 3*
- 👉 *Dicas de Consulta..... 4*
- 👉 *Agende-se 4*

As principais idéias relacionadas a inovação citadas pelas participantes foram: transformação, velocidade, conhecimento, comunicação e internet.

Na boca do mundo!

O Boletim REG-QVT orgulha-se de informar a todos que já estamos na "boca do povo" no mundo inteiro. Após enviarmos os boletins passados à *Research Institute of Human Engineering for Quality Life (HQIL)*, um instituto japonês de reconhecimento internacional em qualidade de vida, recebemos sua resposta entusiasmada com nosso trabalho. É isso aí turma, parabéns a todos nós!

Pesquisa do Mês

Esta é uma nova seção do boletim, cujo o objetivo é informar e apresentar aos leitores as participantes das Reuniões da Rede de Estudos em Gestão de Qualidade de Vida; quem são, o que fazem e o que pensam. Conheça-nos mais!

14ª Reunião – Nesta reunião, pudemos perceber que nem todas as empresas estão preocupadas com a qualidade de vida no trabalho. 29% das participantes acham que suas empresas não dão importância à Gestão em Qualidade de Vida; por outro lado, 71% acham que as empresas em que trabalham dão a devida atenção à QVT.

15ª Reunião – A 15ª reunião da Rede, cujo tema foi Inovação Tecnológica e Qualidade de Vida no Trabalho, foi marcada pela discussão sobre as transformações decorrentes do uso da tecnologia em nossas vidas. Tecnologias como a internet são em muitos momentos utilizada a nosso favor e assim deveriam ser sempre. Não devemos nos deixar esquecer de tecnologias negativas.

Das participantes da Rede, 61% costumam usar o internet para se informar sobre as novidades na área de QVT. Os sites mais visitados por elas são: ABQV, SAWTIA, EPM, CORPORE, FITRESSBRASIL.

No mundo globalizado em que vivemos, a tecnologia é fundamental em nossas vidas. Mas não basta tecnologia sem Qualidade de Vida. Prova disto, é que 100% dos participantes da 15ª REG-QVT convivem com inovações tecnológicas. Porém, 6% dos participantes acham que a inovação tecnológica não está ligada à Qualidade de Vida no Trabalho. Ao contrário dos 94% das participantes que acham que a inovação tecnológica e QVT caminham juntas.

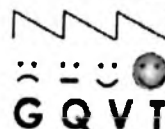
Boletim REG-QVT



Anexo 15

BOLETINS GQVT: 1 - 6 - VERSÃO EM INGLÊS

GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



Report of the Management Network for Life Quality at Work

page 1

1 - March - May, 1999 - Quarterly issue

In this edition

- ↳ Introduction *Erro! Indicador não definido.*
- ↳ What is LQW? 1
- ↳ Limongi has the floor *Erro! Indicador não definido.*
- ↳ Meetings of the Network *Erro! Indicador não definido.*
- ↳ Interview.... *Erro! Indicador não definido.*
- ↳ Further reading *Erro! Indicador não definido.*
- ↳ LQW Online 3
- ↳ Schedule ... *Erro! Indicador não definido.*



Limongi has the floor

This work group arises as a scientific room and a platform to make the alignment of the several LQW focuses feasible. MGLQW consolidates based on significant movements and facts:

- ⊕ the first movement is the need of the companies to more assertively respond to the stress and the new organizational diseases;
- ⊕ the second one refers to an individual and single issue - the well living - to the demand for managerial competencies when dealing with people taking into account behavior, ergonomic and culture issues;
- ⊕ the third movement refers to the need of reflecting about the organizational life in view of more complex and intellectual models of management, of the impact from mergers, privatization, incorporation and entrepreneurial renewals.

I first involved in the matter of Life Quality (LQ) at the time of the postgraduate course, in 1982. The focus consolidated when I began the doctorate project in 1991, by opening a range of projects and training based on this matter. The first LQW seminar was held in 1993 in an Orient well-being center.

The focus fine adjustment for work and life quality occurred in 95-96 with the idea of creating a Life Quality Institute. This dream did not come true, but it coincided instead with the creation of the Brazilian Association of Life Quality. The 1st International Meeting of Management Competencies in Life Quality, in June 1998, was an important boundary for positioning the concept.

The MGLQW is born in 1997, in the Directorate of Education and Culture at ABQV, expanded after the 1st LQW, here in PROGEP - Programa de Estudos em Gestão de Pessoas-FIA-FEA/USP (Program of Studies for Managing People).

Hopefully we can keep evolving during this semester, establishing groups, cooperatives, and partnerships in the different potential fronts. Our main target is to create incubators for Programs of Life Quality at Work.

The interest, sensitiveness, and dedication of the participants in this movement named MGLQW demonstrate how this matter shall be fruitful, rich and human.

Introduction

This is the report of the **Management Network for Life Quality at Work**. This report is developed as a tool for disclosing and clarifying matters and projects related to Life Quality at Work (LQW), searching for integrating organizational reality and the group activities.

What is LQW?

Life Quality at Work Management and Education aiming at the well-being at work, by making decisions and choices based on the organizational culture and life style of different occupational segments. The movement for life quality at work had its institutionalizing top during the 70's. Lately it has been reemerging as an answer to several tension points and business complexity. The movement has been used as a basis for labor discussions on organizational environment and marketing. Modern and competitive companies do care about life quality of their human capital.

Team

- ↳ Report Committee
Prof. Ana Cristina Limongi França, Alessandro Souza Lopes, Cíntia Dauria, Eliete Bernal Arellano, Fabiana Gradela Cesarini and Maria Angela Abduch
- ↳ Responsible Journalist - FIA
Fernando Furlanetti
- ↳ Talk to us:
aut@fia.fea.usp.br
Av. Luciano Gualberto, 908 Sala E-136
C. Universitária - São Paulo - Tel.: (11) 818-5834
- ↳ PROGEP
Prof. Maria Tereza Leme Flauzy (coord.), Prof. Joel de Souza Dutra, Prof. Lindolfo Galvão de Albuquerque, Prof. Ana Cristina Limongi França, Prof. André Luiz Fischer, Prof. Arnaldo José F. M. Nogueira, Prof. Marisa Pereira Eballi and Prof. Rosa Maria Fischer. Support - Jack Tezi

Anexo 15 (continuação) Boletins GQVT: 1-6 (versão em inglês)



2 - May - June 1999 - Quarterly Issue

page 1

Informativo RGQVT

In this edition:

- For better conditions at work 2
- On backstage with Mauricio Lambiasi ... 1
- Meetings of the network 2
- Schedule 2
- LQW in action 2
- Day by day & Work 2

For better conditions at work

In an interview to the newspaper "Jornal do Brasil," Ana Cristina Limongi França compares the work conditions in 19th Century and the current ones "since the so-called specialized executives - always keeping in mind the due proportion - also work in unhealthy conditions under several aspects, such as very heavy workload, no holidays and so on. In the beginning of this century, with the mass production resulting from the Industrial Revolution, the labor work was fragmented in simple jobs, with emphasis on the intensive and monotone repetition of the same action, with no participation nor access to improvements and changes in the workplace. The great restraint to the due quality was the participation in the production process and in the economic results arising from their own labor force, the lack of communication and the emphasis on the authoritarian and rigid hierarchy with absolute formal power for supervisors and managers. Relationships were always based on subservience, discipline and stability of the position. Work and personal life were totally dissociated from the organizational point of view. Unhealthy conditions originated from a partition into making and thinking, in addition to the physical environment and equipment ergonomics. Currently, specialized professionals live under a unhealthy pressure resulting from market competition, from the complex dedication to continuously make and suggest new improvements and from the life cycle instability of organizations and products created at the same time that other are terminated. I would say that in the beginning of the century the major unhealthy aspect was the non-thinking added to the participation in an expanding market. Currently, the major unhealthy aspect is to conciliate professional demands added to an increasing specialization and to the personal and organizational relationship conditions."

Team

- **Report Committee**
Prof. Ana Cristina Limongi França, Alessandra Souza Lopes, Cinthia D'auria and Fabiana Graciele Casarini
- **Responsible journalist - FIA**
Fernando Fulanelli
- **Talk to us:**
qv@fia.fea.usp.br
Av. Luciano Gualberto, 908 Sala E-136
C. Universitária - São Paulo - Tel.: (11) 818-5836
- **PROGEP**
Prof. Maria Tereza Leme Fleury (coord.), Prof. Joel de Souza Dutra, Prof. Lindolfo Galvão de Albuquerque, Prof. Ana Cristina Limongi França, Prof. André Luiz Fischer, Prof. Arnaldo José F. M. Nogueira, Prof. Maria Pereira Ebell and Prof. Rose Maria Fischer. Support - Jack Tezi

On backstage with Mauricio Lambiasi

Mauricio Lambiasi, through a research carried out at Banco do Brasil, evaluated the life quality perception among employees at the medium management in the Capital and interior of the State of São Paulo. The main target was to verify if there are differences among satisfaction and importance levels that compose the concept of life quality from a comparative analysis between the Capital and the interior of the State of São Paulo - does life in the Capital or in the interior bring more advantages for the life quality at work?

Dealing with this issue, Mauricio analyzed the factors which generate life quality, that is, the factors related to love, family, social intimacy, leisure, self-achievement, community, religion, work, financial and economical situation, dwelling, health, education, culture, environment, leisure infrastructure, transportation, safety, the city and the life quality both in the Capital and in the interior. Following, some considerations on this matter:

RGQVT: Why have you selected the medium management at Banco do Brasil for your research?

Mauricio: This medium management is, in fact, the energy that powers all the actions of the companies. Therefore, they are the main focus in the search for results. On the other hand, they feel more intensely the stress from the requirements for entrepreneurial excellence.

RGQVT: Therefore, the medium management present a bigger need of awareness regarding life quality. But how is this perception level related to professional performance?

Mauricio: I would define life quality as the potential access to factors which provide well being. If you reserve some moments for your personal achievement out of your workplace, you become a more motivated, creative, well disposed and persistent in your targets, mainly the professional ones. For example, the research showed that the managers in the interior of São Paulo are more satisfied with their job than in the Capital. This could be explained by several aspects, but let's take into account only two of them: community and financial and economic situation. In the interior, the manager are much more important for the community than in the Capital. The citizens in the interior attend more frequently to civic events, holidays and parties than in the Capital. It is interesting to notice that also the interactivity level among the managers is more intensive in the interior. And, on the other hand, since the life cost in the Capital is higher than in the interior, as well as the goods offer, the manager in the interior is more satisfied with his remuneration. Therefore, the financial and economic situation is more important and less satisfied in the Capital than in the interior. These data contribute for stating the following: the managers in the interior consider their life quality of work as better. Hence the motivation, creativity and disposition at the workplace.

RGQVT: What kind of research method have you used to get this information?

Mauricio: 160 questionnaires were distributed to managers at Banco do Brasil, in 23 agencies in the Capital and 31 in the interior. The analysis involved frequency studies: how many times the different levels of importance and satisfaction of the factors which compose life quality and the relationship between them, were observed, if any. Then, there was a comparative and quantitative analysis of all data obtained through the research.



Anexo 15 (continuação) Boletins GQVT: 1-6 (versão em inglês)



Report of the Management Network for Life Quality at Work

page 1

3 - August - October 1999 - Quarterly Issue

In this edition:

- 👉 Energizing Life through Feeding 1
- 👉 Meetings of the network *Erro! Indicador não definido.*
- 👉 II LQ International Meeting 2
- 👉 LQ Entrepreneurial Management Course 2
- 👉 Tips for Bibliography *Erro! Indicador não definido.*
- 👉 Schedule 2

Energizing Life through Feeding

Health is integrity and balance, it is a kind of internal malleability that enables you to face life requirements without discouraging. It is very dynamic, I would say it is a transitory balance condition that becomes unstable when there are changes in the established conditions. Therefore, it is usual to lose health periodically. In order to get it back, our system naturally search for reestablishing its balance. One of the ways to stimulate our natural defenses is through feeding. Among all the decisions we make, those related to feeding are particularly important, since we can control them, since our life quality depends on our cells' life quality and, in the future, we will be a result of these decisions. Feeding is therefore an aspect impacting life quality that we can manage because it is under our direct control. This text proposal is to be a briefing that leads to a deeper reflection on the feeding paradigms. On the one hand, by evaluating the positioning of feeding industries both in the aspect related to interests of large-sized industries to the detriment of more proper attitudes and in the aspect related to research and development of functional foods (those which have a therapeutic effect on the organism). Another interesting point regarding feeding is the energy issue not from a caloric point of view but from the point of view of a better use of the vital energy. Certain combinations of food groups provide this performance.

You may have an amazing car but it will not move if powered by water. You may have a proper car and fuel, but if the battery has gone flat, you will have to push to start up the car and its performance will be poor. The higher the energy use, the more efficient our body. The more efficient our body, the better we feel and the better we make use of our talent of producing important outputs and also our bio-psychosocial performance is better.

Mariângela de Abreu Lima - Engineer, consultant for LQ, participates in the team ACLQEM.

Meetings of the network

In the August meeting, the text above "Energizing Life through Feeding" was discussed among groups. Following, some of issues:

Group: Changing Habits

Slogan: "Stop! Think! Eat better and LIVE!"

- Knowledge
- Option/flexibility
- Awareness
- Discipline
- Balance

Group: Holistic

Slogan: "Bio-psychosocial health of the worker"

- Health - balance/dynamics
- Options: lifestyle/self-knowledge
- Educational (culture, values) strategies
- Feeding (mind/brain)
- Health of the worker: benefit for the company (costs)

Group: Health Green Proposal

Slogan: "Make your feeding colored"

- Emotional well being (general environment, organizational climate)
- Feeding (health, individual performance)
- Personal participation in choosing foods
- Prevention (better performance for the worker and savings for the company)
- Power at industries/marketing (healthy foods generate health/savings)

Informativo RGQVT



Anexo 15 (continuação) Boletins GQVT: 1-6 (versão em inglês)



Report of the Management Network for Life Quality at Work

page 1

4 - November - December, 1999 - Quarterly Issue

In this edition:

- 👉 Interview....Erro! Indicador não definido.
- 👉 Meetings of the NetworkErro! Indicador não definido.
- 👉 Schedule2
- 👉 Tips for BibliographyErro! Indicador não definido.

Informativo RGQVT

Interview

Sergio Candio - Doctor with specialization in Pediatrics, Health Management and Labor Medicine; graduated in Health Systems Administration and Planning. He was manager of the Health System for the company Vilores and is currently manager of the Health System Division for CESP Foundation.

- What is your concept for LQW?

Life quality is a very encompassing terminology. Besides, it is a subjective matter. There are personal situations that provide well-being, self-confidence, moments of happiness, challenges facing, autonomy, and reflection. Passion is life quality! Dedication, commitment, love, involvement with what we do. Without passion, life lost quality.

If we use this broader point of view to support the concept of LQW, we can say that LQW is the possibility of having challenges at the work environment and being properly skilled to face them, developing autonomy and the possibility of participating in the decision making process, working in an environment in which the good mood predominates and having a good relationship with the other employees. And, of course, we can not forget that LQW is also working in a healthy environment, with good lighting, pleasant temperature and suitable ventilation and furniture.

On the factory floor, leaderships encourage the workers. The relationship among managers and their subordinates can be an important factor for LQW. Stimulating managers who let their workers express their opinion and are able to listening to them develop a good quality work environment. In addition, of course, to the improvement of the environment physical conditions.

If we should enhance some key words related to LQW, we would chose interpersonal relationship, good mood, participation, effective sharing, autonomy and responsibility.

- You have been working for many years promoting health in the organizational environment. In your opinion, what do health programs necessarily have to approach?

We have already mentioned several factors in the previous answer. Supplementing it, we can emphasize the importance of the physical conditions in the work environment: layout, work process and organization, suitable tools and equipment, training and measures of protection against accidents and occupational diseases whether collective or individual.

- What strategies would you indicate to begin and maintain the process of changing the lifestyle of the employees toward: a more healthy situation?

Before implementing any strategy, we need to diagnose the situation since if we begin by a strategy that do not represent the actual necessity of a given group, the program will not work out. Lifestyle is connected to behavior. No LQW program changes the behavior of people. They provide instead subsidies in order to make people able to reflect and decide on changes. Working with LQW is to lead people to reflect about the fact that changes depend on themselves.

The individual who runs a LQW program is supposed to know very well the adverse consequences of maintaining some behaviors or situations in order to focus our efforts on them. For example: we diagnosed a little hearing loss in high frequency situations for a worker. Currently, this loss has not yet affected his hearing but we know that if we do not implement preventive measures immediately this loss shall increase and damage this worker's hearing in the future.

This is why the diagnosis is important: we have to be based on the situations which emerge within that population, analyzing the occurrence frequency, its seriousness and the upcoming consequences. Only this way we will be able to prioritize the right beginning. In addition, we have to know what our population is: sex, age, origin, ethnic group. We need to create mechanisms to attract their interest.

To be actually efficient and keep the interest of the population, a LQW program may (and have to) have a model, a spine. However, it must be flexible enough and capable of meeting the needs of the population to be attained: we have to know how to hear their real needs and interests matching them to the company's interests and needs.

New Year Message

"...to be given a new year deserving this name, you, my dear, have to deserve it, you have to make it new. I know, this is not easy. But try, essay, conscientiously. It is inside you that the New Year naps and waits since always."

Carlos Drummond de Andrade



Anexo 15 (continuação) Boletins GQVT: 1-6 (versão em inglês)



Report of the Management Study Network for Life Quality at Work - MSN - LQW

page 1

5 - January to March, 2000 - Quarterly Issue

In this edition:

- 👉 Interview 1
- 👉 Meetings of the network 2
- 👉 13th meeting of MSN-LQW..... 2
- 👉 Further reading..... 2
- 👉 Schedule..... 2

Interview

Professor Inmaculada Figols Costa is a Social Assistant, specialized in HR management, and does a postgraduate course in social psychology at Universidade São Marcos. Francisca C. Borges Galletti is a Clinical Psychologist, participant in the alcohol and drugs studies group at the Faculdade de Medicina in ABC, and does a postgraduate course in social psychology at Universidade São Marcos.

REG-QVT: Could you talk about your research?

Inmaculada and Francisca: This work is part of a research which is being carried out by postgraduates in social psychology aiming at assessing the activities of the psychologists connected to the organizational area programs oriented towards the worker's whole health. We believe that this subject should orient the basic principles at any organization, but, to reach this situation, we noticed that it is necessary "to convince" the organization that this kind of program leads to costs reduction, productivity and services and products quality increase and as a result makes the company more competitive.

REG-QVT: But the scope may be too wide; is there any priority?

Inmaculada and Francisca: Yes, in our study we prioritized prevention programs, alcohol abuse prevention to be more specific once data from WHO present this drug dependency as the third reason for absenteeism at work (medical certificates, productivity level reduction, work accidents) and the eighth reason for the grant of health-assistance by the Social Welfare in our country. These data encompass all the employees no matter their productive capacity and involves the worker's life quality.

REG-QVT: How have you carried out the research and what are the results?

Inmaculada and Francisca: By means of questionnaires 57 professionals of the organizational area were researched providing information that enable us to verify if the actions of these professionals were effective or not in the programs of alcohol abuse prevention at the organizations. Partial results show that 61% of the organizations researched implement prevention programs. Concerning the specific existence of alcohol abuse, 23% responded that they have related programs and 5% did not respond.

When they were asked about the professionals comprising the team we observed that organizational psychologists are only 6% of them and have in hands the responsibility for the Occupational Medicine program (16%) and Social Service (43%). Concerning their effective participation in the alcohol abuse prevention programs, it is 13%. Regarding the not participation 73% did not respond, 7% stated that this kind of program is under the responsibility of the Social Service and 23% of other professionals (nurses, personnel analyst, work safety, etc.). Some of the reasons mentioned for not participating are: lack of time/interest, social service is specialized in this kind of support, lack of direct involvement; not being under the same management, lack of availability, not being given the opportunity, among others.

REG-QVT: Do you have any consideration on the professional role played by the psychologist at the organizations?

Inmaculada and Francisca: Taking into account that the psychologist should be the professional best skilled to understand human relationships and the psychic suffering experienced by the workers, we were led to reflect on some issues during this research:

- why do these professionals rarely act together the technical body in order to implement prevention programs?
- why do they forgo an effective effort in the alcohol abuse programs and as a result in those of life quality at work?
- What is their role at the organizations?

To answer to this, new and more specific studies are needed. Perhaps someone will be stimulated to follow this way, who knows?

Informativo REG-QVT

