



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA: ALÉM DOS LIMITES DAS ORGANIZAÇÕES**  
**CASO DA EMPRESA MULTINACIONAL RIVOLI DO BRASIL SPA EM PALMAS-**  
**TO**

**PABLO AUGUSTO COSTA**

**PALMAS-TO**  
**FEVEREIRO/2007**

**PABLO AUGUSTO COSTA**

**QUALIDADE DE VIDA: ALÉM DOS LIMITES DAS ORGANIZAÇÕES  
CASO DA EMPRESA MULTINACIONAL RIVOLI DO BRASIL SPA EM PALMAS –  
TO.**

Monografia apresentada à UFT - Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas – Curso de Administração para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientações do Prof. Adm. Thiago Pereira Dourado.

**PALMAS-TO  
FEVEREIRO/2007**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

C837q Costa, Pablo Augusto.  
QUALIDADE DE VIDA: ALÉM DOS LIMITES DAS ORGANIZAÇÕES: QUALIDADE DE VIDA: ALÉM DOS LIMITES DAS ORGANIZAÇÕES – CASO DA EMPRESA MULTINACIONAL RIVOLI DO BRASIL SPA EM PALMAS – TO . / Pablo Augusto Costa. – Palmas, TO, 2007.  
68 f.  
Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Administração, 2007.  
Orientador: Thiago Pereira Dourado  
1. Importância do cliente interno e sua satisfação para a organização. 2. A Cultura e o Clima Organizacional. 3. Os Princípios Psicológicos na Gestão de Pessoas. 4. Qualidade de Vida - Emoção na Administração. I. Título

**CDD 658**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

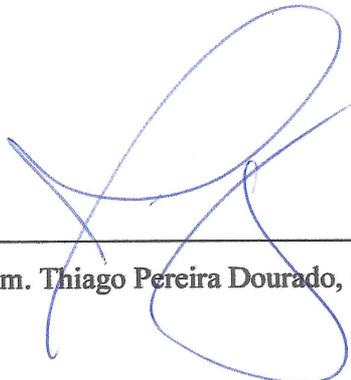
**PABLO AUGUSTO COSTA**

**QUALIDADE DE VIDA: ALÉM DOS LIMITES DAS ORGANIZAÇÕES  
CASO DA EMPRESA MULTINACIONAL RIVOLI DO BRASIL SPA EM PALMAS –  
TO.**

Monografia apresentada à UFT - Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas – Curso de Administração para obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data da Aprovação: 13/02/2007

Banca Examinadora



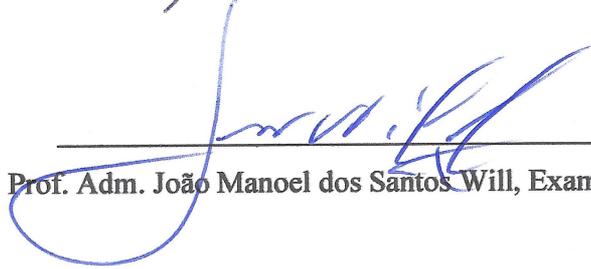
---

Prof. Adm. Thiago Pereira Dourado, Orientador, UFT



---

Prof. Msc. Sandra Alberta Ferreira, Examinadora, UFT



---

Prof. Adm. João Manoel dos Santos Will, Examinador, UFT

## DEDICATÓRIA

Aos meus avôs,  
Clara de Barros Costa, Antonio Fernandes Costa,  
Maria da Luz Costa, Renato da Silva Paixão Costa,  
que mesmo longe, um dia deram duro para  
que nossa geração tivesse  
um futuro melhor.

Aos meus pais e irmãos,  
que se esforçaram e conseguiram  
fazer de mim esse Pablo que sou hoje.

Ao amigo mais chegado que um irmão,  
e a todos os meus amigos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me possibilitou concluir este TCC, que me auxiliará a galgar os degraus do caminho estreito que me conduzirá à vitória. GRAÇAS A DEUS POR ISSO.

“Até aqui nos ajudou o Senhor, e por isso estamos alegres”. Salmo 15:11

A meus pais e irmãos, que aturaram por diversas vezes meu mal-humor e cansaço, ajudando-me em quase tudo, mesmo nas dificuldades mais extremas.

Aos irmãos e queridos amigos que estiveram orando e torcendo pelo meu sucesso.

Aos nossos professores que, de forma direta ou indireta, em muito facilitaram e contribuíram, para a conclusão deste TCC.

À Congregação do Curso de Administração de Empresas da minha Universidade Federal do Tocantins, que têm lutado para ser modelo de curso e instituição no país.

À empresa construtora RIVOLI do Brasil SPA, que contribuiu com este trabalho.

Ao Governo do Estado do Tocantins, na pessoa da Excel. Primeira Dama Dulce Miranda que, diretamente ou indiretamente, contribuem para que os nossos jovens tenham acesso a uma universidade pública de qualidade.

Por fim, agradeço a você que está lendo este projeto, disponibilizando seu tempo e depositando sua confiança na leitura deste que é um trabalho que pode mudar a sua vida.

## RESUMO

Com base em estudo superficial, este trabalho procurou demonstrar a importância da utilização de um Programa de Qualidade de Vida para as organizações, como elemento de motivação aos participantes na organização e fora dela, bem como para a sua família, ou seja, uma ferramenta indispensável para se maximizar resultados com base na satisfação. A coleta de dados foi feita de forma teórica utilizando-se material que explanasse sobre a temática em questão. Os resultados, já obtidos por outras empresas e explanados como exemplos, nos mostram a importância desse trabalho nas organizações. Colaboradores com boa qualidade de vida conseguem manter em equilíbrio a vida pessoal e profissional, sendo, neste último campo, cada vez mais adequado aos novos padrões exigidos pelo mercado de trabalho. As organizações devem se preocupar, também, com o nível de qualidade de vida dos familiares dos colaboradores, proporcionando benefícios e ações diferenciadas que se estendam à família, mostrando, com isso, interesse em manter uma qualidade de vida de dimensão familiar. Outro fator importante a se visualizar é a questão psicológica nas pessoas, que é de total importância em todas as instâncias, processos e momentos na organização e fora dela. Os resultados obtidos são discutidos à luz de textos científicos que também convergem no sentido de validar os principais pressupostos do trabalho em questão. A guisa de conclusão são comentadas algumas possibilidades de trabalho a fim de promover Qualidade de Vida aos Colaboradores, além dos limites das organizações.

**Palavras-Chaves:** Motivação, Qualidade de Vida, Melhoria, Satisfação, Equilíbrio.

## **ABSTRACT**

With base a deep study, this work tried to demonstrate the importance of the use of a Program of Quality of Life to the organizations, as motivation element to the participants in the organization and out of her, as well as for your family, in other words, an indispensable tool to maximize results with base in the satisfaction. The collection of data was made in a theoretical way being used material to explain on the thematic in subject. The results, already obtained by other companies and explained as examples, they show us the importance of a work of promotion of life quality in the organizations. Collaborators with good life quality, get to maintain in balance the personal and professional life, being, in this last field, more and more appropriate to the new patterns demanded by the job market. The organizations should worry if, also, with the level of quality of life of the collaborators' family, providing benefits and actions differentiated that they extend to the family, showing, with that, interest in maintaining a quality of life of family dimension. Another important factor visualizing, also, it is the psychological subject in the people that it is of total importance in all the instances, processes and moments in the organization and out of her. The obtained results are discussed to the light of previous discoveries that also converge in the sense of validating the presupposed principal of the work in subject. The conclusion mode, some are commented work possibilities in order to promote the Quality of Life to the Collaborators, besides the limits of the organizations.

**Word-keys:** Motivation, Quality of Life, Improvement, Satisfaction, Balance

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1.	Justificativa.....	15
1.2.	Situação Problemática.....	16
1.3.	Objetivos.....	17
1.3.1.	Objetivo Geral.....	17
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	17
<b>2.</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>18</b>
2.1.	Delineamento da Pesquisa.....	18
2.2.	Abordagem da Pesquisa.....	18
2.3.	Organização da Pesquisa.....	19
2.4.	Fonte de Coleta de Dados.....	20
2.4.1.	Fontes Primárias.....	20
2.4.2.	Fontes Secundárias.....	20
<b>3.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
3.1.	Importância do cliente interno e sua satisfação para a organização....	21
3.2.	A Cultura e o Clima Organizacional.....	21
3.2.1.	Componentes do clima e da cultura organizacional.....	22
3.2.2.	Mudança de cultura da empresa e sua influência no clima organizacional.....	24
3.3.	Os Princípios Psicológicos na Gestão de Pessoas.....	24
3.3.1.	As pessoas são diferentes.....	24
3.4.	Qualidade de Vida.....	25
3.4.1.	Promoção de saúde e impacto econômico na empresa.....	26
3.4.2.	Plano de carreira como promotor de qualidade de vida no trabalho.....	27
3.4.3.	Ergonomia: mais saúde no trabalho.....	29
3.5.	Emoção na Administração.....	31
3.5.1.	Inteligência emocional.....	32
3.5.1.1.	Emoções e sua energia.....	33
3.5.1.2.	Estresse.....	35
<b>4.</b>	<b>PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA QUE DERAM CERTO EM ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>38</b>

4.1.	<b>Programa de qualidade de vida da prefeitura municipal de Boa Vista.....</b>	<b>38</b>
4.1.1.	<b>Departamento de qualidade de vida.....</b>	<b>38</b>
4.1.2.	<b>Modernização administrativa.....</b>	<b>39</b>
4.2.	<b>Programa de qualidade de vida do Governo do Estado do Rio Grande do Norte.....</b>	<b>40</b>
4.3.	<b>Programa SEARA de qualidade de vida.....</b>	<b>41</b>
4.4.	<b>Projeto “Siga a Vida” - programa MARCOPOLO de qualidade de vida.....</b>	<b>42</b>
5.	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>44</b>
6.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>61</b>
	<b>Apêndice I.....</b>	<b>65</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b>	<b>Organização da Pesquisa.....</b>	<b>19</b>
<b>Tabela 2</b>	<b>Campo de Atuação e Objetivos.....</b>	<b>42</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	A Teoria Multifatorial de Thurstone.....	25
Figura 2	Idade.....	44
Figura 3	Sexo.....	44
Figura 4	Escolaridade.....	45
Figura 5	Como ingressou na empresa? .....	45
Figura 6	Quanto tempo de serviço? .....	46
Figura 7	Qual a área de trabalho? .....	46
Figura 8	Qual a sua faixa salarial? .....	47
Figura 9	O relacionamento entre as pessoas da sua equipe, é:.....	47
Figura 10	A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho é: .....	48
Figura 11	Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, você está: .....	48
Figura 12	Em termos de realização profissional com o trabalho que executa você se sente:.....	49
Figura 13	Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?.....	49
Figura 14	Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente: .....	49
Figura 15	Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas? .....	50
Figura 16	Você recebeu algum tipo de treinamento para executar a sua função?.....	50
Figura 17	A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:.....	51
Figura 18	Você recebeu algum tipo de treinamento sobre Segurança no Trabalho?...	51
Figura 19	Sobre a forma de Segurança no Trabalho adotada pela empresa, você se sente: .....	51
Figura 20	Você sofreu algum acidente de trabalho no último ano?.....	52
Figura 21	Se sim, você recebeu algum tipo de treinamento após o acidente?.....	52
Figura 22	Com que frequência você faz exames médicos?.....	53
Figura 23	O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é: .....	53
Figura 24	Você conhece os resultados da sua empresa (objetivos, financeiros, sociais)?.....	53

Figura 25	Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?....	54
Figura 26	Que tipo de palestras você já participou na empresa?.....	54
Figura 27	Quais os benefícios que a empresa lhe oferece?.....	55
Figura 28	Que tipo de eventos sociais você já participou com sua família?.....	55
Figura 29	As políticas de qualidade de vida adotadas pela empresa são para você?...	56
Figura 30	Qual é a sua perspectiva quanto ao seu desempenho e desenvolvimento na empresa? .....	56

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm passado por uma metamorfose no seu processo atual de gestão. O mercado exige o planejamento e a execução de estratégias que sejam capazes de sustentar a existência da empresa – cada organização deve cumprir com o seu papel de sustentar-se num ambiente competitivo e exigente.

Gerir, tendo como foco o sucesso e o equilíbrio organizacional, exige que se tenha efetividade nas ações, já que o termo se vincula ao grau de satisfação do capital intelectual das organizações. Gerar impactos sociais positivos requer satisfazer necessidades humanas com muita competência, dado que deixar os *stakeholders*<sup>1</sup> felizes deve ser a razão de ser das organizações.

A qualidade de vida do colaborador precisa ser encarada como a “força motriz” de todas as organizações. E por isso este trabalho é apresentado, como forma de mostrar os métodos arcaicos e métodos modernos usados; e principalmente, provar, quando, como e de que forma a qualidade de vida no trabalho é o “motor de partida” das organizações.

Ao falar sobre Qualidade de Vida é impossível não voltar a uma das teorias que fez com que os gestores dessem mais atenção aos fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações, a Teoria Comportamental. Um dos temas fundamentais dessa teoria é a motivação humana. Maslow<sup>2</sup> apresentou uma teoria sobre a motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência: 1) Necessidades fisiológicas; 2) Necessidade de segurança; 3) Necessidades sociais; 4) Necessidades de estima; 5) Necessidades de auto-realização.

Frederik Herzberg<sup>3</sup> formulou a Teoria dos Dois Fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: *Fatores Higiênicos*, que se localizam no ambiente

---

<sup>1</sup> Stakeholders: Todas as pessoas envolvidas com a organização e seus fins sejam de forma direta ou indireta.

<sup>2</sup> Maslow, in □ CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à Teoria Geral da Administração* - 6ª Ed. - São Paulo: Ed. Makron Books, 2000.

<sup>3</sup> Herzberg, in □ CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à Teoria Geral da Administração* - 6ª Ed. - São Paulo: Ed. Makron Books, 2000.

que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: salário e benefícios sociais. *Fatores Motivacionais*, que estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o “enriquecimento de tarefas” ou “enriquecimento do cargo”.

As organizações são instituições, com fins lucrativos ou não, formados por recursos diversos: capital, estrutural, humanos entre outros. Estão cheias de conflitos entre eles os que se referem aos objetivos pessoais e aos objetivos organizacionais. À medida que as organizações pressionam para alcançar os seus objetivos, elas privam os indivíduos da satisfação de seus objetivos pessoais, e vice-versa. Assim como Maslow e Herzberg, outros autores também versam sobre a importância da motivação organizacional como força motriz de trabalho e promotora de Qualidade de Vida.

## **1.1 Justificativas**

A busca pela “Qualidade de Vida” tem sido aprimorada desde o início dos estudos sobre a sua importância. O que era entendida como somente sendo no trabalho, com o passar dos anos e aprimoramento dos métodos utilizados na gestão do capital intelectual, tem sido substituído pela realização total em todos os âmbitos na organização e fora dela, o que se pode chamar de “Qualidade de Vida Total”. Esse conceito sai dos limites físicos das organizações e passa a atuar, também, na vida íntima e pessoal dos colaboradores. Um colaborador motivado e satisfeito rende e produz mais, e faz com que a organização tenha muito mais chances de alcançar seus objetivos do que numa organização em que os colaboradores estão desmotivados e insatisfeitos.

As contribuições que um programa de qualidade de vida traz a uma organização são indiscutíveis e podem gerar benefícios tanto para o colaborador quanto para a organização. Isso tem feito com que mais organizações pensem em adotar programas que promovam qualidade de vida para os seus colaboradores, frente aos resultados obtidos.

## **1.2 Situação Problemática**

Muito se fala sobre políticas que promovam a motivação e a qualidade de vida nas organizações, mas o anseio pela implantação desses programas por parte das organizações, está muito aquém ao que os colaboradores esperam. A busca pela melhoria profissional e pessoal ainda é o mais importante fator motivacional dos colaboradores. Mas o que se vê é um descaso com elementos que são fundamentais para a existência de qualidade de vida. As empresas insistem na idéia de promover somente o auto-crescimento, ao invés de crescimento conjuntural.

A cultura das organizações brasileiras verte para um nível de insatisfação e de busca por melhorias que desencadeiam, muitas vezes, em greves, por parte dos colaboradores como se vê nas notícias divulgadas nos meios de imprensa.

Neste contexto questiona-se: Como as organizações estão desempenhando o papel de promover o desenvolvimento da qualidade de vida profissional e pessoal dos seus colaboradores?

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os ambientes interno e externo das organizações sob o foco da qualidade de vida de seus colaboradores.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de gestão de pessoas nas organizações;
- Analisar a importância da qualidade de vida para o desenvolvimento profissional e do ambiente interno das organizações;
- Discutir o papel das organizações na promoção do desenvolvimento humano dentro e fora das organizações;
- Analisar o perfil dos colaboradores da empresa de construção civil Rivoli do Brasil SPA, mediante estudo de caso e o cenário da Qualidade de Vida da empresa.

## **2 METODOLOGIA DE PESQUISA**

### **2.1 Delineamento da pesquisa**

O método de delineamento da pesquisa, por via da pesquisa quantitativa, expressa a necessidade de proceder aos melhores instrumentos para coleta dos dados, onde foi feita por questionários, observações, textos e documentos. Coletados, os dados que serão analisados com estatísticas, interpretações e observações.

Segundo Coimbra (2003) a abordagem quantitativa representa:

A aplicação de métodos quantitativos torna possível estabelecer as prováveis causas a que estão submetidos os objetos de estudo, assim como descrever em detalhes o padrão de ocorrência dos eventos observados; tais técnicas permitem abordar uma grande variedade de áreas de investigação com um mesmo entrevistado, validar estatisticamente as variáveis em estudo e seus resultados podem ser extrapolados para o universo - target pesquisado; daí este tipo de pesquisa, também ser chamado de Pesquisa Descritiva e de Validação Estatística.

Diante dos desafios de se proceder a realização da pesquisa de maneira bem consolidada e direcionada, ao orientar a pesquisa para a área de Qualidade de Vida no Trabalho, buscar-se-á focalizar a Qualidade de Vida das Pessoas Além dos Limites da Organização.

### **2.2 Objeto da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada na empresa Rivoli do Brasil SPA, do ramo de construção civil, localizada no município de Palmas-TO, entre os dias 01 de junho e 18 de junho de 2005.

Neste caso, foi feito a aplicação do questionário a 75% dos funcionários da empresa, desde a chefia até os serviços gerais, perfazendo um total de 15 dos 20 colaboradores ativos na época, com o objetivo de analisar o nível de qualidade de vida dos colaboradores dentro das organizações, e como isso reflete na vida pessoal deles, ou seja, quais os benefícios que a empresa oferece ao seu corpo funcional e como esses benefícios influenciam na produtividade da organização.

## 2.3 Organização da Pesquisa

A opção por unidades específicas de análise e experimentação na área proposta do estudo foi justificada através de diferentes linhas de argumentação: utilização de um enfoque sistêmico dos desafios envolvidos na gestão e no desenvolvimento do ambiente interno da organização na influência externa e a importância estratégica de certas áreas no que diz respeito à existência de situações problemáticas nas organizações e à necessidade da resolução de tais situações, que precisam ser medidas e analisadas. O quadro abaixo expressa a organização operacional da pesquisa, tal como segue:

**Tabela 1 – Organização da Pesquisa**

<b>Passos</b>	<b>Descrição</b>	
<b>1</b>	DEFINIÇÃO, JUNTO AO ORIENTADOR, DO PROBLEMA A SER INVESTIGADO.	
<b>2</b>	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA, QUE SUBSIDIAM A ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA: QUESTIONÁRIOS E/OU ROTEIRO DA DISCUSSÃO EM GRUPO OU ENTREVISTA INDIVIDUAL EM PROFUNDIDADE.	
<b>3</b>	DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA	
<b>4</b>	DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA A SER UTILIZADA	
	<b>PESQUISA QUANTITATIVA</b>	
	4.1	DEFINIÇÃO DO TIPO DE COLETA DE DADOS
	4.2	DEFINIÇÃO DO PLANO AMOSTRAL
	4.3	ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO
	4.4	REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO
	4.5	TABULAÇÃO DOS DADOS
<b>5</b>	<b>ANÁLISES</b>	
<b>6</b>	<b>RELATÓRIOS CONCLUSIVOS</b>	
<b>7</b>	<b>CONTRIBUIÇÃO:</b> PLANO ESTRATÉGICO DE INTERVENÇÃO - SUGESTÕES	

## 2.4 Fonte de Coleta de Dados

Santos (2002; 79), conta que “coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”.

Os dados dessa pesquisa foram coletados em fontes primárias (questionários, elaborados e aplicados pelo próprio pesquisador) e secundárias (livros, artigos, sites de internet).

### 2.4.1 Fontes Primárias

A respeito das técnicas de coletas de dados Gil (2002: 115), relata que “qualquer que seja o instrumento utilizado convém lembrar que as técnicas de interrogações possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisadores, mostrando-se bastante úteis para levantar informações acerca do que a pessoa sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer coisas”.

A coleta de dados deu-se através da aplicação de questionário a uma empresa do ramo de construção civil (Apêndice I).

### 2.4.2 Fontes Secundárias

As fontes secundárias utilizadas nesse projeto foi o levantamento bibliográfico em livros, artigos e sites da internet, que continham material embasador para a temática da pesquisa.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Importância do Cliente Interno e sua Satisfação na Organização**

Em todos os processos organizacionais, temos pessoas envolvidas nas mais diversas tarefas dentro da organização, seja ele direto ou indiretamente. Cada uma dessas tarefas precisa ser gerida com eficiência de modo a dinamizar e satisfazer todas as etapas dos processos que resultarão no produto final.

O cliente interno deve desenvolver sua tarefa, sabendo que do resultado do seu trabalho, surgirá outra tarefa desempenhada por outro colaborador, ou seja, um cliente interno deste. Surge então, a necessidade de se ter uma sincronia entre as partes atuantes, que faz com que esses papéis de tratamento e relacionamento sejam revistos num todo organizacional.

A organização deve promover uma real harmonia entre as partes inseridas nos processos organizacionais. Para isso ela deve adotar políticas que satisfaçam os colaboradores, visando à melhoria nas relações e encurtando o caminho entre as mais diversas áreas da organização, dando maior capacidade de participar ao cliente interno. Como fala Bill (1997; p. 246):

Se você quiser realmente obter a fidelidade dos seus clientes encarregue sua equipe do desenvolvimento desta e forneça-lhe a autonomia, o treinamento, as informações, o apoio e as recompensas necessárias para que ela faça o que é de sua natureza. Seus funcionários são exatamente como seus clientes. Trate-os com respeito, permita que tomem suas próprias decisões e eles tratarão os seus clientes da mesma forma.

#### **3.2 A Cultura e o Clima Organizacional**

Pode-se dizer que a organização é um conjunto de recursos agrupados para um fim determinado. Nesse contexto encontramos dois importantes recursos organizacionais quais sejam a cultura e o clima organizacional.

Uma empresa bem gerida com uma cultura centrada nos mais diversos valores morais, sociais, humanos e ambientais, pode cultivar um clima organizacional que satisfaça seus colaboradores ou clientes internos, motivando-o e fazendo com que este libere mais do seu potencial em prol dos objetivos organizacionais. Como coloca Chiavenato (1994; p. 52 - 53):

A Cultura Organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa.

O Clima Organizacional é favorável, quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno.

### 3.2.1 Componentes do Clima e da Cultura Organizacional

A necessidade de se ter um bom clima organizacional, faz com que as organizações e seus gestores, tenham em mente um alvo além dos anseios e objetivos organizacionais e pessoais. Surge aí a necessidade de se manter um ambiente com inter-relações saudáveis de modo que não haja atrito e de forma que todos os integrantes dos processos organizacionais estejam satisfeitos.

O clima organizacional é composto basicamente de dois fatores: satisfação e/ou insatisfação. As pesquisas voltadas a conhecer o clima dentro das organizações ajudam a conhecer e medir esses fatores. Os resultados podem ser usados para melhoria dos fatores considerados insatisfatórios e aprimoramento dos fatores considerados satisfatórios.

As organizações têm experimentado novas ações, estratégias, planejamentos, de modo que todos os processos sejam satisfatórios e que, harmonicamente, todas as partes envolvidas da organização estejam satisfeitas. Esse sentimento (de satisfação ou insatisfação) ou clima organizacional é o que será repassado ao cliente final na hora “H”, onde ocorre o primeiro contato entre este a organização, que terá a primeira visão da organização, fazendo uma pré-análise, positiva ou negativa, dependendo da qualidade do clima dentro da organização, que resultará em benefícios ou malefícios. Como coloca Kanaane (1999; p. 39):

... A Cultura organizacional é composta de três dimensões: material – sistema produtivo; psicossocial – sistema de comunicação e interação dos envolvidos e ideológica – sistemas de valores vigentes na organização.

A cultura é o conjunto de ações, pensamentos, ideais, que fazem parte da organização. Basicamente ela é determinada pela primeira postura da organização no início do seu funcionamento. Os métodos adotados para processamento de dados, relacionamentos, formalidade ou informalidade, são características que podem ser moldadas conforme for a necessidade de adequação ao mercado, mas que tem sua raiz formada no início da abertura do negócio. Esse conjunto de informações e atitudes, entre outros, forma a cultura organizacional. Os novos colaboradores devem se adequar ao modelo existente para terem sua efetiva permanência na organização.

A cultura organizacional deve ser moldada, primeiramente, de acordo com a cultura da sociedade na qual a organização está inserida, que é passada aos seus membros. Com o passar do tempo há um modelamento da cultura da organização conforme haja um amadurecimento. Como coloca Edgar Schein (1992: p. 12):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externo e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Ela compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psico-sociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributos intrínsecos à organização.

### 3.2.2 Mudança de Cultura da Empresa e sua Influência no Clima Organizacional

Mudanças na forma de gestão ou na cultura organizacional são arriscados e constantemente postos à prova em estudos, mas cremos que é possível, sim, uma mudança sem traumas para o todo organizacional. Mas se uma mudança na cultura da organização for mal feita, afeta o clima organizacional. Novos métodos, modelos, processos, podem ser mal ou bem vistos, mas acarretarão em mudanças no clima. Essas mudanças podem ser muito positivas à empresa, mas cabe ao gestor direcioná-las de modo a não causar um impacto negativo na organização. Como bem nos coloca Maquiavel (1541: p. 12):

Deve-se considerar não haver coisa mais difícil para cuidar, nem mais duvidosa a conseguir, nem mais perigosa de manejar, que tornar-se chefe e introduzir novas ordens. Isso porque o introdutor tem por inimigos todos aqueles que obtinham vantagens com as velhas instituições e encontra fracos defensores naqueles que das novas ordens se beneficiam.

### 3.3 Os Princípios Psicológicos na Gestão de Pessoas

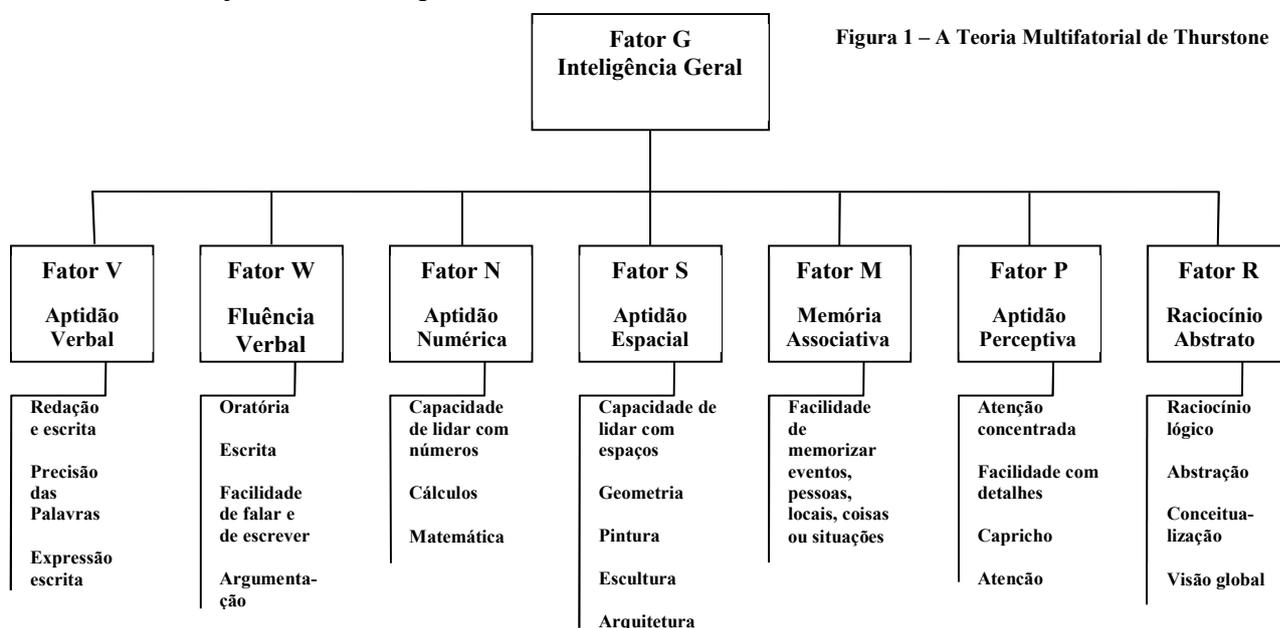
#### 3.3.1 As Pessoas são Diferentes

Cada indivíduo é formado por personalidade própria, uma história particular de vida, possuidor de conhecimentos, habilidades, capacidades e características físicas entre outras. Mas de todos os traços característicos das pessoas, a personalidade é a que mais representa essa integração única de características mensuráveis e imensuráveis de aspectos permanentes e consistentes de cada indivíduo.

Como coloca Chiavenato (1999; p. 56-57):

O processo de aplicação dos recursos humanos às tarefas organizacionais é profundamente contingencial; cada organização tem seu ambiente, suas tarefas, sua tecnologia, seus recursos humanos, seu estilo de administração, seus objetivos, seu clima organizacional etc. Princípios Psicológicos são usados com frequência para proporcionar significativo envolvimento pessoal quanto aos objetivos organizacionais e melhoria nas relações superior-subordinado a respeito do cargo a ser executado e dos meios para melhorar o desempenho.

Segundo a Teoria Multifatorial de Louis Leon Thurstone, as pessoas têm uma estrutura mental única, que é formada por fatores independentes agrupados em sete fatores específicos e criou um conjunto de testes para medi-los.



Fonte: Chiavenato (2002)

A inteligência geral (G) é o conjunto dos diversos fatores formadores da personalidade de cada indivíduo.

### 3.4 Qualidade de Vida

Satisfação, motivação, felicidade, equilíbrio, desenvolvimento, são valores que todos os seres humanos buscam em todas as instâncias da vida. Como citado na página 12, Maslow e Herzberg criaram teorias que são de suma importância para a administração atual, pois nos levam a rever todos os valores do ser humano. Isso trouxe várias inovações nos trâmites internos para com os colaboradores. Como coloca Chiavenato (1994; p. 218):

A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades individuais através de suas experiências na organização.

### 3.4.1 Promoção de Saúde e Impacto Econômico na Empresa.

A progressiva exigência de qualidade nos produtos e serviços da sociedade tem contrastado com a diminuição da qualidade no estilo de vida individual da maioria da população. O processo de otimização dos recursos humanos das empresas, na maioria das vezes, está associado à diminuição das atividades físicas de lazer e a adoção de outros comportamentos de risco à saúde (CRS) como o tabagismo, o estresse e o abuso de bebidas alcoólicas e outras drogas (lícitas ou não).

O impacto de um Plano de Promoção de Saúde na Empresa (PPSE) precisa ser visto no contexto de um investimento e não simplesmente de um custo operacional empresarial. Em face da elevação rápida dos custos com cuidados médicos e jurídicos relacionados ao ambiente de trabalho, os programas bem estruturados têm um grande potencial para reduzir essas despesas, como também a aumentar o desempenho dos empregados, enquanto resultados em produtividade e qualidade de serviços na empresa. Além disso, esses programas auxiliam na redução do afogamento dos serviços públicos de saúde, o que resulta em retorno social.

Segundo a psicóloga Ana Cristina Limongi, coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (USP),

Qualidade de vida pode representar o resgate da valorização e da humanização da pessoa no trabalho, integrando todos os fatores críticos determinantes de uma boa gestão de pessoas. Esses fatores críticos são as políticas de qualidade de vida, a produtividade, a legitimidade, a liderança, a cultura organizacional e a rede de competências dos especialistas internos e externos à empresa, que são capazes de oferecer produtos e serviços que geram o bem-estar.

Limongi acredita que:

A preocupação com a qualidade de vida não é passageira, pois há uma crescente pressão da sociedade por melhores condições de vida, incluindo aí o trabalho. A qualidade de vida pode estar dentro de nós. A empresa pode contribuir muito, mas nada será se o próprio funcionário não buscar atitudes que influenciem sua própria qualidade de vida. Todos têm muito a ganhar com isso.

O dia-a-dia exige concentração total, decisões arriscadas que, muitas vezes, são tomadas de imediato e sob pressão. O medo de perder o emprego exige ações que não condizem com as verdadeiras atitudes e os pensamentos dos funcionários.

### 3.4.2 Plano de Carreira Como Promotor de Qualidade de Vida no Trabalho

Carreira é um termo difícil de definições, mas podemos dizer que pode ser um caminho a ser seguido para se alcançar determinado patamar de conhecimento, para si, em prol da melhoria organizacional. London e Stumph (1982; p. 4) conceituam carreira da seguinte forma:

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma serie de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do individuo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto com constantes ajustes, desenvolvimento e mudança.

Com os novos métodos de gestão do intelectual humano, o nível de qualidade de vida dos colaboradores é fator de preocupação intensa pelas organizações, o que as leva a redefinirem o grau de importância dos elementos de motivação intra-organizacionais.

Segundo FELLIPELLI (2002), toda carreira precisa de objetivos bem definidos, de um foco, claro que com alguma maleabilidade, mas o profissional precisa esmiuçar tudo o que pretende em cada empresa em que trabalha. Assim, fica mais fácil alcançar as propostas. Essa "organização de objetivos" pode ser feita por meio de um plano de carreira. Esse é um trabalho que exige muito planejamento e, da parte do seu orientador, muito conhecimento a respeito do histórico profissional. No seu plano deve estar o seu projeto de vida, o de carreira, o que deseja realizar na empresa, suas experiências anteriores e suas correções futuras.

O plano de carreira é uma ferramenta que tem sido comumente usada para promoção da qualidade de vida que proporciona um crescimento dual, onde objetivos tornam-se comuns e há crescimento organizacional e pessoal na medida em que o plano de carreira pessoal é alcançado, haja vista que, “subir na carreira”, só se consegue com qualidade, eficiência, eficácia e melhorias constantes. Isso faz com que a organização tenha que possibilitar o crescimento do seu colaborador, desde que seja do interesse deste. Com isso a organização ganha em motivação e qualidade, elementos fundamentais para o sucesso global.

PONTES (2002) aponta algumas vantagens do planejamento de carreiras, entre as quais destacamos:

- Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza.
- Motivar os colaboradores, na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades).
- Encorajar os colaboradores na exploração de suas capacidades potenciais.
- Propiciar a ascensão do colaborador na empresa.
- Atender às necessidades internas do preenchimento de vagas, através do recrutamento interno.
- Proporcionar maior integração do colaborador na empresa, através da perspectiva do crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do turn-over.
- Criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais.
- Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

### 3.4.3 Ergonomia: Mais Saúde no Trabalho

Ergonomia (do Grego: *Ergon* = trabalho + *nomos* = normas, regras, leis) é o estudo da adaptação do trabalho às características dos indivíduos, de modo a lhes proporcionar um máximo de conforto, segurança e bom desempenho de suas atividades no trabalho. A definição *oficial* de Ergonomia é a seguinte: "A ergonomia é o estudo científico da relação entre o homem e seus meios, métodos e espaço de trabalho. Seu objetivo é elaborar, mediante a contribuição de diversas disciplinas científicas que a compõem, um corpo de conhecimentos que, dentro de uma perspectiva de aplicação, deve resultar numa melhor adaptação ao homem dos meios tecnológicos e dos ambientes de trabalho e de vida" (*Congresso Internacional de Ergonomia, 1969* - Fonte: PUC – Rio).

Com o advento do trabalho informatizado, as Lesões por Esforço Repetitivo (LER) vêm fazendo inúmeras vítimas em todo o mundo. Atualmente, essa patologia já representa quase 70% do conjunto de doenças profissionais registradas no Brasil. Para combater esse mal que afeta os trabalhadores, os órgãos competentes criaram mecanismos que tratam de situações relacionadas ao trabalho como a NR 17 - Norma Regulamentadora da Legislação Brasileira, editada pelo Ministério do Trabalho, que determina os parâmetros de adaptação das condições de trabalho às características psico-fisiológicas dos trabalhadores, proporcionando um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. Outro exemplo é a Lei Estadual 2586/96, do Rio de Janeiro, que estabelece normas de prevenção das doenças e critérios de defesa da saúde dos trabalhadores das esferas pública e privada com a finalidade de protegê-los das Lesões por Esforços Repetitivos. No entanto, a prevenção continua sendo a melhor forma de combater esse problema. Nesse contexto, entra em cena a Ergonomia que propõe a adoção de posturas e de ritmos adequados ao ambiente de trabalho.

A Ergonomia tem sido recentemente considerada como a solução para os problemas relativos à saúde e segurança no trabalho. Ao mesmo tempo, a publicidade de produtos "ergonomicamente corretos" tem invadido o mercado. Assim, impõe-se saber distinguir o trigo do joio e, sobretudo, quando e onde é necessária uma ação ergonômica e quem a pode levar o efeito.

A ergonomia visa a adaptação das tarefas ao homem. Quer se trate de um produto para consumo público ou de um posto de trabalho, a Ergonomia oferece vantagens econômicas através da melhoria do bem-estar, da redução de custos e da melhoria da qualidade e produtividade.

A ergonomia preconiza dois tipos de abordagem: 1. Uma ação sobre os sistemas, processos ou produtos, no sentido de torná-los adequados às características do homem e ao seu modo de funcionamento, eliminando todos os fatores de constrangimento, risco ou nocividade; 2. Uma ação sobre o homem através da formação, no sentido de torná-lo apto para a realização das tarefas que lhe são atribuídas, e de prepará-lo para as transformações do trabalho decorrentes da evolução tecnológica.

*Os domínios de especialização da ergonomia são:*

- Ergonomia física: está relacionada com as características da anatomia humana, antropometria, fisiologia e biomecânica em sua relação à atividade física. Os tópicos relevantes incluem o estudo da postura no trabalho, manuseio de materiais, movimentos repetitivos, distúrbios músculo-esqueléticos relacionados ao trabalho, projeto de posto de trabalho, segurança e saúde.
- Ergonomia cognitiva: refere-se aos processos mentais, tais como percepção, memória, raciocínio e resposta motora conforme afetem as interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema. Os tópicos relevantes incluem o estudo da carga mental de trabalho, tomada de decisão, desempenho especializado, interação

homem computador, stress e treinamento conforme esses se relacionem a projetos envolvendo seres humanos e sistemas.

- Ergonomia organizacional: concerne à otimização dos sistemas sócio técnicos, incluindo suas estruturas organizacionais, políticas e de processos. Os tópicos relevantes incluem comunicações, gerenciamento de recursos de tripulações (CRM - domínio aeronáutico), projeto de trabalho, organização temporal do trabalho, trabalho em grupo, projeto participativo, novos paradigmas do trabalho, trabalho cooperativo, cultura organizacional, organizações em rede, tele-trabalho e gestão da qualidade.

### **3.5 Emoção na Administração**

Os administradores podem controlar as emoções de seus colegas e dos subordinados? Não. As emoções são partes integrantes da natureza humana. Os administradores cometem um erro ao ignorar os elementos emocionais do comportamento organizacional ou ao avaliar o comportamento das pessoas como se fosse puramente racional. Como disse muito bem um consultor, "você não pode separar as emoções do ambiente de trabalho, porque não pode separar as emoções das pessoas". Os administradores que compreenderem o papel das emoções vão melhorar significativamente sua capacidade de explicar e prever o comportamento individual.

“Sucesso é conseguir aquilo que se quer na vida. A felicidade é amar aquilo que conseguiu”. A felicidade e o sucesso estão embasados na paixão pelo que fazemos na vida e no trabalho. Sem isso, o esforço e o desgaste emocional só transtornam a vida, dissipam energia.

### 3.5.1 Inteligência Emocional

Como a maior parte do dia é dedicada ao trabalho acaba-se criando um vínculo emocional com ele. Este garante a sobrevivência e satisfaz as necessidades físicas e psicológicas garantindo ao homem o equilíbrio. Entretanto o ambiente em que se vive é marcado por tensões e conflitos e estes acabam provocando sentimentos como: angústia, ansiedade, depressão, estresse, nervosismo, irritação e infelicidade. Assim o humor varia o tempo todo.

Para expor este assunto Goleman, psicólogo que discute a Inteligência Emocional, a define como a faculdade de conhecer e compreender as emoções e como lidar com elas (Goleman, 1995).

Em sua obra Inteligência Emocional, Goleman demonstra que este estudo tem fundamentação científica e é por isso que os primeiros capítulos deste estudo discutirão emoções e sua energia; em seguida abordam a criatividade e a personalidade, o estresse, o conceito de inteligência, o potencial criador reprimido e as habilidades múltiplas (Inteligências múltiplas).

Goleman questiona o QI (quociente de inteligência) e quer saber se o futuro de uma pessoa está vinculado a seu QI e afirma que o QI pode garantir um bom emprego, mas quem irá garantir sua promoção será o Q.E. (quociente emocional) que é a habilidade de lidar com suas próprias emoções de maneira equilibrada de modo que possa resolver problemas (1999; p. ). Assim a Inteligência Emocional compreende habilidades como: autoconhecimento e empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro e entendê-lo), saber exercer estas habilidades é ter talentos que preservam relacionamentos, estimulam o diálogo, a troca de idéias, criando assim um ambiente de renovação de conhecimento. Logo teremos o trabalho

em grupo, diminuindo as insatisfações, consequentemente aumentando a qualidade de vida dos profissionais e a produtividade.

É importante destacar que as emoções negativas põem em risco nossa saúde física, equilíbrio emocional, aumenta o absenteísmo, diminui a produtividade.

Goleman (1995; p. 6) cita que com as novas descobertas sobre a "arquitetura emocional do cérebro" se tem explicações daqueles momentos mais desconcertantes de nossas vidas, quando o sentimento esmaga toda racionalidade.

O psicólogo continua sua argumentação acrescentando que a compreensão da interação das estruturas do cérebro que comandam nossos sentimentos de ira e medo, paixão e alegria - podem ser dominados e controlados.

O profissional que almeja ser eficaz e desempenhar sua função com harmonia e qualidade deverá usar a ferramenta: Inteligência Emocional.

O interesse por esse tema surgiu através da experiência ao trabalhar com pessoas de temperamento forte consideradas pelo grupo como difíceis. Para trabalhar com produtividade e de forma harmônica é necessário assumir certas atitudes e posturas. Ampliar o universo sem mudar os valores pessoais. Problema teria que significar desafio e crise igual à oportunidade.

#### 3.5.1.1 Emoções e sua Energia

Goleman afirma que as emoções são, em essência, impulsos para agir, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos infundiu. Logo a própria raiz da palavra emoção transmite isso. "Emoção é movere (mover), mais o prefixo 'e', para denotar 'afastar-se', indicando uma tendência a agir, que está implícita em toda emoção" (Goleman, 1995: p. 54).

O Dr. Wanderley Pires define emoções como sendo “reações físicas a determinados pensamentos que nos comovem, “mexem” com a gente. (emotio - latim moção, movimento). E cita que as emoções básicas são: medo, raiva, amor, tristeza e alegria. Todas as emoções (sentimentos) brotam dos pensamentos”. Assim: pensar em coisas alegres... produz alegria, pensar em coisas tristes... produz tristeza, pensar em coisas irritantes... produz raiva. Quando o ser humano deixa de pensar, as emoções simplesmente desaparecem. “Se bem conduzidos, os pensamentos, podem escolher as emoções” (Pires. 1997; p. 60). René Descartes (apud Pires, 1997; p. 38) define mente: “A mente é uma entidade corpórea que se comunica com o corpo através da glândula Pineal...”. O médico observa que já se descobriu o poder da mente e isso é percebido com a quantidade de livros que se encontra nas livrarias. Assim fala-se em controle da mente, poder da mente, programação da mente.

Entre as funções da mente destaca-se; o raciocínio, cálculo, análise, memória, interpretação, imaginação e ainda há fortes evidências de que as mentes são capazes de exercer fenômenos para normais como: intuição, telepatia, telecinesia, etc.

Os prazeres freqüentemente se combinam num sinergismo positivo, aumentando a sua força sedutora.

Quando uma pessoa trabalha satisfeita ela aumenta sua capacidade de raciocínio, de criação conseqüentemente ela produz mais e melhor. O homem interpreta seu prazer à luz da bagagem moral e intelectual. Já os animais irracionais não possuem este recurso, assim o doutor Pires (1997; p. 14) comenta em sua obra “Qualidade de Vida” que “um leão mata uma zebrinha e a devora sem se recriminar, leões não interpretam a conseqüência de seus atos”.

Segundo Simmons (1999; p. 13) a energia emocional é a capacidade que temos para lidar com o estresse, a frustração, o conflito ou a pressão, enfim energia desprendida para realizar objetivos pessoais. Esta varia de pessoa para pessoa. Quanto mais energia emocional

você tiver, mais habilidades você assume, isto equivale a dizer que você dribla mais situações. (Esta é a pessoa que chamamos de dinâmica).

No seu trabalho você faz parte de uma equipe e deverá ser dinâmico, caso contrário não responderá aos estímulos que lhe são dados. Simmons (1999; p. 38) cita:

... use a energia como forma de relacionar o nível de energia de alguém com uma ocupação específica, que exige uma quantidade específica daquela energia. E considere o relacionamento entre superiores e subordinados da maneira como ele se relaciona com a energia emocional...

Quando o indivíduo está com estresse emocional ele se sente incomodado perturbado e com sentimentos desagradáveis. E é marcado por vários fatores.

Em Avaliando a Inteligência Emocional Simmons nos relata que o estresse pode aparecer quando a Inteligência Emocional não está adequada a sua ocupação. O estresse é uma queda de energia. Para solucionar o problema é preciso buscar uma qualidade de vida valorizando suas atitudes.

### 3.5.1.2 Estresse

O termo estresse é definido como conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige um esforço para adaptação.

Os estressores podem ser o frio, o calor, condições de insalubridade ou ainda ambiente social, como trabalho, respostas e emoções. O estresse pode ser caracterizado por uma relação particular entre uma pessoa seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetido. No trabalho o estresse é definido como aquelas situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador.

Selye (apud LIPP; 2001; p. 25) deu o nome de Síndrome Geral de Adaptação ao conjunto de modificações não específicas. Esta é dividida em três fases:

1ª fase - Reação de Alarme - aumento da frequência cardíaca, aumento da pressão arterial, aumento da concentração dos glóbulos vermelhos, redistribuição do sangue, aumento da frequência respiratória e etc.

2ª fase - Resistência - aumento do córtex da supra-renal, irritabilidade, insônia, mudanças de humor e etc.

3ª fase - Exaustão - retorno parcial da breve reação ao alarme, falhas de mecanismo de adaptação, esgotamento por sobrecarga fisiológica.

Ainda segundo Selye (apud LIPP; 2001; p. 38), o enfrentamento é um conjunto de esforços que uma pessoa desenvolve para manejar ou lidar com as solicitações externas ou internas, que são avaliadas por ela como excessivas ou acima de suas potencialidades.

As síndromes mais comuns associadas às queixa psicossomáticas ou somatização são:

- a) Fadiga - desgaste de energia física ou mental, por excesso de esforço ou monotonia.
- b) Depressão - é uma combinação de sintomas em que prevalece a falta de ânimo, a descrença pela vida e uma profunda sensação de abandono, solidão e ausência de perspectivas futuras.
- c) Distress - é o excesso de tensão que leva o organismo a deformações em suas relações de adaptação.

Selye diz ainda que para lidar com o estresse a prática de exercícios de relaxamento, acupuntura e a meditação transcendental melhoraram a oxigenação do sangue e reduz a pressão arterial.

Recursos físicos: Técnicas de relaxamento, alimentação adequada, exercício físico regular, repouso, lazer e diversão; sono apropriado às necessidades individuais; medicação, se necessário sob supervisão médica.

Psíquicos - Métodos psicoterapêuticos, processos que favorecem o autoconhecimento, desenvolvimento de novas estratégias de enfrentamento, estruturar o tempo livre com atividades prazerosas e ativas, avaliar periodicamente sua qualidade de vida, reavaliar seu limite de tolerância e buscar convivência menos conflituosa com pares e grupos sociais:

revisão e redimensionamento das formas de organização de trabalho, mudança de sistema de poder, aperfeiçoamento do trabalho, incrementar a participação e a motivação e etc.

## **4 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA QUE DERAM CERTO EM ORGANIZAÇÕES**

Nos últimos anos tem sido comum vermos casos de empresas que implementaram programas de qualidade de vida e obtiveram sucesso no seu resultado. Veremos que com um programa bem planejado, estruturado e controlado, a qualidade de vida poderá ser alcançada na totalidade da organização, como nos casos da Prefeitura Municipal de Boa Vista-RR, que investiu em modernização e criou um departamento exclusivo de qualidade de vida; do Governo do Estado do Rio Grande do Norte que passou a dar uma importância maior à saúde de seus colaboradores; o Programa Seara de Qualidade de Vida que prioriza a promoção da qualidade de vida, começando pelos próprios colaboradores e ampliando-se para as famílias e às comunidades onde mantém as operações; o Projeto “Siga a Vida”, da Marcopolo S.A., uma companhia voltada à fabricação de carrocerias de ônibus rodoviários, urbanos e micros que além do trabalho com os colaboradores, o projeto atende crianças e adolescentes carentes, principalmente nas áreas de saúde e educação.

### **4.1 Programa de qualidade de vida da Prefeitura Municipal de Boa Vista – RR.**

#### **4.1.1 Departamento de Qualidade de Vida**

Investindo em cuidados preventivos de forma prazerosa e espontânea, as pessoas evitam futuros problemas de saúde.

O Departamento de Qualidade de Vida foi criado inicialmente para beneficiar funcionários da Prefeitura. Aos poucos foi sendo ampliado e hoje existe para incentivar a população a adotar hábitos de vida saudável. Oferece atividades físicas para os frequentadores das Academias Abertas (Centro de Turismo Velia Coutinho e Parque Germano Augusto) e da Vila Olímpica (Projeto Atletismo Livre), além de programação com

avaliação física, palestra, teste de glicose, orientação nutricional e campanhas de combate ao tabagismo.

Todas as atividades são coordenadas pela FECEC (Fundação de Educação, Ciência e Cultura) e acontecem articuladas a outras coordenações, como a Coordenação Municipal de Combate ao Tabagismo e outros Fatores de Risco para o Câncer. O Departamento de Qualidade de Vida funciona nas instalações do Centro de Turismo, Artesanato e Geração de Renda Velia Coutinho.

A prática regular de esportes é fundamental na prevenção de uma série de doenças, além de fortalecer os músculos e melhorar as condições cardiovasculares. Dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) indicam que 150 minutos de atividade física por semana é suficiente para reduzir em 54% o risco de enfarte e em 37% o risco de câncer.

#### 4.1.2 Modernização Administrativa

Com o treinamento dos funcionários, muitos procedimentos ganham agilidade e eficiência. Os servidores da Prefeitura de Boa Vista discutiram sobre cursos e treinamentos para aprimorar o desempenho das equipes em diversas áreas. As atividades aconteceram através de dois workshops e um Fórum realizado durante o mês de maio de 2003.

O primeiro workshop “Pensando a Gestão Administrativa e Financeira do Município de Boa Vista: Necessidades e Potencialidades em Capacitação de Pessoal”, de 5 a 8 de maio de 2001, reuniu dirigentes, diretores e secretários municipais. O segundo realizado de 19 a 22 de maio de 2002, esteve aberto a todos os funcionários da Prefeitura.

O Fórum Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos foi promovido ao término dos workshops, de 26 a 27 de maio de 2003.

A modernização administrativa e a valorização dos funcionários públicos refletem diretamente no melhor atendimento à população. Estas também são condições básicas para implementar ações sociais mais eficientes visando o desenvolvimento do município.

#### **4.2 Programa de qualidade de vida do Governo do Estado do Rio Grande do Norte**

A Secretaria Estadual da Administração e dos Recursos Humanos (Searh) acaba de lançar o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho para os seus servidores. Neste primeiro momento, foi detalhado o resultado de um questionário feito nesta secretaria em dezembro de 2004; foram divulgadas as datas de aplicação de vacinas, de um novo questionário mais objetivo e de uma avaliação médica laboral. O Secretário Paulo César Medeiros lembrou aos presentes que é importante que a gente seja feliz em casa e no trabalho. “A Secretaria de Administração está disposta a colaborar para que isso dê certo”, destacou.

A pesquisa realizada no ano passado diagnosticou que os próprios servidores acreditam que para se ter um bom ambiente de trabalho é necessário um relacionamento amigável com os companheiros. A saúde também foi apontada como um importante item para a boa qualidade de vida no trabalho. Diante disso, já está marcada para a próxima sexta-feira (15), a aplicação das vacinas dupla-adulto (tétano e difteria), duplo-viral (varíola e tuberculose) e contra a gripe para todos os servidores da SEARH (Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos). No dia 18 de abril foi aplicado um novo questionário, sendo que mais objetivo que o anterior. Para finalizar esta primeira etapa, ocorreu em 28 de abril uma avaliação médica laboral. A idéia de se formular um Programa de Qualidade de Vida para os servidores da Secretaria de Administração partiu de um já existente na EMATER-RN (**Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte**; entidade que visa fortalecer a agricultura familiar no Estado do Rio Grande do Norte, bem como aprimorar seus servidores nas funções exercidas).

### 4.3 Programa Seara de Qualidade de Vida

A empresa Seara Alimentos S/A, tem sede em Itajaí-SP, onde tem um terminal privado de cargas frigoríficas, o primeiro e único no país, conta ainda com 9 (nove) unidades industriais e mais de 10.000 (dez mil) funcionários. Opera de forma verticalizada e totalmente integrada, onde produz todos os insumos necessários para todas as etapas de produção. Como resultado disso, ela lidera a exportação de cortes de frango e de carne suína (carcaças e cortes), no mercado interno atua principalmente na área de carnes processadas, através de linhas de presuntos, lingüiças, salsichas e mortadelas.

Com 45 (quarenta e cinco) anos de experiência no mercado, a Seara prima pela qualidade dos seus produtos. Qualidade que faz com que ela se preocupe desde a seleção das matrizes até o produto final.

Parte integrante do PGS - Processo de Gestão Seara, com ações direcionadas à comunidade, família, meio ambiente, saúde, segurança, lazer e educação, o Seara Vida prioriza a promoção da qualidade de vida, começando pelos próprios colaboradores e ampliando-se para as famílias e às comunidades onde mantém as operações.

Entre as 255 ações e atividades realizadas no Seara Vida em 2002, vale ressaltar que 142 foram destinadas diretamente ao bem-estar dos colaboradores. Dentre elas podemos destacar: programa de segurança integrada, saúde do homem e da mulher, prevenção ao uso de drogas e álcool, ginástica laboral, saúde emocional - prevenção ao stress e banco de leite. Também vale salientar as 98 ações direcionadas para as famílias dos colaboradores, tais como Qualidade de Vida na Família, Geração de Renda na Família, Visita de Familiares, Jovem Cidadão, Medicina Alternativa e Horta Caseira.

**Tabela 2 – Campo de Atuação e Objetivos**

	Objetivos	Quanta.	Público Beneficiado
COMUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apoiar o desenvolvimento da Comunidade nos aspectos: econômico, social, educacional e cultural;</li> <li>· Consolidar a imagem da Empresa na Comunidade;</li> <li>· Desenvolver espírito de cidadania</li> </ul>	82	193.778
FAMÍLIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Promover o bem estar da família;</li> <li>· Integração da família com a empresa;</li> <li>· Valorização da empresa junto às famílias</li> </ul>	16	10.547
MEIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conscientização em preservação do meio ambiente, com ações de proteção e recuperação.</li> </ul>	15	32.301
SAÚDE e SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Promover a integridade física, mental e social dos colaboradores e parceiros,</li> </ul>	80	66.369
LAZER	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Despertar no colaborador a consciência de estilo de vida saudável;</li> <li>· Proporcionar atividades recreativas e desportistas</li> </ul>	42	43.397
EDUCAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Oferecer condições para que os colaboradores tenham uma melhor formação;</li> <li>· Promover a educação cívica;</li> <li>· Incentivar a cultura</li> </ul>	20	7.653
<b>TOTAL</b>		<b>255</b>	<b>354.045</b>

Fonte: Seara Alimentos S/A, 2005.

#### 4.4 Projeto “Siga a Vida” - Programa Marcopolo de Qualidade de Vida

Fundada em 6 de agosto de 1949, na cidade de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, a Marcopolo S.A. é uma companhia voltada à fabricação de carrocerias de ônibus rodoviários, urbanos e micros.

Líder no Brasil, a Marcopolo é responsável por mais da metade das carrocerias de ônibus produzidos no país. A empresa possui quatro unidades no território nacional e fábricas também na Argentina, Colômbia, México, Portugal e África do Sul, com exportações para mais de 80 países, entre os quais, Estados Unidos, França, Inglaterra, Alemanha, Espanha, Portugal, Holanda, México, Argentina e Arábia Saudita.

A empresa também desenvolve um importante trabalho na área social, visando não só o bem-estar de seus colaboradores e familiares, como também o atendimento das

necessidades das comunidades onde atua. Nesse sentido, atende crianças e adolescentes carentes, principalmente nas áreas de saúde e educação.

A Qualidade de Vida dos colaboradores e seus familiares é uma preocupação constante nas empresas Marcopolo. O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é tido como fator determinante para um bom ambiente de trabalho e para a vida em família.

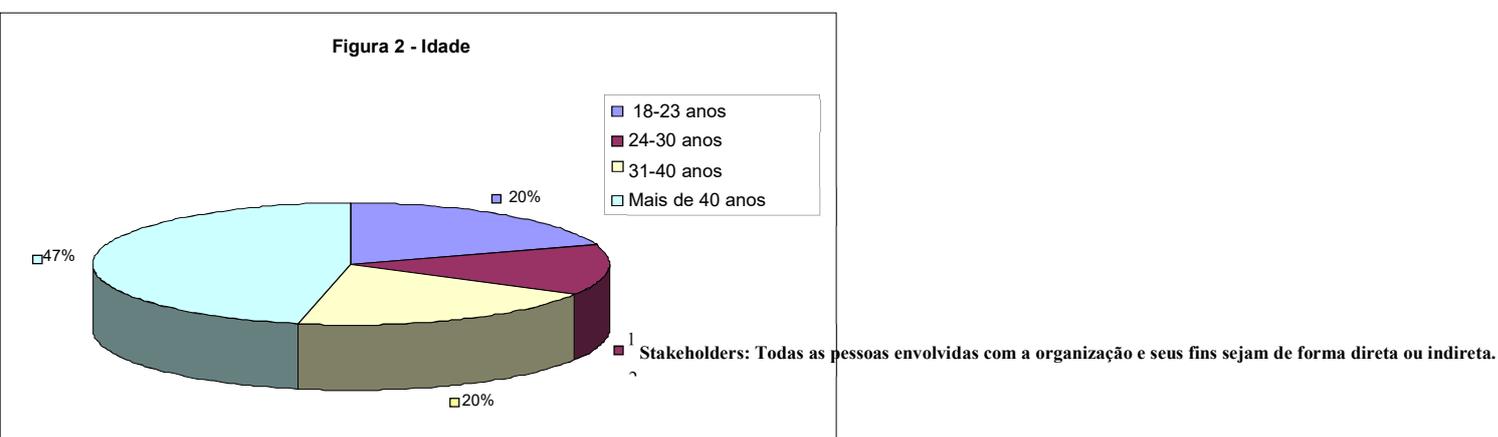
Dentre as diversas atividades desenvolvidas, destaca-se o Projeto “**Siga para a Vida**”, inicialmente implementado no Brasil. Este projeto tem o objetivo de viabilizar a educação dos colaboradores e seus familiares em relação aos acidentes de trânsito, um dos principais causadores de morte em todo o mundo.

No Exterior, foi significativa a expansão do serviço de saúde oferecido aos colaboradores, o que resultou em melhor qualidade de vida a todos.

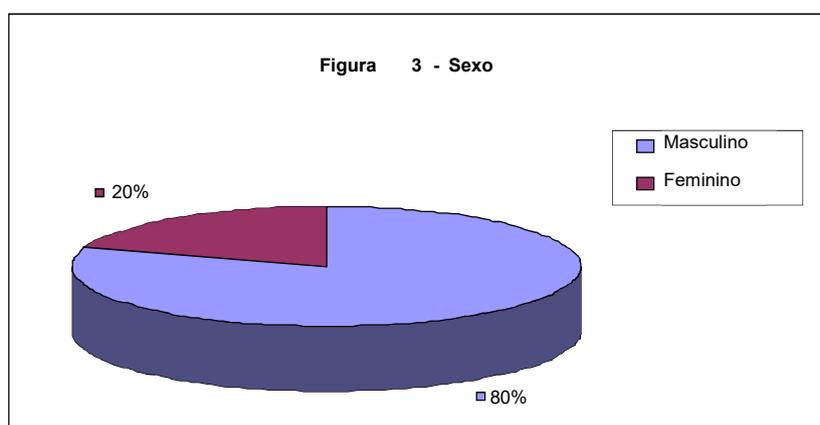
## 5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram obtidos e estudados através de análise sistêmica de questionário aplicado à empresa multinacional construtora Rivoli do Brasil SPA, localizada no município de Palmas-TO, onde atua na construção de pontes pré-moldadas (com tecnologia utilizada nos grandes centros mundiais), prédios e estradas em geral.

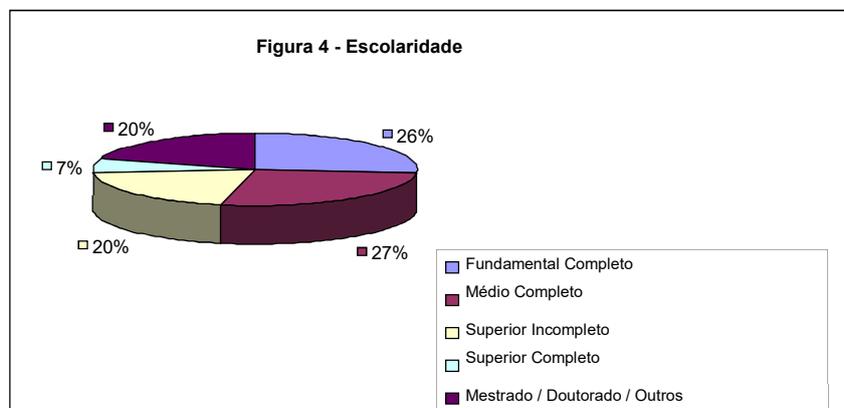
O questionário foi preparado com questões intra-organizacionais, desde as relações até quesitos como segurança e satisfação, e também extra-organizacional, no que tange os benefícios que a empresa oferece aos seus colaboradores.



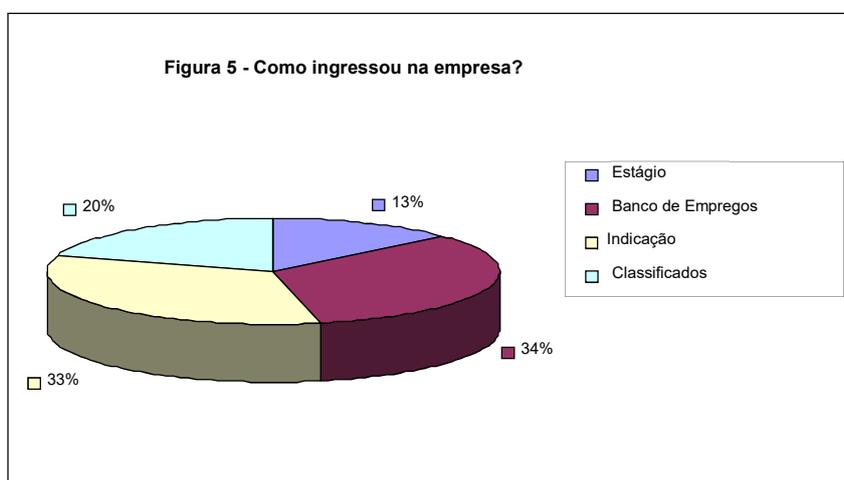
Percebemos que a maioria dos funcionários da empresa é composta por pessoas acima de 31 (trinta e um) anos (67%), o que pode ser entendida como a necessidade do fator experiência para o desempenho de alguns cargos.



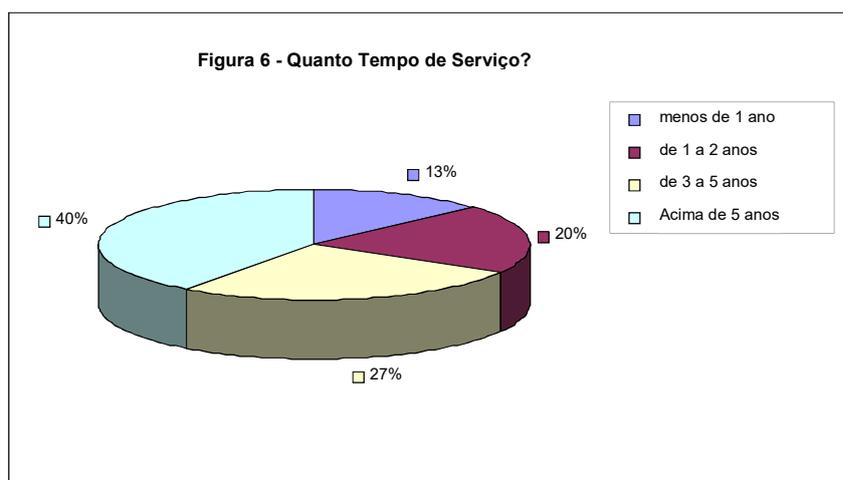
A maioria dos funcionários da empresa é do sexo masculino (80%). O sexo feminino é em minoria, mas ocupa alguns cargos responsáveis pelo departamento fin empresa.



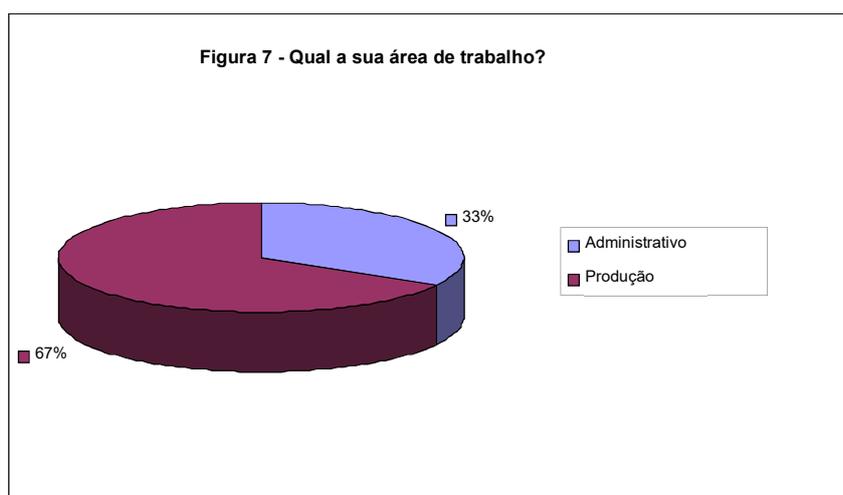
A empresa estudada apresenta três classes distintas em maior número, a de pessoas que têm o Ensino Médio Completo (27%), pessoas que têm o Ensino Fundamental Completo (26%) e pessoas que têm algum tipo de especialização pós-graduação (20%). Os cargos superiores são ocupados pelas pessoas com maior grau de escolaridade.



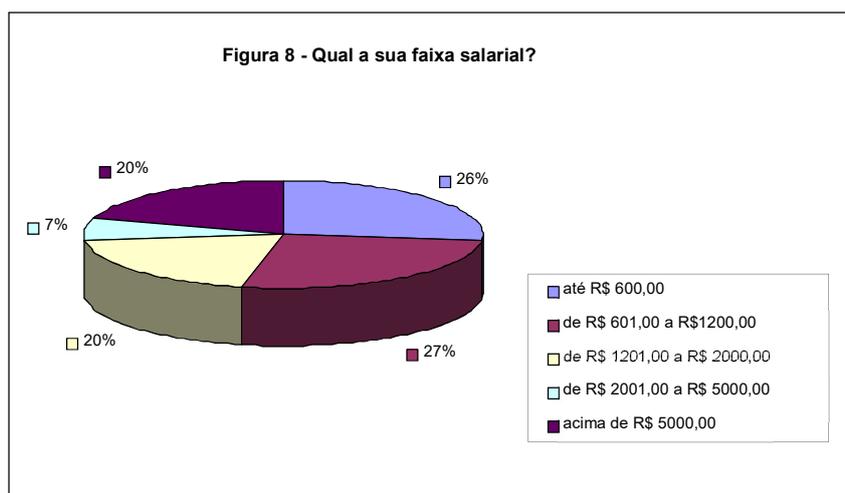
O ingresso dos colaboradores na empresa dá-se, na sua maioria, por indicação (33%) ou por banco de empregos (34%). A contratação de pessoal através de empresas que trabalham com recrutamento de pessoal, demonstra que a empresa contribui socialmente para a criação de empregos diretos.



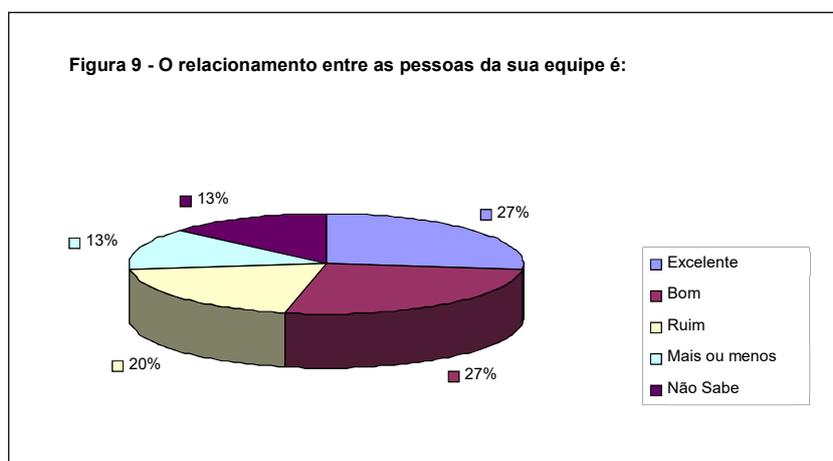
A maioria dos funcionários da empresa tem acima de 3 anos de serviço (67%), o que nos mostra a possibilidade de estabilidade na empresa, que pode evidenciar certa segurança ao colaborador.



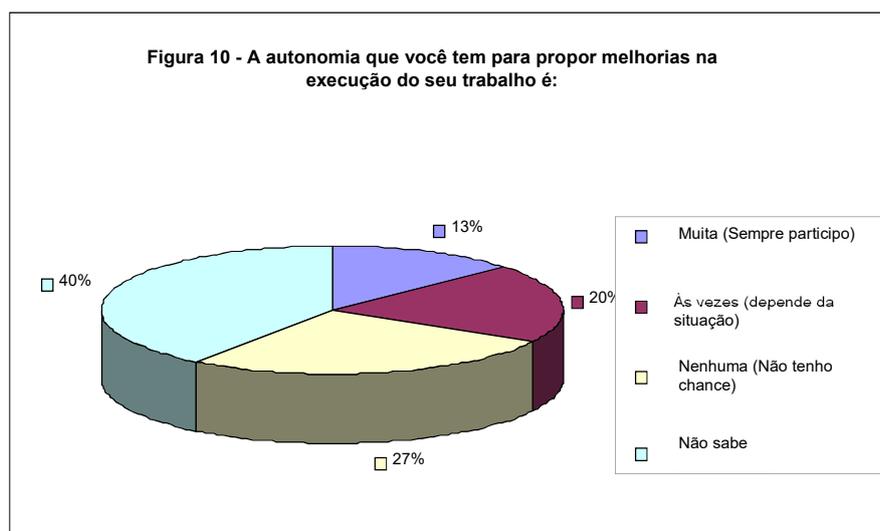
Tratando-se de uma empresa de construção, a maioria dos colaboradores participa do setor de produção (67%).



Identificou-se dois grandes grupos de faixa salarial. O primeiro e maior, o de colaboradores que recebem entre 2 (dois) e 3 (três) salários mínimos (27%), e o de colaboradores que recebem acima de 16 (dezesesseis) salários mínimos, sendo estes da alta administração da empresa.



Os relacionamentos dão-se de forma satisfatória, haja vista, os maiores percentuais serem de colaboradores que acham os relacionamentos excelente (27%) ou bons (27%).



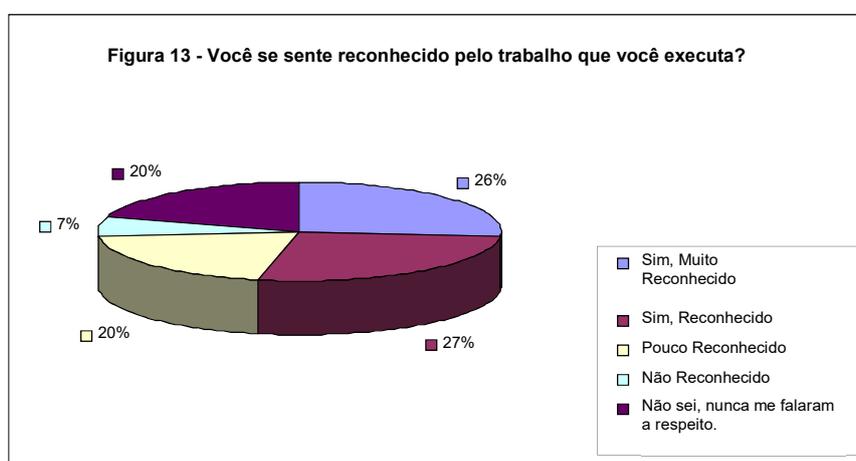
Por ser tratar de uma empresa de origem italiana, os métodos de decisão são diferentes da maioria dos modelos adotados no Brasil. Todos os processos são feitos e revistos pela alta administração (composta totalmente por italianos), o que deixa uma outra parcela dos colaboradores totalmente alienada quanto ao real sentido da palavra autonomia, haja vista que a autonomia praticamente inexiste (67%) dentro dos processos conhecidos pela alta-administração.



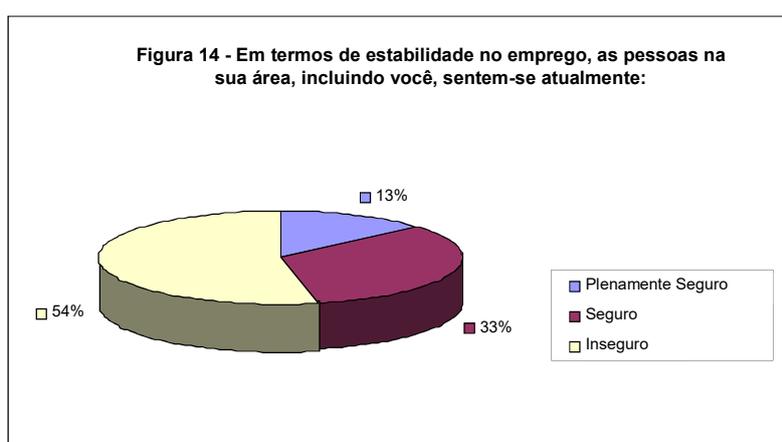
Segundo os números da figura, pode-se dizer que ainda há um descrédito quanto ao sentimento de saber que há um interesse por parte da alta-administração em ouvir sugestões dos colaboradores. Enquanto parte do grupo sente-se ouvido pela empresa (53%), ainda há uma outra parcela (47%) que está totalmente fora do processo decisório da empresa.



Os colaboradores se sentem, na sua maioria (53%), realizados com os trabalhos executados na empresa, o que contribui para o padrão de qualidade que a empresa exige.

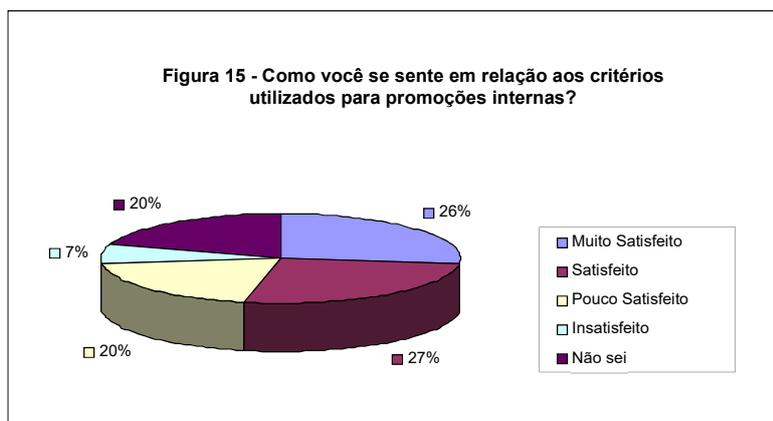


A maioria dos colaboradores (53%) sentem-se reconhecidos pelos trabalhos executados, o que contribui, também, para o bom desempenho dos colaboradores.

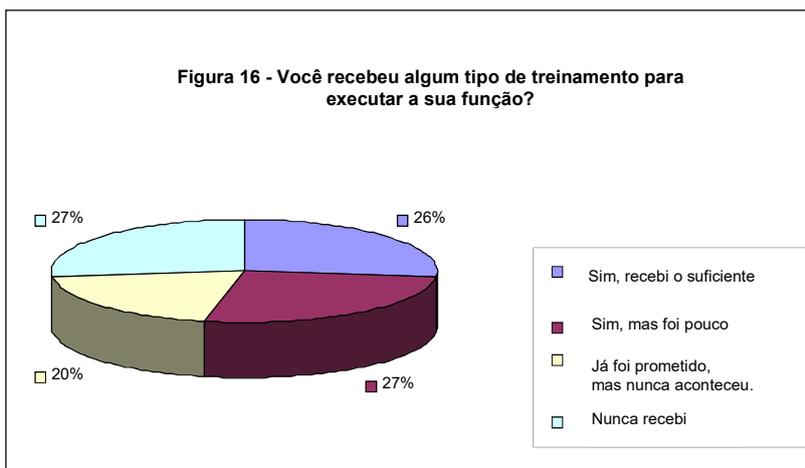


Por se tratar de uma empresa de construção civil, há certa insegurança quanto à estabilidade no emprego, haja vista que há um período do ano (período chuvoso) em que não

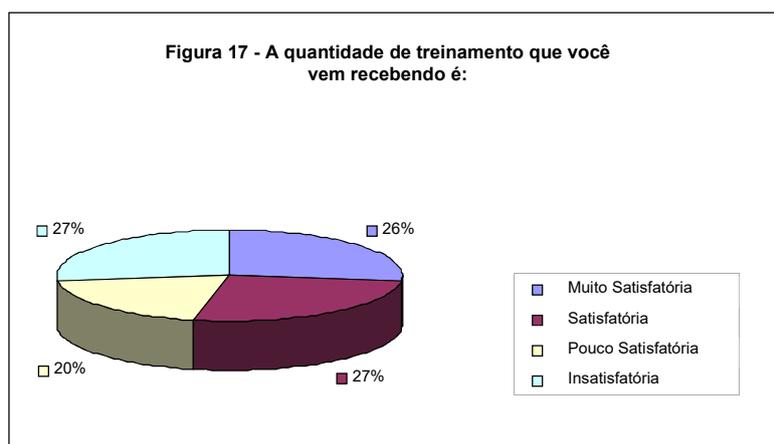
se tem obras de construção, pelo fator climático, que impede o andamento das obras, que resulta na redução de contingente para redução de custos com mão-de-obra ociosa.



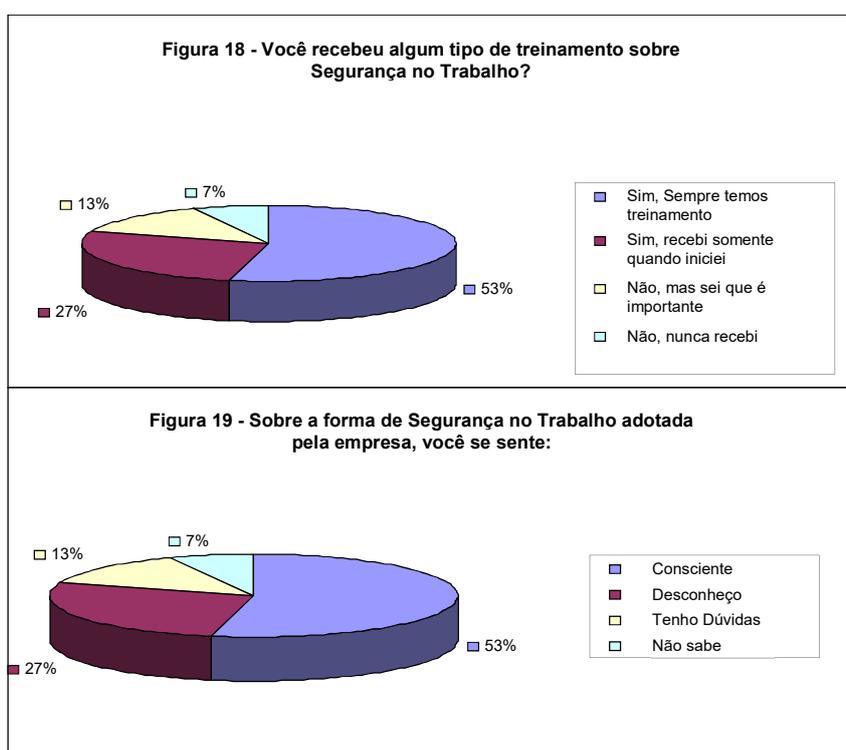
Os critérios utilizados para promoção do pessoal interno são considerados satisfatórios pelos colaboradores que estão na alta diretoria, mas a maioria ainda se queixa de não haver oportunidade de crescimento.



No que diz respeito à quantidade de treinamento recebido para execução de funções na empresa, o pessoal técnico-produtivo, tem treinamento no início da execução da sua função. Alguns colaboradores, como os da alta-administração, já têm certo conhecimento nas respectivas áreas de atuação, o que torna o treinamento uma mera casualidade, segundo a própria administração.



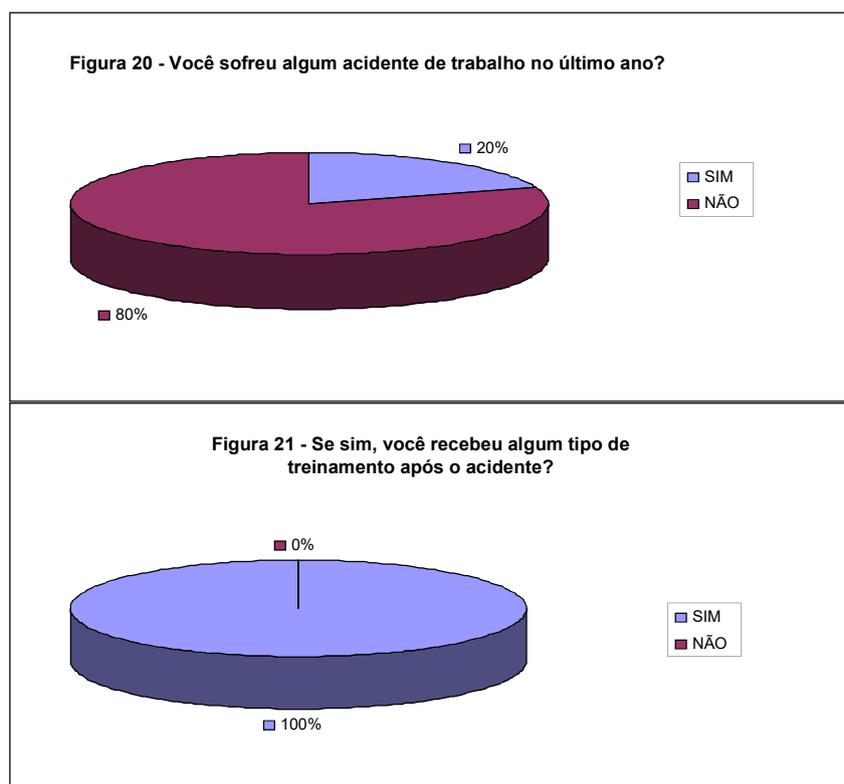
Ainda no que diz respeito ao treinamento dos colaboradores, a maioria dos colaboradores recebem treinamento constante (53%), sendo essa maioria da área de produção e suporte à produção.



A empresa se preocupa muito com o quesito segurança no trabalho, haja vista, ela ter uma fábrica de produção de parte dos produtos, feitos na própria base de operações da empresa. Os colaboradores deste setor recebem treinamento constante, desde o ingresso na empresa, a fim de evitar acidentes no trabalho.

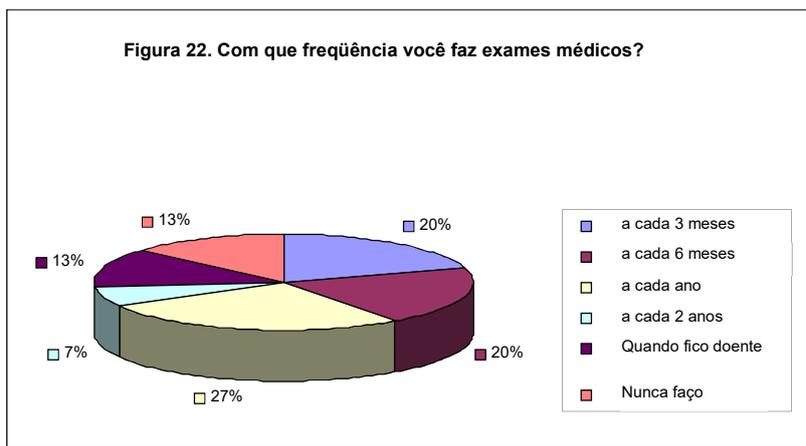
A empresa conta com uma equipe de Segurança no Trabalho que trabalha a fim de manter os padrões de segurança que, até a data da pesquisa, estava a mais de 400 (quatrocentos) dias sem nenhum acidente com afastamento.

Os colaboradores se sentem conscientes sobre as medidas que podem influenciar no risco de acidentes dentro e fora da fábrica.

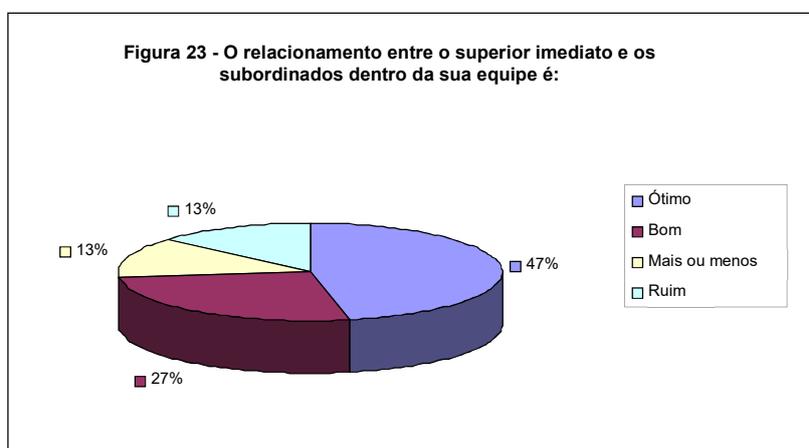


O reflexo de uma boa política de Prevenção e Segurança no Trabalho de acordo com a NR-17 (Norma Regulamentadora 17) é visto em um baixo índice de acidentes no trabalho (20%) no ano de 2004, sendo que destes, nenhum com afastamento.

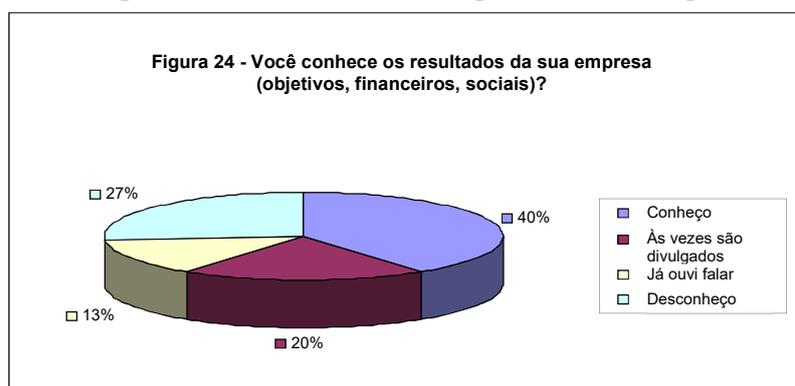
O treinamento após os acidentes foi feito de forma intensiva e em todos os casos de acidentes de trabalho.



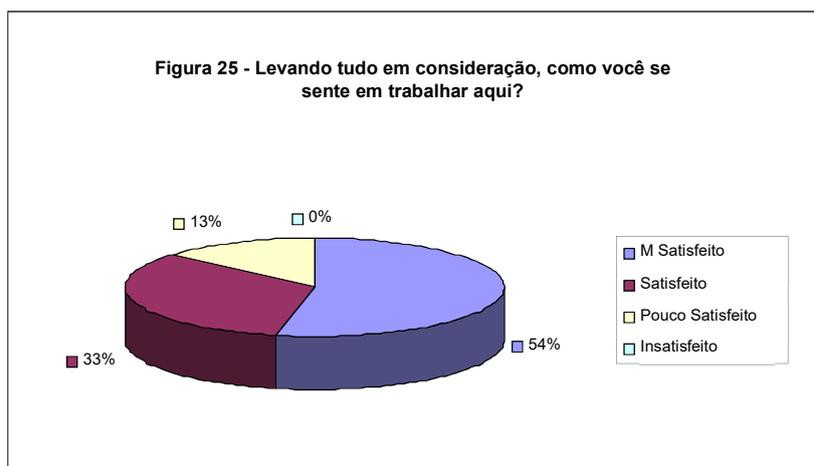
A preocupação com a saúde, também é evidenciada, onde 67% (sessenta e sete por cento) dos colaboradores faz exames periódicos de saúde pelo menos uma vez por ano. Há ainda, aqueles que só procuram cuidados médicos quando ficam doentes (13%).



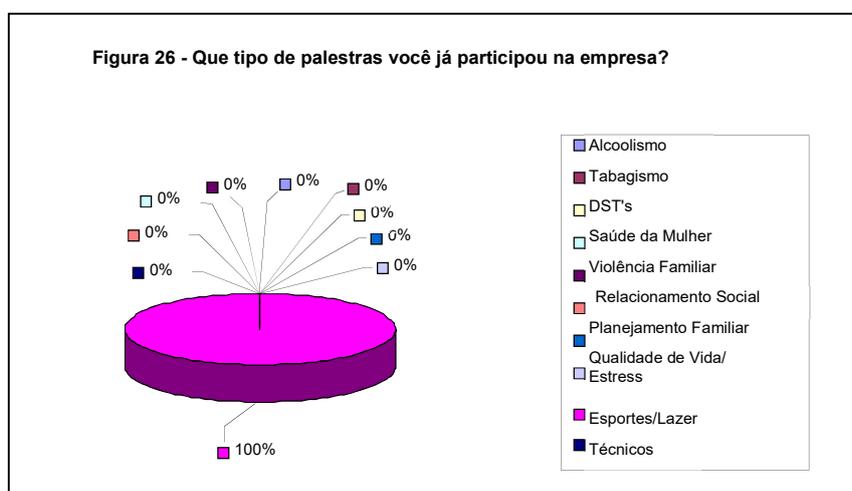
O relacionamento entre subordinados e superiores é considerado ótimo (47%) ou bom (27%), o que contribui para o bom andamento dos processos na empresa.



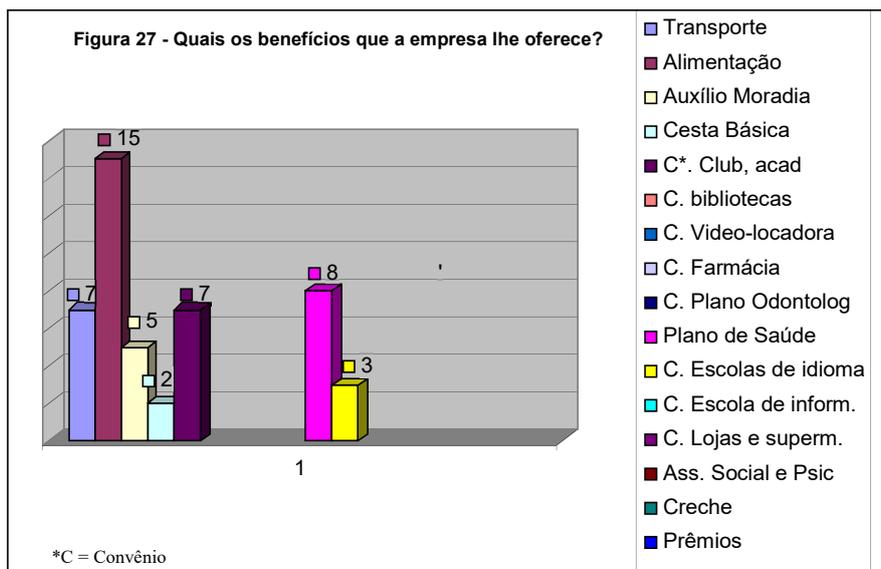
A maioria dos colaboradores está aquém aos resultados que a empresa tem junto à sociedade, dados financeiros ou sociais a ela pertinentes, o que deixa evidenciado a centralização de informações do tipo feedback na alta liderança da empresa.



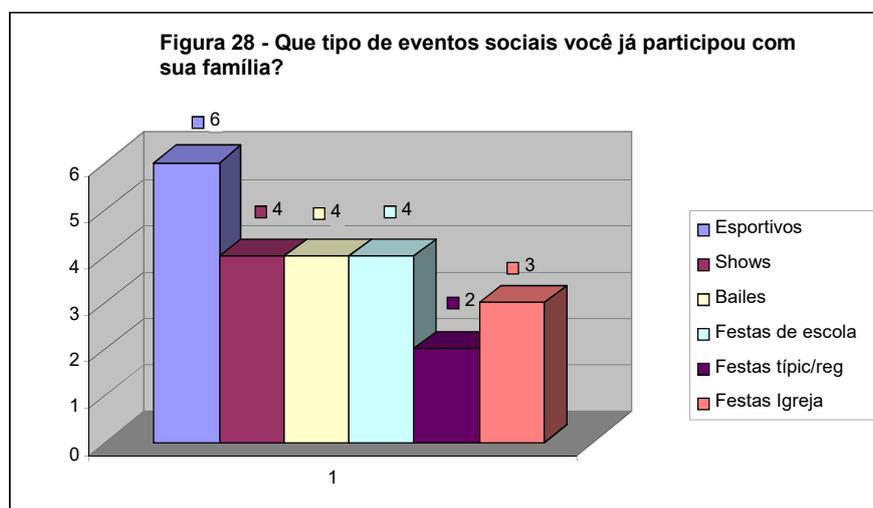
A maioria absoluta dos funcionários da RIVOLI está muito satisfeita (54%) ou satisfeita (33%), o que comprova que o grau de satisfação dos colaboradores com a organização é elevado. O fator satisfação é essencial ao lado motivacional do colaborador na organização, que pode resultar em melhorias ou perdas de produtividade. No caso, há um ganho em produtividade, acentuado pelo elevado índice de satisfação dos seus colaboradores.



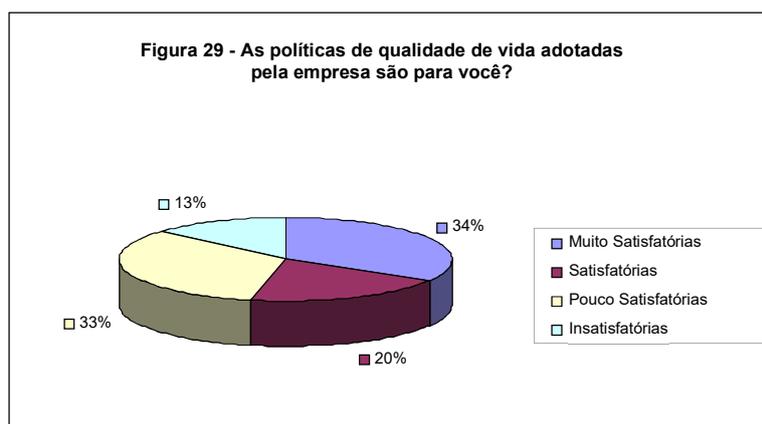
A participação dos colaboradores em palestras de cunho sócio-pessoal não é interessante à empresa, haja vista que há um enfoque muito grande na capacitação técnica, que é complementada com palestras para o aprimoramento dos colaboradores do setor produtivo.



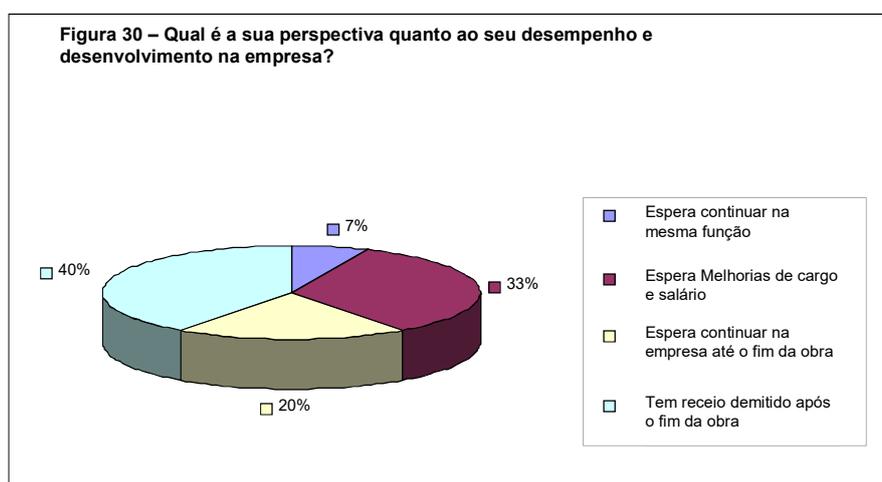
A maioria dos colaboradores tem benefícios comuns como alimentação, transporte e plano de saúde. Já outros benefícios como auxílio-moradia são de exclusividade da alta administração, haja vista que estes são estrangeiros, não tem residência fixa no Brasil e e convênio com escolas de idiomas, pois quando chegam ao Brasil esses estrangeiros têm que se adaptar ao idioma português.



A participação dos colaboradores em eventos sociais em família é evidenciada no envolvimento dos colaboradores com suas famílias nos diversos eventos existentes na cidade.



A falta de compreensão quanto à satisfação no que tange as políticas de qualidade de vida adotadas na empresa é evidente, pelo fato da maioria dos colaboradores ter dúvidas quanto ao que trata a Qualidade de Vida dentro e fora da organização.



Por se tratar de uma construtora, e que há um risco de demissão de pessoal ao final de cada obra, percebe-se um grande receio por parte dos colaboradores, principalmente os que têm função operacional. Há também outra parte que espera continuar na mesma função em que se encontra e outra parte espera melhorias de cargo e salário, o que faz com que haja uma dedicação a fim de alcançar melhorias na empresa.

Segundo os dados obtidos e analisados, a RIVOLI do Brasil SPA se preocupa com a segurança dos colaboradores oferecendo infra-estrutura de conhecimento e suporte à segurança dos trabalhadores. Ela se preocupa também com o fator de relacionamento entre os colaboradores e seus superiores, o que faz com que haja um clima amistoso entre as partes

envolvidas em todos os processos. O clima organizacional é bom e os métodos são sutis na inserção de valores que não são da cultura brasileira, possibilitando um intercâmbio de experiências e culturas, a cultura italiana de trabalho é inserida na cultura organizacional sem que haja um choque relevante à cultura brasileira.

O principal viés observado na análise dos resultados dos dados e durante o preenchimento dos formulários de pesquisa é que se observou no semblante de alguns entrevistados certa omissão de sentimentos, escondendo, talvez, uma insatisfação com algum entrave intra-organizacional. Outro viés que pode ser ressaltado é o fato de que por ser uma construtora, há períodos em que as obras estão paradas e com isso ocorre uma redução de pessoal o que preocupa os colaboradores e que torna o clima organizacional apreensivo.

Mesmo assim, o resultado disso tudo é uma empresa saudável e de atitudes que proporcionam aos colaboradores motivação e um nível de qualidade de vida satisfatório.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É comum, ao andar pelo comércio local e em todo o Brasil, ver pessoas aparentemente insatisfeitas ou infelizes nos seus respectivos trabalhos. Os motivos das insatisfações são os mais diversos, e como são de cunho pessoal, somente cada pessoa saberá dizer exatamente a sua razão.

Por algumas experiências de insatisfação e descontentamento com o trabalho executado em tempos passados, e pelo relato de alguns amigos igualmente insatisfeitos em seus ambientes de trabalho, surgiu a motivação de elaborar um estudo analítico sobre a Qualidade de Vida dentro das organizações e também fora delas.

As teorias científicas abordadas nesse trabalho, a saber, a Teoria Comportamental da Administração (Maslow), Teoria dos Dois Fatores (Hezberg), Teoria Multifatorial (Thurstone), Teoria das Inteligências Múltiplas (Gardner); foram de suma importância para o embasamento de todos os pontos relevantes apresentados nesse trabalho.

Comprova-se que o cliente interno é a peça principal da máquina organizacional, daí a necessidade de se ter e manter colaboradores satisfeitos, motivados, capacitados e com qualidade de vida não só dentro do seu local de trabalho, mas também onde quer que este passe tempo fora da organização: família, clube, igreja, na rua, na escola, e onde mais esteja presente a figura de um colaborador da organização; assim sendo, pode-se dizer que o colaborador é o principal “outdoor” que a empresa pode ter.

O ambiente organizacional, bem como o clima é de suma importância para a promoção de um lugar amistoso e agradável para se trabalhar. Lugar onde possa haver harmonia entre as pessoas e a organização afim de que todos alcancem seus objetivos.

O uso de táticas psicológicas e psicanalíticas na gestão de pessoas pode trazer maior facilidade na hora de tratar problemas individuais e ou coletivos, se usados de forma estratégica e funcional.

Os critérios avaliativos podem ser utilizados e aprimorados de acordo com a organização e seus objetivos individuais e coletivos, de modo que promova a busca por um fim comum que satisfaça a todos os envolvidos na organização.

A Qualidade de Vida precisa ser totalizada na organização e fora dela, promovendo assim métodos e processos saudáveis em todos os níveis organizacionais.

Assim como nos projetos de algumas empresas citadas nesse trabalho, uma Política de Qualidade de Vida séria e comprometida com seus colaboradores terá resultados a curto, médio e longo prazo.

A empresa estudada na Análise dos Dados (Rivoli do Brasil) tem um padrão de trabalho que possibilita a qualidade de vida dos seus colaboradores e sugeriu-se à diretoria que pudesse rever a questão da promoção interna a cargos de chefia de funcionários com tempo e experiência na própria empresa, para promover um crescimento intelectual e fomentar a busca pela melhoria nas tarefas.

Ao promover a satisfação e a qualidade de vida do colaborador, não só dentro, mas também fora da organização, ela estará investindo na imagem dessa organização tanto na hora “H”, onde há o primeiro contato entre a empresa e o cliente externo, quanto fora, onde quer que estiver o colaborador desde as suas mais simples até as mais complexas tarefas.

A satisfação do colaborador fora das instalações físicas da empresa, também é responsabilidade da organização, pelo fato de onde estiver a figura do colaborador devidamente satisfeito e feliz, ali estará o resultado de um trabalho sério na busca pela Qualidade de Vida Total (dentro e fora das organizações).

O colaborador feliz terá maior vontade de desenvolver seu potencial na organização na qual trabalha, fazendo com que esta também aumente seu potencial de ganho e retorno. O colaborador devidamente satisfeito e feliz fará com que o consumidor final ou cliente externo, sinta os reflexos da “Qualidade de Vida” oferecida pela organização aos seus colaboradores.

Por fim, acredita-se que este trabalho, mesmo sendo superficial, pode mudar a vida não só das organizações na pessoa do colaborador feliz e com qualidade de vida, mas da sociedade de forma geral, que terá um cidadão com menos problemas fora das organizações, haja vista que os limites organizacionais são bem maiores do que se imagina indo além, muito além do que se pode esperar, pois em todo lugar pode estar presente um colaborador feliz.

Enfim, *Qualidade de Vida: Além dos Limites das Organizações* é isso: **“um sorriso no rosto de onde estiver um colaborador.”**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COIMBRA, Rosencley Phelipe Maciel. *Gestão do Projeto*. Palmas, UFT, 2003.
- \_\_\_\_\_, Rosencley Phelipe Maciel. *Manual de Pesquisa e Estágios*. Palmas, UNITINS, 2003.
- ADMINISTRAÇÃO lança Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, Governo do Estado do Rio Grande do Norte; disponível em: <http://www.searh.rn.gov.br/noticias.asp?idnoticia=6466>, acessado em 24/05/2005.
- ALENCAR, E.S. Como desenvolver o potencial criador: um guia para a liberação da Criatividade em sala de aula, 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.
- Ambiente: in Ambiente; Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ambiente>, acessado em 22/03/2006.
- Ambiente: in Dicionário da Língua Portuguesa; Disponível em [http://www.priberam.pt/dlpo/definir\\_resultados.aspx](http://www.priberam.pt/dlpo/definir_resultados.aspx), acessado em 22/03/2006.
- Ambiente: in INFOPÉDIA, Disponível em <http://www.infopedia.pt/E2.jsp>, acessado em 22/03/2006.
- Ambiente: in Michaelis - Moderno Dicionário da Língua Portuguesa; Disponível em: <http://www2.uol.com.br/michaelis/>, acessado em 22/03/2006.
- Associação Brasileira de Ergonomia, in Domínios de especialização da ergonomia, em: <http://www.abergo.org.br/oqueeergonomia.htm>, acessado em: 31/05/2005.
- Atendendo bem o Cliente Interno: in Desafio 21; Disponível em: <http://notitia.truenet.com.br/desa.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?Codigodanoticia=627&datadojornal=atual>, acessado em 22/03/2006.

- CHIAVENATO, Idalberto, Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. - 3ª ed. São Paulo. Makron Books, 1994, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à Teoria Geral da Administração* - 6ª Ed. - São Paulo: Ed. Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Recursos Humanos (Edição Compacta)*, 7ª Ed., São Paulo–SP, Ed. Atlas, 2002.
- COIMBRA. Rosencley Phelipe Maciel. *Gestão do Capital Intelectual*. Palmas, UNITINS, 2003.
- COIMBRA. Rosencley Phelipe Maciel. *Gestão do Capital Intelectual*. Palmas, UNITINS, 2003.
- FELLIPELLI, Adriana, in Desenvolvimento Profissional, Disponível em: [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique\\_se/especialista/desenv/030102-martinho\\_plano.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/especialista/desenv/030102-martinho_plano.shtm), acessado em: 28/05/2005.
- FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. “*Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica*”. São Paulo, Revista de Administração, nº. 24 (1): 3-9, janeiro/março 1989.
- Fromm, BILL. *Os Verdadeiros Heróis de um Negócio: como encontrar, treinar, gerenciar e manter funcionários para prestarem excelentes serviços aos clientes*; tradução Solange Marques Avino. – São Paulo: Futura, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. ...Trad. de Marcos Santarrita. 34ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- KANAANE, Roberto, *Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI – 2. Ed.* – São Paulo: Atlas, 1999.
- KNELLER, G.F. *Arte Ciência da Criatividade*. Trad. José Reis, 5ª ed. São Paulo: IBRASA, 1978.
- LIPP, Marilda E.Novaes, *Pesquisas sobre stress no Brasil: ocupações e grupos de risco*, 2 ed. Papyrus, 2001.
- LIPP, Marilda E.Novaes, *Pesquisas sobre stress no Brasil: ocupações e grupos de risco*, 2 ed. Papyrus, 2001.
- LONDON, Manuel; STUMPH, Stephen. *Managing careers*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- MACHIEVELLI, Niccolò di Bernardo, *O Príncipe, 1512*.
- Organização: in Wikipédia, A Enciclopédia Livre; Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o>, acessado em 22/03/2006.
- PIRES, R.W. *Qualidade de Vida*. 3ªed. Campinas: Bandeirantes, 1997.
- Plano de carreira x qualidade de vida no trabalho: in Empregos.com.br; Disponível em: [http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique\\_por\\_dentro/020102-rh\\_plano\\_carreira.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique_por_dentro/020102-rh_plano_carreira.shtm), acessado em 22/03/2003.
- PONTES, Benedito Rodrigues, *Administração de Cargos e Salários / Benedito Rodrigues Pontes*. – 9. ed. – São Paulo: LTr, 2002.
- Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, Governo do Estado do Rio Grande do Norte; disponível em: <http://www.searh.rn.gov.br/noticias.asp?idnoticia=6466>, acessado em 24/05/2005.

- QUALIDADE de Vida, Boa Vista: in Prefeitura Municipal de Boa Vista; Disponível em: [http://www.boavista.rr.gov.br/template\\_detalhes\\_acao.php](http://www.boavista.rr.gov.br/template_detalhes_acao.php), acessado em 24/05/2005.
- Qualidade na vida profissional, por Ana Cristina Limongi: in RH.com.br; Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3730>, acessado em 22/03/2007.
- RODRIGUES, Marcos V. C., *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*, 8ª ed., Petrópolis – RJ, Ed. Vozes, 1994.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 5ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizacional colore and leadership*. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SENAC. *Qualidade em recursos humanos*. – Rio de Janeiro. RJ: Ed. SENAC/ DN 1997.
- SIMMONS, S. & JR, S. J. *Avaliando a Inteligência Emocional: aprendendo tudo sobre suas característica emocionais e alcance o equilíbrio pessoa, o sucesso em seu relacionamento e um grande desempenho profissional*. Trad. de Marcelo Filardi. Rio de Janeiro, 1999.
- STERNBERG, R.J. e WAGNER, R.K. *Mind in Context Interactionist perspectives on human intelligence*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994.
- Sucesso - Luiz Carlos Moreno, in Secretária OnLine, em: <http://www.fenassec.com.br/artigos/art91.htm>, acessado em: 02/06/2005.
- VILELA, Virgílio Vasconcelos, *Conheça a PNL – Programação Neurolingüística*, in: [http://www.possibilidades.com.br/pmm/pnl\\_o\\_que\\_eh.asp](http://www.possibilidades.com.br/pmm/pnl_o_que_eh.asp), acessado em: 25/05/05.
- WOODS JR, Thomaz, at all, *Remuneração Estratégica, a nova vantagem competitiva – 2 ed.* – São Paulo; Atlas, 1999.

## APÊNDICE I

### Questionário Aplicado



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
Questionário Social de Diagnóstico Organizacional

- 1- Idade  
 entre 18-23     entre 24-30                       entre 31-40                       acima de 40.
  
- 2- Sexo  
 Masculino     Feminino
  
- 3- Escolaridade  
 Fundamental completo                       Médio completo                       Superior completo  
 Superior incompleto                       Mestrado/Doutorado/Outros
  
- 4- Como ingressou na empresa?  
 Estágio                       Banco de empregos(SINE, outros)                       Indicação  
 Classificados (Jornal, mural,...)
  
- 5- Quanto tempo de serviço?  
 menos de 1 anos     de 1 e 2 anos     de 3 a 5 anos  
 acima de 5 anos
  
- 6- Qual a área de trabalho?  
 Administrativo                       Produção
  
- 7- Qual a sua faixa salarial?  
 até R\$ 600,00                       de R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00  
 de R\$ 1.201,00 a R\$ 2.000,00                       de R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00  
 acima de R\$ 5.000,00
  
- 8- O relacionamento entre as pessoas da sua equipe, é:  
 Excelente     Bom     Mais ou menos     Ruim     Não sabe
  
- 9- A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho é:  
 Muita (Sempre participo)     Às vezes (Depende da situação)  
 Nenhuma (Não tenho chance)     Não sabe
  
- 10- Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, você está:  
 Muito Satisfeito     Satisfeito     Pouco Satisfeito                       Insatisfeito

- 11- Em termos de realização profissional com o trabalho que executa você se sente:  
 Realizado (Superou sua expectativa)       Pouco Realizado (Eu não queria)  
 Não Realizado (Falta de opção)       Não sei
- 12- Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?  
 Sim, muito Reconhecido       Sim, Reconhecido       Pouco Reconhecido  
 Não Reconhecido       Não sei, nunca me falaram a respeito
- 13- Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente:  
 Plenamente Seguro       Seguro       Inseguro
- 14- Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?  
 Muito Satisfeito       Satisfeito       Pouco Satisfeito  
 Insatisfeito       Não sabe
- 15- Você recebeu algum tipo de treinamento para executar a sua função?  
 Sim, recebi o suficiente       Sim, recebi, mas foi pouco  
 Já foi prometido, mas não aconteceu       Nunca recebi
- 16- A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:  
 Muito Satisfatória       Satisfatória       Pouco Satisfatória  
 Insatisfatória
- 17- Você recebeu algum tipo de treinamento sobre Segurança no Trabalho?  
 Sim, sempre temos treinamento       Sim, recebi somente quando iniciei  
 Não, mas sei que é importante       Não, nunca recebi
- 18- Sobre a forma de Segurança no Trabalho adotada pela empresa, você se sente:  
 Consciente       Desconheço       Tenho dúvidas       Não sabe
- 19- Você sofreu algum acidente de trabalho no último ano?  
 Sim       Não
- 20- Se sim, você recebeu algum tipo de treinamento após o acidente?  
 Sim       Não
- 21- Com que frequência você faz exames médicos?  
 a cada 3 meses       a cada 6 meses       a cada ano       a cada 2 anos  
 só quando fica doente       nunca faço
- 22- O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:  
 Ótimo       Bom       Mais ou menos       Ruim
- 23- Você conhece os resultados da sua empresa (objetivos, financeiros, sociais)?  
 Conheço       Às vezes são divulgados       Já ouvi falar  
 Desconheço totalmente

- 24- Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?  
 Muito Satisfeito       Satisfeito       Pouco Satisfeito       Insatisfeito
- 25- Que tipo de palestras você já participou na empresa?  
 Alcoolismo       Tabagismo       DST's       Saúde da Mulher  
 Violência familiar       Relacionamento social       Planejamento familiar  
 Qualidade de vida/Estresse       Esportes/Lazer       Técnico
- 26- Quais os benefícios que a empresa lhe oferece?  
 Transporte       Alimentação       Auxílio Moradia       Bolsa Escolar  
 Cesta Básica       Convênio com clubes, academias  
 Convênio com bibliotecas       Convênio com vídeo-locadora  
 Convênio com farmácia       Convênio com plano odontológico  
 Convênio com escolas de idioma       Convênio com escolas de informática  
 Convênio com lojas, supermercados       Assistência Social/Psicóloga  
 Creche       Prêmios e incentivos       Seguro de vida  
 Participação nos resultados
- 27- Que tipo de eventos sociais você já participou com sua família?  
 Esportivos       Shows       Bailes       Festas de escola  
 Festas típicas/regionais       Festas de igreja
- 28- As políticas de qualidade de vida adotadas pela empresa são para você?  
 Muito Satisfatórias       Satisfatórias       Pouco Satisfatórias  
 Insatisfatórias
- 29- Qual é a sua perspectiva quanto ao seu desempenho e desenvolvimento na empresa?  
 Espera continuar na mesma função       Espera melhorias de cargo e salário  
 Espera continuar na empresa até o fim da obra  
 Tem receio de ser demitido ao final da obra