

SHEILA CRISTINA OLIVEIRA CARDOSO

A Qualidade de vida no ambiente laboral e o investimento na formação do potencial humano:
um estudo de caso do Colégio Santa Tereza.

LISBOA
2019



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Departamento de Mestrados, Pós-Graduações e Formação de Executivo

A Qualidade de vida no ambiente laboral e o investimento na formação do potencial humano:
um estudo de caso do Colégio Santa Tereza.

SHEILA CRISTINA OLIVEIRA CARDOSO

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão,
como parte dos requisitos para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão do Potencial Humano

Orientadora: Maisa Gomes Brandão Kullok

LISBOA
2019

RESUMO

A emergência de novas relações de trabalho, o desenvolvimento das empresas e do mercado econômico exige, cada vez mais, a atualização e investimento nos profissionais, de modo a potencializar a produção. Neste viés, a qualidade de vida no ambiente laboral e o investimento no potencial humano destacam-se como um instrumento importante para as empresas, que precisam de trabalhadores motivados, engajados e produtivos. Para analisar este conteúdo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental associada a uma pesquisa de campo e estudo de caso no Colégio Santa Tereza, além da aplicação de questionários com uma parcela dos trabalhadores. Esta análise culminou na adoção do método pela empresa e implantação de um Programa de Qualidade de vida no trabalho para potencializar a produtividade em sincronia com as necessidades identificadas pelos trabalhadores, tornando-se uma pesquisa não só relevante, mas que interferiu de forma direta no modo de condução do trabalho realizado, modificando a estrutura da empresa e do seu potencial humano, ou seja, a qualidade de vida dos seus trabalhadores.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas; qualidade de vida; trabalho; trabalhadores; potencial humano.

ABSTRACT

The emergence of new labor relations, the development of companies and the economic labor market increasingly requires updating and investing in professionals in order to boost production. In this regard, the quality of life in the work environment and the investment in human potential stand out as an important instrument for companies that need motivated, engaged and productive their workers. In order to analyze this content, a bibliographical and documentary research was carried out associated to a field research and case study at Santa Tereza College, besides the application of questionnaires with a portion of the workers. This analysis culminated in the adoption of the method by the company and implementation of a Quality of Life Program at work to enhance productivity in synchrony with the needs identified by the workers, becoming a research not only relevant, but which interfered directly in the mode of conducting the work carried out, modifying the structure of the company and its human potential, that is, the quality of life of its workers.

KEYWORDS: companies; quality of life; work; workers; human potential.

AGRADECIMENTOS

“Mas graças a Deus, que nos dá a vitória por meio de nosso Senhor Jesus Cristo”. (1 Coríntios 15:57).

Preliminarmente, agradeço à Deus, porque ele é bom, fiel, maravilhoso e me conduziu para chegar ao apogeu desta vitória.

Agradeço à minha mãe Terezinha de Jesus, por seu cuidado, carinho, presença, força, compreensão, sempre acreditando no meu potencial e incentivando para a concretização das minhas conquistas.

À minha melhor amiga Fernanda Sabiá, que me presenteou com livro, acesso a livros on-line, me ajudou com gráficos e sobretudo suportou meus desabafos nos momentos de dificuldades com paciência e carinho me incentivando a conclusão deste trabalho.

À minha querida sobrinha Myllena Cardoso, que me ajudou na biblioteca, emprestou livros, disponibilizou acesso a biblioteca virtual, auxiliou com os gráficos da minha pesquisa e o mais importante pela disponibilidade da sua presença ao meu lado na reta final do meu trabalho.

À minha maravilhosa Professora Doutora Maisa Gomes Brandão, por acreditar em mim e por toda atenção concedida, a minha eterna gratidão.

Às minhas companheiras de mestrado Micheline e Adélia, que me informaram sobre o curso do mestrado e durante a caminhada uniram forças de esperanças para a conquista da nossa vitória.

À direção do Colégio Santa Tereza, que possibilitou a realização deste estudo na empresa.

Às professoras do Colégio Santa Tereza que foram prestativas em responder ao questionário atenciosamente.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

Dedico a honra e glória deste trabalho a Jesus Cristo que me concedeu forças e sabedoria para trilhar essa jornada. E a minha amada mãe Terezinha que me ofereceu todo apoio necessário para conclusão do meu trabalho. À eles dedico toda a minha conquista.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – ETIMOLOGIA, CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO NA TRANSFORMAÇÃO HUMANA	5
1.1. Etimologia da palavra Laboral.....	5
1.2. Importância do trabalho na transformação humana.....	7
1.3. O meio ambiente laboral.....	10
1.3.1. O Princípio da Dignidade da Pessoa Humana e o ambiente laboral.....	14
CAPÍTULO 2 – A QUALIDADE DE VIDA NO MEIO AMBIENTE DO LABORAL	19
2.1. Importância do investimento em capital humano e qualidade de vida no trabalho.....	19
2.2. Evolução Histórica da Qualidade de Vida no Trabalho.....	20
2.3. Conceito de Qualidade de Vida.....	23
2.4. Qualidade de vida no trabalho.....	27
2.5. Modelos de avaliação de qualidade de vida no trabalho.....	29
2.6. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.....	32
CAPÍTULO 3 – QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO E INVESTIMENTO NA FORMAÇÃO DO CAPITAL HUMANO	36
3.1. Importância do investimento em capital humano.....	36
3.2. Capital Intelectual.....	37
3.3. Capital Estrutural.....	39
3.4. Capital Cliente.....	40
3.5. Capital Humano.....	42
3.6. Teoria do Capital Humano (THC) na formação das professoras do Colégio Santa Tereza.....	49
CAPÍTULO 4 – IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE QVT NO COLÉGIO SANTA TEREZA	54
4.1. Implementação de Programa de QVT nas empresas.....	54
4.2. Qualidade de vida no trabalho na empresa Colégio Santa Tereza.....	56
CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA	59
5.1. Problema de pesquisa e objetivos.....	59
5.2. Tipo de pesquisa.....	60
5.3. Método: estudo de caso.....	60
5.4. Técnicas e procedimentos de recolha de dados.....	61
5.4.1. Pesquisa bibliográfica.....	61
5.4.2. Estudo documental.....	61
5.4.3. Pesquisa de campo.....	62
5.4.4. Estudo de caso.....	62
5.5. Amostra.....	62
5.6. Dados da pesquisa.....	63
5.7. Análise e discussão dos resultados.....	79

5.8. Conclusão.....	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXO 1.....	88

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Contribuições da Escola de Relações Humanas.....	21
Tabela 2 – Evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho.....	24
Tabela 3- Ações para programa QVT.....	57
Tabela 4 - Classificação das empresas segundo seu porte.....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária.....	64
Gráfico 2 – Nível de instrução escolar.....	64
Gráfico 3 – Tempo de trabalho na empresa.....	65
Gráfico 4 – Etapa de ensino que leciona.....	66
Gráfico 5 – Sistema de remuneração.....	66
Gráfico 6 – Compatibilidade do salário	67
Gráfico 7 – Espaço físico adequado.....	68
Gráfico 8 – Segurança no trabalho.....	68
Gráfico 9 – Saúde dos trabalhadores.....	69
Gráfico 10 – Estímulo à aquisição de outras habilidades.....	70
Gráfico 11 – Satisfação frente às informações e orientações.....	70
Gráfico 12– Oportunidade para aplicar conhecimentos.....	71
Gráfico 13 – Investimento em formação contínua.....	72
Gráfico 14 – Estímulo ao potencial e criatividade.....	72
Gráfico 15 – Capacitação e socialização.....	73
Gráfico 16 – Discriminação na empresa.....	74
Gráfico 17– Evento de confraternização	74
Gráfico 18– Satisfação com os superiores.....	75
Gráfico 19 – Relacionamento entre colegas de trabalho	75
Gráfico 20 – Importância na empresa.....	76
Gráfico 21– Direitos trabalhistas.....	77
Gráfico 22 – Participação nas reuniões.....	77
Gráfico 23 – Realização com o trabalho.....	78
Gráfico 24– Orgulho da empresa.....	78
Gráfico 25– Satisfação com a QVT.....	79
Gráfico 26– Trabalho e vida familiar.....	79

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa inicialmente surge da identificação de uma necessidade, no âmbito laboral, de modificações, em consonância com a relevância do tema, considerando que a gestão moderna demonstra preocupação com estratégias de melhoria da qualidade de vida no ambiente laboral.

A escolha do mestrado em gestão do Potencial Humano, sobreveio devido ao meu interesse de fazer uma especialização que me oportunizasse estudar simultaneamente assuntos relacionados as minhas graduações acadêmicas que estão diretamente ligadas com gestão de pessoas, além disso, trabalho como professora e gestora em locais diferentes, considerando indispensável buscar novos conhecimentos para a execução do meu trabalho,

Destaco que, várias razões me motivaram na escolha do Instituto Superior de Gestão para realizar o meu mestrado. Preliminarmente, foi o fato que o ISG existe desde de 1978, como uma instituição de excelente de referência em ensino de gestão em Portugal, oferecendo profissionais altamente qualificados para formações de gestores. Outra razão, foi porque ,em 2006, o Instituto passou a ser considerado Escola de gestão e negócios (ISG Business & Economics School), desse modo, considerei que seria uma ótima opção para minha formação em mestre do potencial humano.

Foi identificado que o Colégio Santa Tereza já utilizava ações de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, contudo, não existia um planejamento estratégico e nenhum instrumento de controle para medir a satisfação dos colaboradores quanto ao ambiente laboral.

Diante desta constatação, apresentamos à direção da empresa a proposta de implementar um programa de qualidade de vida do trabalho, e destacando que em paralelo às ações também realizássemos pesquisas de satisfação com os trabalhadores, para identificar suas opiniões e elaborar medidas assertivas para melhoria do ambiente de trabalho e o bem-estar dos funcionários.

Na sociedade comercial de alguns anos atrás, as instituições sustentavam que o único propósito da atividade empresarial era fazer dinheiro, mentalidade esta, enraizada pelo sistema capitalista, a qual limitava a atuação ao ato de maximizar o lucro em curto prazo.

Nos tempos atuais, as empresas admiradas e financeiramente bem-sucedidas publicitam que são mais do que instrumentos geradores de dinheiro; são, também, veículos para a promoção de metas da sociedade e para garantir um bem-estar para aqueles que nelas trabalham.

As grandes empresas, aparentemente, compreendem a relevância da qualidade do ambiente laboral para a imagem e o crescimento da instituição, logo, investem na qualidade e no desenvolvimento do potencial humano, porque entendem que seu sucesso está relacionado com a motivação e a qualidade de vida dos seus funcionários, como um dos princípios básicos para a excelência da produtividade e, conseqüentemente, assegurar sobrevivência no mercado antagonista.

Portanto, a qualidade de vida no ambiente laboral proporciona descobertas que contribuem na forma de lidar com os trabalhadores de forma adequada. A qualidade de vida pode ser definida como a busca do equilíbrio psíquico, físico e social, nas quais respeita-se as necessidades e limitações do ser humano, resultando num crescimento pessoal e profissional, aguçando a motivação para o trabalho, adaptabilidade às mudanças, criatividade e como consequência ampliando o rendimento da empresa.

A nível prático, algumas empresas não tendem a importar-se com a influência do ambiente laboral e não investem na qualidade de vida de seus colaboradores. Deste modo, os empregados não são motivados a fazer um bom trabalho.

Compreende-se, neste contexto, que a solução é alcançar as empresas e convencê-las da importância em investir nos empregados para além dos direitos trabalhistas, mas ofertando também um ambiente laboral capaz de atender todas as necessidades dos trabalhadores, e, conseqüentemente, para melhorar a produtividade e desempenho na empresa.

Na atual realidade do mercado de trabalho, para uma empresa conseguir atingir resultados, é necessário ofertar algo além da remuneração sedutora, para que colaboradores sejam comprometidos. Dito isto, considera-se que é indispensável investir em atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente laboral. Destaca-se, neste contexto, a importância do que os especialistas em Gestão de Pessoas chamam “Programa de Qualidade de Vida no Trabalho”, que representa uma estratégia mais eficaz para o progresso da empresa, uma vez que executa ações de melhoria das condições no ambiente laboral, favorecendo o desenvolvimento e formação do capital humano.

O investimento na formação dos colaboradores é um dos benefícios trazidos pela qualidade de vida no trabalho, de modo a preparar os profissionais para enfrentar a era da tecnologia da informação e do conhecimento e capacita-os para executarem suas funções com habilidade e competência.

A importância deste trabalho está na percepção da falta de investimento no ambiente laboral em algumas empresas, e na identificação de como isto influencia nas atividades dos colaboradores, culminando em impactos importantes nos resultados das empresas. Assim, considera-se importante a implantação de ações relacionadas à garantia dos direitos, satisfação e motivação do trabalhador e que ofereçam qualidade de vida no seu local de trabalho e objetivem o sucesso da empresa.

Portanto, este trabalho apresenta um estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa denominada Colégio Santa Tereza e a implementação do programa de qualidade de vida, que se logra na satisfação e desenvolvimento organizacional dos funcionários, principalmente por focar na formação do potencial humano dentro da instituição.

A metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos foi, principalmente, a pesquisa bibliográfica em livros, artigos de periódicos, teses e materiais disponibilizados na internet.

Identificou-se a existência de muitos estudos de caso sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na região do Brasil, de modo geral. Porém, no ambiente laboral escolar não havia muito material, por essa razão, foi necessário buscar fundamentação teórica em bibliografias de autores que tratam do tema de forma genérica.

O campo de investigação, que serviu como base para a realização deste estudo de caso, foi o Colégio Santa Tereza. A pesquisa foi de carácter misto, ou seja, a nível qualitativo e quantitativo. Autores como Yin, Severino, Boyd, Matar e Walton norteiam a fundamentação teórica da metodologia escolhida.

Esta pesquisa classifica-se também como explanatória, que é método que visa obter maior conhecimento sobre o assunto, por meio de levantamento bibliográfico. Como instrumento de pesquisa, foi utilizado um questionário, com o intuito de examinar o nível de satisfação referente à QVT, na visão das professoras do Infantil e da Primária.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro dedicado à apresentação e contextualização da categoria trabalho. Para isto, será apresentada uma breve análise do estudo da etimologia da palavra trabalho, com destaque às contribuições de Arendt sobre o termo labor nos vocábulos indo-europeus. Neste capítulo, também é apresentado o conceito de trabalho e a relação entre trabalho e ambiente laboral.

O capítulo dois aborda a contextualização e o conceito de meio ambiente laboral, articulando o conceito base com o direito do trabalho, a dignidade do trabalhador e o ambiente laboral. Inicia-se com um enquadramento teórico, levantamento e análise bibliográfica, de forma a responder às questões inicialmente colocadas na definição do problema e identificar soluções para o problema de investigação.

No capítulo três, a discussão envolve a importância de investir no potencial humano para o crescimento da empresa na era da informação e do conhecimento, em que a valorização e investimento do capital humano representa uma vantagem competitiva para a instituição. São abordados os conceitos de capital intelectual, estrutural, cliente e humano.

O capítulo quatro dedica-se à explicar sobre as etapas de implementação do programa de Qualidade de Vida no Trabalho no Colégio Santa Tereza, de modo a destacar os benefícios para a empresa, as estratégias adotadas e as finalidades.

O capítulo cinco destina-se à metodologia científica utilizada na elaboração deste trabalho, descrevendo as etapas técnicas percorridas pela autora na organização, planejamento, execução e finalização deste trabalho.

Espera-se que, após a minuciosa análise do tema por meio dos capítulos supramencionados, o presente trabalho demonstre a viabilidade e a relevância da implementação, no âmbito empresarial, de políticas que objetivem fomentar a qualidade de vida no ambiente laboral, cuja presença não apenas assegura a competitividade das organizações empresariais – que irretorquivelmente dependem do capital humano –, mas, sobretudo, garante a tutela da dignidade do colaborador.

CAPÍTULO 1 – ETIMOLOGIA, CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO NA TRANSFORMAÇÃO HUMANA

O presente capítulo tem por objetivo apresentar uma breve análise do estudo da etimologia da palavra trabalho, destacando os ensinamentos de Arendt que explica o termo labor nos vocábulos indo-europeus. Ainda, apresentaremos o conceito de trabalho, a importância do trabalho para a transformação humana e a perspectiva de que o trabalho é essencial na vida do indivíduo, devido à sua configuração provedora e o poder de transformação.

1.1. Etimologia da palavra Laboral

A origem etimológica¹ da palavra laboral, derivada do termo europeu *labor*, significa trabalho e esforço. De acordo com Os vocábulos indo-europeus, a palavra trabalho significa a capacidade humana de transformar a natureza para sua sobrevivência, seu deleite, seu conforto. Apresenta, na linguagem cotidiana, um obscurecimento social, histórico e cultural, quando se lhes perscruta a sua etimologia.

Ainda, Arendt (2007) explica a existência de diferentes variações da palavra *labor* na cultura europeia, sendo um instrumento de grande valia a sondagem desses vocábulos para os europeus. A autora destaca alguns vocábulos indo-europeus, para explicar o significado de labor:

“Todas as palavras europeias para *labor* – o latim e o inglês *labor*, o grego *ponos*, o francês *travail*, o alemão *Arbeit* – significam dor e esforço e são usadas também para as dores do parto. Labor tem a mesma raiz etimológica que labare (cambaleiar sob uma carga); *ponos* e *Arbeit* têm as mesmas raízes etimológicas que pobreza” (pênia em grego e *Armut* em alemão) (Arendt, 2007, p. 44).

O termo trabalho, como vocábulo laboral, está associado à noção de esforço e dor. Nesse sentido, “trabalhar” significava ser torturado no tripálio², visto ser entendido como algo muito penoso, doloroso, árduo e sacrifício, logo, aqueles que não podiam pagar os impostos, sejam escravos ou pobres, eram torturados no trabalho.

¹ Conforme o dicionário online Aurélio, etimologia é a ciência que investiga a origem, étimo, das palavras procurando determinar as causas e circunstâncias de seu processo evolutivo, ou seja, é matéria ou disciplina que analisa a descrição de uma palavra em vários âmbitos linguísticos anteriores a sua formação.

² Tripálio: Os dicionários registram como um instrumento de tortura que era feito de três paus aguçados, utilizado por agricultores para bater trigo e espigas de milho. Os romanos utilizavam-no como um instrumento de tortura para punir os escravos.

Deste contexto, a associação de trabalhar com ser torturado passou a dar entendimento não só ao fato de tortura em si, mas também, por extensão, às atividades físicas produtivas realizadas pelos trabalhadores em geral.

Ademais, a língua grega diferencia entre *ponein* (humor) e *ergazesthai* (trabalhar), o latim entre *laborare* (difícil) e *facere* (fazer) ou *fabricari* (fabricar), que têm a mesma raiz etimológica; o francês entre *travailler* (trabalho) e *ouvrier* (ofício), o alemão entre *arbeiten* (trabalho) e *werken* (trabalho). Em todos estes casos, só os equivalentes de ‘trabalho’ têm conotação de dor.

O termo alemão *arbeit* aplicava-se originariamente ao trabalho agrícola executado por servos, e não ao trabalho do artífice, que era chamado *werk*. O francês *travailler* substituiu a palavra, *labourer* (arar), e vem do latim *tripalium* (Tripálio).

Da mesma forma, o vocábulo Tripálio possui uma variação na sua interpretação. Os dicionários registram-no como um instrumento de tortura feito de três paus aguçados, por vezes ainda munidos de pontas de ferro, no qual os agricultores bateriam o trigo e espigas de milho para rasgá-los e esfiapá-los.

Diferentemente, para os romanos o Tripálio significa, literalmente, “três paus”, (*tri* e *palus*) - ,um instrumento de tortura e punição para os escravos. Deste contexto surge o verbo do latim *tripaliare* (ou *trepaliare*), que significava torturar alguém no tripálio. Esses termos vieram a dar origem, no português, às palavras "trabalho" e "trabalhar", embora no sentido original o "trabalhador" seria um carrasco, e não a "vítima", como atualmente.

Portanto, compreende-se que o significado histórico da palavra trabalho contribui para uma visão desagradável dessa atividade diária tão importante na vida do homem. A ação de trabalhar é vista como um castigo imposto aos cidadãos, pois representa apenas o meio de troca para a própria sobrevivência.

No oriente, especificamente no Japão, o trabalho é compreendido de maneira distinta. Isto porque na língua japonesa, a tradução da palavra trabalho significa “Fazer algo” e “Servir algo”, portanto, não é associado a algo “ruim”, e podemos notar isso na sua cultura e estilo de vida. Assim, o termo trabalho depende da história e cultura de cada país.

Visualizando os dicionários do Brasil, temos os seguintes vocábulos para trabalho: “*labor*”, “atividade”, “faina”, “lida”, “azáfama”, ainda na descrição, que é “[...]aplicação de forças e faculdades humanas para alcançar determinado fim; atividade coordenada, de caráter

físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento; trabalho remunerado ou assalariado, emprego, serviço; local onde se exerce essa atividade” (Ferreira, 2008, p. 484).

Podemos perceber que a palavra trabalho está relacionada com dificuldade, com sofrimento, com “luta diária”.

1.2. Importância do trabalho na transformação humana

As palavras trabalho e laboral são sinônimas e podem remeter as atividades que são feitas para se conseguir manter o sustento e a sobrevivência. O conceito de *labor* aparece em diversas filosofias como sinônimo de trabalho. Citando o pensamento de Hegel, podemos afirmar que o trabalho apresenta uma relação entre homens e objetos, onde subjetivo e objetivo e particular e geral se dão por meio de formas diversas e são mediados pela relação homem-natureza.

Ou seja, o trabalho se confunde com um processo de transformação; pois, no que produz, o homem se reconhece e é reconhecido, além do que, a ele revela-se a relação social existente em que se dá sua produção. Por consequência, é na utilização dos instrumentos de trabalho que cria-se a relação dos homens com outros homens e com a natureza.

Na visão de Karl Marx, o homem é o primeiro ser que conquistou certa liberdade de movimentos em face da natureza. Através dos instintos e das forças naturais em geral, a natureza dita aos animais o comportamento que eles devem ter para sobreviver. O homem, entretanto, pelo seu trabalho, conseguiu dominar em parte as forças da natureza colocando-as a seu serviço (Arendt, 2007).

A essência do ser humano está no trabalho, afirma Marx (1989, citado por Arendt, 2007), “pois por meio deste o homem transforma a natureza; ao trabalhar, o homem se relaciona com outros homens, produz máquinas, obras de artes, cria instituições sociais, crenças religiosas, hábitos diferentes, modos de vida específicos, adquirem novas potencialidades e capacidades, se socializa. Assim, o que os homens produzem é o que eles são. O homem é o que ele faz e a natureza dos indivíduos depende, portanto, das reais condições materiais e do modo como os homens se relacionam socialmente no processo de produção que determinam sua atividade produtiva e o tipo de sociedade que existirá” (1989, citado por Arendt, 2007).

A perspectiva marxista aponta que o trabalho medeia a relação do homem com a natureza e, por isto é a essência da vida. Ou seja, é por meio do trabalho que o homem se relaciona com o meio e representa a relação entre o homem e a natureza, de modo a regular metabolismo e natureza (Marx, 1989, citado por Arendt, 2007).

Dessa forma, ao transformar a natureza, o homem transforma-se a si mesmo, o processo de trabalho corresponde à realização de um trabalho concreto e real que gera valor de uso, para o qual contribuem elementos fundamentais: o primeiro é o trabalho propriamente dito – seu objeto que é por excelência a matéria bruta fornecida pela natureza; o outro é o meio de trabalho, os instrumentos que servem para produzir algo.

De acordo com Iamamoto (1998), “O trabalho é uma atividade fundamental do homem, pois mediatiza a satisfação de suas necessidades diante da natureza e de outros homens” (p. 60).

Nesta concepção:

[...]o trabalho, como criador de valores-se-uso, como trabalho útil, é imprescindível à existência do homem que sejam as formas de sociedade – é necessidade natural e eterna de efetivar o intercâmbio material entre o homem e a natureza, e, portanto, de manter a vida humana (Marx, 1971, citado por Antunes, 2006, p.90).

Nesta visão, o trabalho tem um sentido crucial no universo da sociedade. No mesmo pensamento, para Lukács:

[...]somente o trabalho tem em sua essência ontológica um declarado caráter intermediário: é em sua essência uma inter-relação entre o homem (sociedade) e natureza, seja inorgânica (...)ou orgânica, inter-relação que (...) antes de tudo distingue a passagem, no homem que trabalha, do ser meramente biológico àquele tornando social (Lukács, 1981, citado por Antunes, 2005, p.90).

Portanto, compreende-se que o trabalho é um conjunto de atividades produtivas ou criativas que surgiram desde do início da sociedade. É por esse motivo que o trabalho ocupa uma posição teleológica, confirmando-o como sendo um elemento essencial na vida do homem, transformando-se no componente inseparável da sociedade. O que permite a Lukács (1981, citado por Antunes, 2005) afirmar que a gênese do ser social, sua separação frente à sua própria base originária e também o seu vir-a-ser, estão fundadas no trabalho, isto é, na contínua realização de posições teleológica.

O trabalho é a causa da existência da humanidade, sendo um ponto de partida para o processo de humanização do homem. Esse foi o significado empregado por Marx ao destacar que:

Como criador de valores de uso, como trabalho útil, é o trabalho, por isso, uma condição de existência do homem, independentemente de todas as formas de sociedade, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e a natureza e, portanto, vida humana (Marx, 1971, citado por Antunes, 2006, p.91).

Ademais, para o pensamento marxiano, o trabalho é o elemento originário do processo de humanização do ser social, mas é verídico que a sociedade capitalista modifica o sentido de trabalho. Portanto, o que seria um modo humano de realização do homem resume-se à única possibilidade de sobrevivência do homem. Dessa forma, por meio do trabalho o homem se produz e se perde de si mesmo.

Assim sendo, no capitalismo o homem é apenas um trabalhador e só existe em proveito do capital. E, em muitos casos, perde sua "humanidade" no exercício de seu trabalho, pois deposita a maior parte de sua vida na produção do trabalho e não na sua realização como ser humano.

Nesse universo, o trabalho torna-se um instrumento de "coisificação" do trabalhador. O trabalho já não é aquilo que faz o ser humano plenamente humano, mas sim o deixa alienado para a conquista de uma vida em busca exclusivamente do capital e não da realização pessoal.

No pensamento moderno, o trabalho aparece como agente transformador do indivíduo. De acordo com Lukács:

[...]tem lugar uma dupla transformação. Por um lado, o próprio homem que trabalha é transformado pelo seu trabalho; ele atua sobre a natureza; 'desenvolve as potências nela ocultas' e subordina as forças da natureza são transformadas em meios, em objetos de trabalho, em matérias –primas etc. O homem que trabalha 'utiliza as propriedades mecânicas, físicas e químicas das coisas, afim de fazê-las atuar como meios para poder exercer seu poder sobre outras coisas, de acordo com sua finalidade (Lukács, 1981, citado por Antunes, 2005, p.68).

Portanto, compreendemos que o trabalho transforma o homem, e, por meio desse, o indivíduo determina o papel a desempenhar na sociedade. Assim, mediante a execução do seu trabalho, da sua produtividade, dá sentido à sua existência, conquistando seu espaço no mundo e definindo o nível da importância que as suas competências têm para contribuir na evolução de determinado contexto social.

Todavia, a transformação do homem pelo trabalho está diretamente ligada a influência que o ambiente laboral exerce na vida do trabalhador. E, para que esta transformação ocorra, é necessário um ambiente laboral que oportunize uma formação contínua para a aplicação de conhecimentos, e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de potencialidades e crescimento profissional.

Além disso, é importante que o ambiente laboral não se preocupe apenas com a mão-de-obra qualificada e os resultados financeiros, mas também que invista na qualidade do ambiente laboral e se preocupe com o bem-estar, a saúde, a satisfação e o desenvolvimento intelectual do trabalhador.

1.3. O meio ambiente laboral

O meio ambiente do trabalho ou laboral é o local no qual se desenvolvem as atividades laborais. Buscamos relacionar o conceito, a discussão sobre a natureza jurídica e a ligação do com os outros aspectos do direito, além de contextualizar este segmento historicamente.

Este tema tem sido objeto de pesquisa da atualidade por vários estudiosos. Segundo Júlio César Rocha (1997), a Grécia Clássica já se importava com os trabalhadores flautistas, sendo obrigados a usarem bandagem de couro para a proteção dos lábios. No entanto, para os romanos não existiam nenhuma proteção para os trabalhadores nem pelos empregadores ou até mesmo pelo Estado.

Entre o século XV e XVI, muitos acidentes e doenças provenientes do meio ambiente laboral foram registradas em monografias da época, como a de Georg Agrícola (1556), Theophrastus Von Hohenheim, conhecido como Celso (1567) e Bernadinho Ramazzini (1770).

Durante o século XVIII, França, Alemanha e Inglaterra demonstravam preocupação com as condições de trabalho dos marinheiros, que após muito tempo em alto mar, voltavam doentes ou mortos. De acordo com Rocha (2002), no início da Revolução industrial as condições de trabalho e vida nas cidades se tornaram miseráveis, aparecendo enfermidades generalizadas, mortes e acidentes de trabalho em excesso.

Amauri Mascaro Nascimento (1999) descreveu, em seu livro, as doenças, os tormentos físicos e psicológicos sofridos pelos obreiros depois da Revolução Industrial, em seu ambiente laboral, ressaltando ainda, que foi para proteger os trabalhadores desses abusos que surgiu o Direito do Trabalho, regulamentando as relações trabalhistas.

Neste contexto, Christophe Dejours (1987), confirma a necessidade de proteção ao trabalhador, menciona ainda que não é possível desmembrar a evolução das condições trabalhistas nos dias atuais das grandes revoluções ocorridas na história, como reivindicações e lutas operárias.

Atualmente, no Brasil, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 200, inciso VII, incluiu o título dedicado á ordem social e a Seção II, que refere-se à saúde, apresentando de forma inibida o meio ambiente de trabalho: “Art 200. Ao sistema único de saúde compete, além de outras atribuições, nos termos da lei: (...) VIII- colaborar na proteção do meio ambiente, nele compreendido o trabalho” (Brasil, 1988).

A inserção desta matéria na Constituição valida a preocupação com o meio ambiente laboral e a busca da qualidade do mesmo. Portanto, a garantia de proteção, segurança e adequação a esse ambiente, é um dos indispensáveis e fundamentais direitos do trabalhador.

Para melhor compreender o conceito de meio ambiente laboral, analisamos preliminarmente o conceito de meio ambiente e vimos que a definição de “meio ambiente” é abrangente, pois compreende todos os elementos naturais e artificiais que envolve o homem. Desta forma, as diretrizes que tratam da “política nacional do meio-ambiente” utilizam, de modo pleno, as subdivisões do “meio-ambiente”, classificadas como cultural, digital, do trabalho, urbano, rural e outras.

O meio-ambiente do trabalho deve obedecer ao que está posto nas situações relacionadas à organização das condições laborais no Brasil, sendo reguladas pela Constituição Federal Brasileira de 1988 e pela lei nº 6.938/81 que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente. Além disto, estas diretrizes legais oferecem vasto manancial conceitual que consente incluir o ambiente laboral e as condições de trabalho na definição de “meio ambiente”

Além disto, estas diretrizes legais oferecem vasto manancial conceitual que consente incluir o ambiente laboral e as condições de trabalho na definição de “meio ambiente”, ampliando os mecanismos preventivos, inibitórios e repressivos que protege os indivíduos contra os riscos à vida e a sua integridade física dentro do seu ambiente laboral.

Podemos afirmar que o termo “meio ambiente de trabalho”, na Constituição Federal de 1988, resulta da observação do artigo 225, artigo 7º, inciso XXII e artigo 170. Nestes, verificamos, que o primeiro dispositivo citado:

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

(...)

V – Controlar a produção, a comercialização e o emprego de técnicas, métodos e substâncias que comportem risco para a vida, a qualidade de vida e o meio-ambiente” (Brasil, 1988).

Enquanto o artigo 7º, em seu inciso XXII, garante claramente ser direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, na finalidade de proporcionar a melhoria de sua “condição social”, a “redução dos riscos inerentes ao trabalho”, por meio de normas de saúde, higiene e segurança.

No artigo 170, expressa-se e fundamenta-se a ordem econômica na “valorização do trabalho humano” e condiciona o livre exercício das atividades privadas à “função social da propriedade” (inciso III) e à “defesa do meio-ambiente” (inciso VI).

Nessa perspectiva, identificamos que a tutela constitucional do meio-ambiente laboral demonstra a necessidade dos particulares estarem vinculados e aplicarem esforços na proteção da segurança do meio ambiente. Ainda, que o Poder Público execute efetivo controle repressivo e preventivo em volta das atividades de trabalho que possam trazer risco à vida e à integridade física e moral dos trabalhadores.

Diante da explicação supracitada, compreendemos que o meio ambiente de trabalho deve ser salvaguardado pelo homem contra as formas de degradação que atinjam a saúde do obreiro. E, devido a abrangência e importância desse tema, o conceito de meio ambiente laboral, não se esgota ao fundamento dado pela Constituição Federal e pela lei nº 6.938/81, sendo indispensável considerarmos o conceito doutrinário para amparar o nosso estudo. Para José Afonso da Silva (2003):

[...]o meio ambiente do trabalho corresponde ao complexo de bens imóveis e móveis de uma empresa e de uma sociedade, objeto de direitos subjetivos privados, e de direitos invioláveis da saúde e da integridade física dos trabalhadores que o frequentam” (p. 5).

Logo, o meio ambiente do laboral é o espaço onde as atividades laborais são desenvolvidas e que estão relacionadas com o espaço físico, maquinários, instrumentos de trabalho, métodos, formas de relacionamento, deveres, direitos, medidas de segurança e todo o contexto vivenciado na execução do trabalho.

Ressalta Melo, que:

[...]este meio ambiente se aplica não só ao local propriamente dito. Também, está relacionado com os instrumentos de trabalho, como o modo de execução deste, com a moradia concedida pelo empregador para exercer a função, bem como com a forma de comportamento social que se dá entre os colegas de trabalho, ou entre o empregado e tomador do serviço ou preposto” (Melo, 2005, p. 27).

Neste sentido, o artigo 75, alínea B da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, regula o trabalho fora do estabelecimento da empresa. Esse artigo passa a considerar como teletrabalho: “[...]a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador”. Deste modo, inclui quem executa suas atividades fora do ambiente da empresa, geralmente, em um local específico, sem a imposição de se locomover para exercer suas atividades, como quem trabalha em sua própria residência, desde que usando das tecnologias da informação e telecomunicação para recebimento e envio das atribuições referente ao trabalho.

Portanto, o meio ambiente de laboral se aplica a todos os trabalhadores, principalmente, ao empregado, sendo que este ambiente envolve o lugar onde é executado o trabalho bem como lugares externos sobre os quais recaem os reflexos deste trabalho. Desta forma, até a própria residência do trabalhador pode ser um ambiente de trabalho.

1.3.1. O Princípio da Dignidade da Pessoa Humana e o ambiente laboral

A dignidade é uma condição da pessoa humana, a qual, por “ser humano”, é digno de respeito e proteção, independentemente de sua raça, idade, sexo, condição social ou religião. Portanto, a dignidade é classificada como um princípio fundamental, da junção da dignidade e da pessoa humana, surgiu o Princípio da Dignidade da Pessoa Humana. Segundo Sarlet:

[...] temos por dignidade da pessoa humana a qualidade intrínseca e distintiva de cada ser humano que o faz merecedor do mesmo respeito e consideração por parte do Estado e da comunidade, implicando, neste sentido, um complexo de direitos e deveres fundamentais que assegurem a pessoa tanto contra todo e qualquer ato de cunho degradante e desumano, como venham a lhe garantir as condições existenciais mínimas para uma vida saudável[...] (Sarlet, 2001, citado por Santana, 2010, p. 1).

Ressaltamos ainda, que A dignidade da pessoa humana, está prevista no artigo 1º, inciso III da CF/88, como um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito, inerente à República Federativa do Brasil. Seu propósito é garantir ao homem um mínimo de direitos a ser respeitados pela sociedade e pelo poder público, de forma a resguardar a valorização do ser humano.

A dignidade da pessoa humana constitui um fundamento da República brasileira, que preserva a liberdade individual e a personalidade, logo, é um princípio fundamental e base de todo o ordenamento jurídico pátrio, não é possível mitigá-lo, sob sanção de gerar a instabilidade do regime democrático, o que confere ao dito fundamento caráter absoluto. Neste ponto de vista, Piovesan destaca:

A dignidade da pessoa humana, (...) está erigida como princípio matriz da Constituição, imprimindo-lhe unidade de sentido, condicionando a interpretação das suas normas e revelando-se, ao lado dos Direitos e Garantias Fundamentais, como cânone constitucional que incorpora as exigências de justiça e dos valores éticos, conferindo suporte axiológico a todo o sistema jurídico brasileiro (Piovesan, 2000, citada por Santana, 2010, p. 1).

Na definição jurídica a dignidade, consiste no cidadão que tem seus direitos garantidos pelo ordenamento jurídico vigente, considerando o respeito a uma vida digna e segura. Dessa forma, podemos afirmar que, por meio do trabalho o homem adquire uma melhor condição de vida humana e digna.

Na CF/88, artigo 170, já mencionado, verificamos que um dos fundamentos da ordem econômica e financeira é a valorização do trabalho humano com o objetivo de assegurar a todos os trabalhadores uma vida digna. Além disso, a CF/88, no artigo 6º, caracteriza o trabalho como um direito social, e, nos artigos 7º e 8º, cuja a finalidade é favorecer melhores condições sociais para os trabalhadores.

Para Santos (2010), estes artigos constitucionais demonstram que o trabalho é requisito essencial para a existência da dignidade humana e, por esse motivo, deve ser valorizado. Ainda afirma que deve-se respeitar o meio ambiente do trabalho, pois, conseqüentemente, estará se respeitando o princípio da dignidade estabelecido na Constituição Federal.

Ainda segundo Santos (2010), o termo “trabalhador” remete a pessoa humana ao conceito de trabalho. A dignidade humana tem uma qualificação que torna o homem especial para a sociedade e para a proteção jurídica. Portanto, afirma que a dignidade da pessoa humana é adquirida mediante o trabalho.

Deste modo, compreende-se que a importância e função do trabalho concretiza-se como um direito, salvaguardado por meio dos preceitos constitucionais. Nesse sentido, o trabalho é instrumento indispensável para a evolução social do homem, visto que a valorização do trabalho é um direito à própria dignidade do homem.

O status de fundamento do Estado Democrático de Direito alcançado pelo princípio da dignidade da pessoa humana se deu, historicamente, após o regime totalitarista. Desde então, os Estados Democráticos de Direito, nos quais o Brasil encontra-se inserido, positivaram em seus textos constitucionais a dignidade da pessoa humana, pela preocupação de ser perceber cada indivíduo com uma esfera de intangibilidade devendo ser respeitado como pessoa.

A construção do Princípio da Dignidade Humana teve forte influência da filosofia kantiana. Nesta filosofia, o ser humano não pode ser considerado meio, deve ser o fim, ou seja, qualquer tentativa de tornar o ser humano uma coisa deve ser rechaçada em face de sua dignidade. Outra filosofia, hegeliana, afirma que a dignidade humana é atingida quando o indivíduo assume a condição de cidadão.

O Estado Democrático de Direito Brasileiro está enraizado no princípio do ser humano, pois o considera como pessoa na Constituição, com as características concreta e histórica, individual, racional e sociável. Destas, decorrem os recursos necessários para o pleno desenvolvimento e para a vida digna, onde inserimos o trabalho. O constituinte originário ao tratar da dignidade da pessoa humana estabeleceu os bens necessários para o seu alcance, cuja busca é dever de justiça, seja para o Estado, para a sociedade, ou para a própria pessoa.

Da topografia constitucional da dignidade humana avulta a superioridade axiológica de tal princípio, até mesmo sobre os demais, por ser valor máximo do sistema jurídico em vigor. Neste sentido, ressalta Martins:

A dignidade da pessoa humana, enquanto valor fonte do sistema constitucional condiciona a interpretação e aplicação de todo o texto, conferindo unidade axiológico-normativa aos diversos dispositivos constitucionais, que muitas vezes se encontram em relação aparente e até mesmo em franca contradição. [...]. O princípio fundamental da dignidade da pessoa humana cumpre um relevante papel na hierarquia constitucional: o de fonte jurídico positiva de direitos fundamentais. Aquele princípio é o que dá unidade e coerência ao conjunto dos direitos fundamentais. [...]. Ademais, aquele princípio funcionará como uma cláusula aberta no sentido de respaldar o surgimento de direitos novos, não expressos na Constituição de 1988, mas nela implícitos, seja em decorrência do regime, e princípios por ela adotados, ou em virtude de tratados em que o Brasil seja parte, reforçando, assim, o disposto no art. 5º, parágrafo 2º. Estreitamente relacionada com esta função pode-se mencionar a dignidade da pessoa humana como critério interpretativo do inteiro ordenamento constitucional (Martins, 1997, p. 2).

Ainda, complementa Otávio Henrique Martins:

O conteúdo mínimo ou núcleo essencial dos direitos fundamentais é, conforme assevera a melhor doutrina, a dignidade da pessoa humana. Esta é o denominador comum de todos os direitos fundamentais, ao qual todos eles

podem ser reduzidos. Ou seja, a dignidade da pessoa humana é um princípio de natureza absoluta, devendo ser preservada e respeitada por todos, constituindo o piso mínimo ao qual estão inexoravelmente adstritos todos os direitos fundamentais. A pessoa deve ser vista como fundamento primeiro e último do Estado, conferindo a dignidade da pessoa humana uma unidade de sentido e de valor aos direitos fundamentais (Martins, 2001, p.34).

No viés desta temática, a dignidade da pessoa humana abrange o respeito e a defesa da integridade psicológica, corporal e física do indivíduo, sua importância compreende garantir condições dignas, justas e apropriadas para o homem e seus familiares, portanto, essas condições devem ser aplicadas, também, ao meio ambiente laboral.

Cabe frisar que, para o Princípio da dignidade da pessoa humana, é inadmissível que o ser humano seja considerado meio, pelo contrário, ele deve ser visto como primeiro e o fim, portanto, qualquer iniciativa de transformar o homem em coisa tem que ser rejeitada em virtude da sua dignidade.

Ao considerar a proteção dada ao trabalhador pelo princípio da dignidade da pessoa humana, o trabalho é visto como um meio de ganhar a vida e não como uma forma de a perder, e o trabalhador ter valorização e estar protegido integralmente, sobretudo, respeitando a sua dignidade e garantindo seus direitos fundamentais.

O princípio da dignidade do trabalhador traz maior eficiência para a proteção do empregado e do seu ambiente laboral, há que se considerar que, por meio desse princípio, deve-se respeitar o ambiente de trabalho e considerar a importância do zelo pela saúde e segurança do trabalhador.

Portanto, ressaltamos a necessidade de tomar consciência de que o trabalhador não é um vil fator de produtividade, mas é um ser humano que deve ser respeitado, ou seja, um indivíduo com direitos fundamentais indisponíveis que tem caráter social e resguarda a sua dignidade, sua integridade mental e física. Por estas razões, desconsiderar os direitos fundamentais e desprezar a dignidade humana do trabalhador é incorrer em afronta à Constituição.

O princípio da dignidade humana e o direito do trabalho estão interligados buscando preservar a vida humana e assegurar os direitos de personalidade do trabalhador, logo, ambos têm objetivo de defender a qualidade do ambiente laboral.

Neste contexto, a CF/88 define ser dever de todos buscar da sadia qualidade de vida do trabalhador e do meio ambiente laboral, respeitando o ambiente laboral e incorrendo na busca por amenizar ou eliminar os riscos inerentes ao trabalho. Afirma Fachin, que:

[...]o meio ambiente de trabalho sujeita o trabalhador a mais riscos de sofrer lesões em sua dignidade pelo fato de empregador dispender uma busca excessiva pelo lucro. Em vista disso, o empregado deve ser muito mais protegido. Consequentemente, os direitos da personalidade têm a finalidade de buscar a dignidade do trabalhador, inclusive, através de seu meio ambiente de trabalho e da efetiva responsabilidade do empregador (Fachin, 2000, p. 12).

Com este pensamento corroboram Nascimento (1999) ao afirmar que os direitos da personalidade se aplicam ao meio ambiente de trabalho, tendo em vista a defesa da dignidade do trabalhador e Melo (2013), ao declarar que o respeito aos princípios que norteiam a dignidade da pessoa humana, no caso, o respeito ao meio ambiente de trabalho pode ser tratado como “novo direito da personalidade” (p.117).

Desta forma, a proteção do trabalhador e de seu ambiente laboral, tem a finalidade de salvaguardar a existência e a dignidade da pessoa humana do trabalhador.

Portanto, todo ser humano deve ser respeitado e ter sua dignidade assegurada, inclusive no seu meio ambiente de trabalho. A garantia do direito à vida, à personalidade, à integridade física e à qualidade de vida sadia no meio ambiente de trabalho são de fundamentais importâncias para o trabalhador e que consequentemente refletirá na imagem da empresa. A compreensão da qualidade de vida no meio ambiente de trabalho, será analisada e discutida no próximo capítulo.

CAPÍTULO 2 – A QUALIDADE DE VIDA NO MEIO AMBIENTE DO LABORAL

No capítulo anterior, foi abordado, dentre outros fatores, que o princípio da dignidade humana só é aplicado integralmente ao hipossuficiente da relação trabalhista, se o empregador assumir a sua responsabilidade social de oferecer uma qualidade de vida no ambiente laboral, de modo a garantir um ambiente de trabalho adequado, seguro, saudável, proporcionando condições dignas de labor, que preserve a vida humana e desenvolva os indivíduos na sua integralidade.

De modo a prosseguir nesta linha de raciocínio, neste capítulo abordar-se-á a origem, evolução e conceitos de qualidade de vida no ambiente laboral. Para isto, será enfatizada a necessidade de um ambiente de trabalho humanizado.

2.1. Importância do investimento em capital humano e qualidade de vida no trabalho

Na contemporaneidade, vivencia-se a era da informação e conhecimento, com o desenvolvimento acelerado da ciência e tecnologia a exigir aprendizagens e competências essenciais para o desenvolvimento específico do trabalho. Para isto, é indispensável o investimento das empresas no potencial humano, adotando como estratégia a qualidade de vida no ambiente laboral, para que subsistam na competitividade do mercado, que impõe colaboradores com capacidade técnica, empenho, produtividade, ética profissional e motivados.

De acordo com Chiavenato, o capital humano é o maior valor de uma organização, e, por isso, defende a importância de se investir em pessoas, mesmo correndo o risco de perdê-las futuramente:

“Bens humanos, portanto, nos apresentam um paradoxo. como as pessoas constituem a sua principal vantagem competitiva, a empresa precisa investir nelas, desenvolvê-las e ceder-lhes espaço para seus talentos. quanto mais ela fizer isso, mais enriquecerá seus passaportes e aumentará a mobilidade potencial das pessoas. Não há como escapar do paradoxo, pois não se pode dar ao luxo de deixar de investir nesses bens móveis. já se pode perceber a transformação nas culturas de nossas empresas. atualmente, a organização não pode exigir lealdade de seu próprio pessoal. pelo contrário, ela precisa conquistar essa lealdade, pois não há razão lógica ou econômica para que esses bens não pass em para um lugar melhor, se o encontrarem”. (Chiavenato, 2005, p. 53).

Percebe-se, portanto, que o processo de gestão do capital humano ganha destaque no âmbito empresarial, sendo um instrumento que proporciona vantagem competitiva longo prazo. Exige-se das empresas que reconheçam que o potencial humano é o seu bem mais valioso, um

dos principais motivos do sucesso da organização, e, para tal, são necessários investimentos e criação de ações estratégicas. Como bem destaca Gramigna:

“Sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona; pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa; pessoas trazem histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas; pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo; pessoas carregam a expectativa de patrocínio desse empreendimento, no qual cada parte precisa ser atendida e o resultado deve ser favorável, do tipo ganha-ganha; pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações quanto encontram ambiente para tal; pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e as valorizam.” (Gramigna, 2007, p. 8).

Compreende-se, portanto, que as empresas precisam investir nas pessoas porque elas são os maiores patrimônios dentro da instituição, a qualidade e crescimento das produções dependerão do desempenho humano. E, ao proporcionar um meio ambiente de trabalho equilibrado, consequentemente serão grandes instrumentos de progresso para instituição.

Nas palavras de Andrade (2012), as organizações consideram as pessoas como recursos, ou seja, detentores de habilidades e conhecimentos, que colaboram no processo produtivo e para o crescimento da empresa, porém, é fundamental reconhecer que essas pessoas são humanas, e devem ser consideradas como tal.

Deste modo, para sobreviver ao fluxo intenso da concorrência corporativa, é essencial que a empresa invista no seu potencial humano, se preocupando com as necessidades e condições de trabalho de seus empregados e colocando-os como protagonistas no processo de administração e produções nas organizações.

A qualidade de vida no trabalho surge com o objetivo de melhorar o ambiente laboral, para que os empregados se sintam motivados, comprometidos e empenhados em alcançar os propósitos da instituição.

2.2. Evolução Histórica da Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo os estudos realizados por Detoni, o mesmo afirma que a QVT sempre foi uma preocupação do ser humano, embora muito remota, a ideia “sempre esteve voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa” (Detoni, 2001, p. 41).

Desta forma, Chiavenato também afirma que a qualidade de vida do trabalho sempre foi objeto de preocupação do homem, estando sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas (Chiavenato, 2014).

Portanto, apesar de não haver indícios na antiguidade de fontes que descrevam preocupações com a QVT, Detoni explica que:

[...]desde as primeiras civilizações já existiam preocupações com o trabalhador, a respeito desse tema, desde 300.a.c.,quando Euclides de Alexandria , utilizou os princípios da geometria para aperfeiçoar as técnicas dos agricultores que trabalhavam às margens do rio nilo , com a *LEI DAS ALAVANCAS* criada pelo matemático e engenheiro Arquimedes de Siracusa, em 287 a.c., que tinha o objetivo de reduzir o esforço do labor dos trabalhadores (Detoni, 2001, p. 46).

Em conformidade, destacamos também a concepção de Sampaio, ao afirmar que “[...]o início formal do movimento em busca da QVT foi quando as condições de trabalho começaram a ser analisadas de forma científica e houve regularização dos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX” (Sampaio, 2004, p. 26).

Nesse cenário, a preocupação da Escola de Relações Humanas era relacionar as questões psicossociais do trabalho, de modo a contribuir com o movimento em pró da Qualidade de vida no trabalho. Sampaio ainda afirma que:

[...]essas pesquisas, a princípio, foram realizadas pelos economistas liberais , pelos doutrinadores da Administração Científica e sucessivamente pela escola de Relações Humanas. Nesse contexto, Frederick W. Taylor e Elton Mayo defendiam que o ser humano é importante na determinação do desempenho organizacional (Sampaio, 2004, p. 27).

Para uma melhor exposição da contribuição destes autores ao desenvolvimento do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, apresentamos a tabela seguinte:

Tabela 1: Contribuições da Escola de Relações Humanas

AUTOR	CONTEXTO	COLABORAÇÃO PARA O TEMA
Elton Mayo	Fundador da Escola de Relações Humanas	Descobriu a importância das relações sociais do trabalhador, observando que a produtividade aumenta quando isto acontece em determinados fenômenos de grupo.
Maslow e	Pesquisadores sobre a motivação humana	Fundamentação teórica sobre a hierarquia das motivações , segundo a qual , uma vez satisfeitos os motivos primários ou fisiológicos aparecem os motivos secundários ou psicossociais ; Para Herzberg os motivos se agrupam em dois blocos: fatores higiênicos indispensável para manter o

Herzberg		estado de equilíbrio necessário ao trabalho e os fatores motivacionais , que tendem a aumentar o interesse das pessoas pelo trabalho.
Kurt Lewin	Pesquisador de dinâmica de grupo.	Focalizaram os fenômenos de grupo, mostrando que a convivência e a participação tendem a aumentar a rentabilidade no trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Sampaio (2004, p. 27)

Além destes autores, Guimarães e Macedo (2005), afirmam que a melhoria da QVT, também teve sua contribuição com os estudos de Herzberg e Maslow, sendo que “a influência de Herzberg pode ser observada na prioridade dada aos fatores higiênicos que equivalem exatamente às variáveis extrínsecas ao cargo; já a de Maslow advém da sua preocupação com a satisfação das necessidades básicas do trabalhador” (Guimarães & Macedo, 2005, p. 4).

Em consonância com Herzberg, Douglas McGregor (2013, citado por Guimarães & Macedo, 2005) afirma “[...]que o comprometimento das pessoas frente aos objetivos está atrelado às possíveis recompensas que possa vir a receber após a realização do trabalho”.

Rodrigues (2009) afirma que provavelmente o primeiro conceito de QVT surgiu em 1940, na precisão da oposição aos métodos desumanos e rigorosos, na teoria das relações humanas, motivado pela necessidade social emergente de contrapor-se à teoria desumana do trabalho.

Para Fernandes,

[...]o movimento pela QVT surgiu em 1950 , com início da abordagem sociotécnica, todavia, apenas em 1960,tiveram impulso as iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores. (Fernandes, 1996, p.29)

Portanto, no princípio da década de 1950, o termo “Qualidade de Vida no Trabalho” surge como resultado da análise de Eric Trist, efetuada no *Tavistock Institute*³, na Inglaterra, na qual tiveram como sustentação uma abordagem sócio-técnica, através da qual as atividades

³ O Tavistock Institute of Human Relations é uma instituição que trabalha com a ciência social frente às questões e problemas contemporâneos. Desde 1947 é uma organização sem fins lucrativos e com fins beneficentes. Dedicase ao estudo das relações humanas com o objetivo de melhorar a vida e as condições de trabalho para todos os seres humanos dentro de suas organizações, comunidades e sociedades mais amplas [...]. (Disponível em: www.tavistock.org).

laborais foram examinadas, com o objetivo de livrar os empregados de um esgotamento desnecessário.

Santos (2010) discorre sobre os estudos de Eric Trist, “[...]os estudos de Eric Trist eram baseados no trinômio do indivíduo, trabalho e organização. a partir daí surgiu a abordagem sociotécnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador e com o trabalho” (p. 6).

Neste mesmo espaço de tempo, mais precisamente na década de 1960, aconteceu,

[...]nos EUA, a criação de *National Commission on Productivity*, com o objetivo de analisar as causas da baixa produtividade das indústrias, e a *National Center for quality of working life*, visando o estudo da produtividade e da qualidade de vida do trabalhador nas atividades de produção, viabilizaram a pesquisa da qualidade de vida no trabalho, trazendo referências para o traçar evolutivo de sua concepção (Veloso, Bosquetti & França, 2005, p.5).

De acordo com Davenport (2011, citado por Silva, 2014), “na década de 1960 a QVT ganhou o impulso de melhoramento da qualidade de vida dos trabalhadores, em que os próprios trabalhadores começaram a perceber a sua importância e na década de 1970 iniciaram-se muitas pesquisas e novos estudos referentes à QVT, pois foi nessa década que realmente se deu um grande desenvolvimento do tema”.

Por fim, foi ao término dos anos de 1960 que aconteceu o avanço da QVT, destacando as dimensões humanas de trabalho, com foco na qualidade da relação entre o empregado e o ambiente laboral (Stephen e Dhanapal, 2012, citados por Sampaio, 2004) mas, somente na década de 1970 que realmente teve início o desenvolvimento dos estudos relacionados à QVT, surgindo conceitos apropriados para acolher as exigências de qualidade total e da produtividade. Sampaio explica:

Na década de 1970, a crescente preocupação com qualidade de vida no trabalho pode ser atribuída ao desenvolvimento do movimento sindical e o consequente aumento do nível de consciência dos trabalhadores, significando para as organizações o aumento de suas responsabilidades sociais. (Sampaio, 2004, p. 56).

Em 1970, no Estados Unidos, Louis Davi publicou, em uma revista científica, uma matéria referente à QVT. Em 1972, foi criado o Conselho Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, e, em 1974, surgiram as teorias japonesas sobre estilos de administração (Pugalendhi, Umasevi & Nakkeeran, 2011). Cabe aqui destacar um conceito clássico, mencionado por Chiavenato, que foi escrito por Andrews: “[...]qualidade de vida com a extensão em que prazer e satisfação têm sido alcançados” (Chiavenato, 2009, p. 132).

De modo a melhor comparar e compreender as concepções que constituiram a evolução do conceito geral de QVT, apresentamos a tabela a seguir, que consta com contribuição de diferentes autores, como:

Tabela 2: Evolução do conceito de QVT

Concepções Evolutivas Do QVT	Características ou Visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. investigava-se como melhorar a Qualidade de Vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “Administração Participativa” e “Democracia industrial” eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawer, citados por Fernandes, 1996.

Portanto, desta análise frisamos ainda, que em 1980, surgiram alguns programas de

produtividade relacionados com o conceito e aplicação de Qualidade de Vida no Trabalho.

No ano de 1990, ampliaram-se os estudos e práticas de gestão visando a qualidade de pessoas, culminando em um novo cenário de modelos de gestão de QVT, acompanhados de ações de gestão de qualidade de processo, produto e o avanço da consciência da sociedade, como em referência à garantia do direito à saúde, de modo a sustentar a necessidade de mudança de estilo de vida. De acordo com Limongi-França:

Esse cenário tem as abordagens sistêmicas, a administração participativa, os diagnósticos de clima organizacional, a educação nutricional, a promoção da saúde, o aprofundamento das propostas preventivistas, ações ergonômicas e cuidados com a saúde mental do trabalhador, bem como a valorização das atividades de lazer, esporte e cultura. Mais recentemente, as questões de cidadania e responsabilidade social têm sido propostas nos programas de Qualidade de Vida no Trabalho (Limongi-França, 2004, p. 263).

Dito isto, compreende-se que as empresas que pretendem sobreviver à competitividade do mercado, têm que se enquadrar aos novos modelos de gestão que adotam programas de QVT como ferramenta gerencial, visando preservar seus trabalhadores para que possam desfrutar de um rápido progresso.

2.3. Conceito de Qualidade de Vida

Após esta contextualização, é preciso, certamente, esclarecer o que é a Qualidade de Vida, como esta é conceituada no ambiente laboral e como é possível implantar programas de QVT nas empresas.

Crescentemente o termo Qualidade de Vida tem sido um assunto discutido na sociedade contemporânea, apresentado em diferentes conotações. Logo, o entendimento social relaciona com um padrão de bem-estar na vida pessoal, física, social e econômica.

Para além destas definições padrões, a qualidade de vida tornou-se objeto de desejo para muitos que entendem representar uma conquista positiva, na satisfação em viver bem.

De acordo com Bardini “[...]ao falar de qualidade de vida, estamos nos referindo a amplos aspectos da vida dos indivíduos que podem contribuir para que eles tenham uma existência boa e satisfatória” (Bardini, 2015, p. 75), ou seja, complementamos esta fala com o argumento das docentes Ferrans e Powers, de que a qualidade de vida é a sensação de bem-estar de uma pessoa que deriva da satisfação ou insatisfação com as áreas da vida que são importantes para ela (Ferrans & Powers, 1992).

Portanto, alcançar uma vida com qualidade indica um equilíbrio humano na maneira de viver em condições de bem-estar emocional, físico, psicológico, familiar, profissional, nas relações interpessoais e nos demais aspectos relacionados à vida humana.

Neste contexto, o conceito de qualidade de vida aparece em diferentes concepções, por exemplo, ao consultarmos o dicionário Oxford de Filosofia (Links, 1997), verificamos que Qualidade de vida refere-se à satisfação, regozijo e felicidade. Qualidade de vida relaciona-se com “[...]a percepção do indivíduo de sua inserção na vida no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações e condições laborais” (Del Fiaco *et al*, 2008, citado por Silva, 2014, p. 15).

O conceito, para Vilarta e Gonçalves (2004), é de que a qualidade de vida é a maneira como as pessoas vivem, sentem e compreendem seu cotidiano, envolvendo, portanto, saúde, educação, transporte, moradia, trabalho e participação nas decisões que lhes dizem respeito.

Por fim, para Rocha (2014, citado por Silva, 2014), a qualidade de vida é a importância que as pessoas atribuem a diferentes aspectos da vida que contribuem com a qualidade de vida, desse modo, acredita-se que a avaliação das variações individuais entre satisfação percebida e importância atribuída leva a uma compreensão mais aprimorada da qualidade de vida, tendo em vista que os conceitos operam-se diferentemente.

Destaca-se, com a quantidade de concepções referentes à qualidade de vida, que não é possível existir um conceito único e definitivo, mas se pode estabelecer elementos para pensar e identificar indicadores ou esferas objetivas (sociais) e subjetivas, a partir da percepção que os sujeitos constroem em seu meio. (Barbosa, 1998, pp. 401-423).

Portanto, a qualidade de vida é um campo do conhecimento multidisciplinar, pelo qual o seu objeto de estudo engloba diferentes conceitos científicos, assim como, inúmeras linhas de abordagens.

2.4. Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho representa uma preocupação do homem. Surge com o objetivo de facilitar e proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador durante a execução de suas tarefas, portanto, “O conceito de qualidade de vida engloba vários aspectos como físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho” (Chiavenato, 2004, p. 448).

No entanto, o conceito de qualidade de vida no trabalho, modificou -se com o tempo, por isso , é possível encontrar diversas definições, provocando, por vezes, algumas confusões sobre o que realmente é a QVT, qual é a sua abrangência e quais podem ser os seus resultados (Walger, Viapiana, & Barboza, 2014). De acordo com Gramms e Lotz:

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um termo que tem sido utilizado para expressar a ampla experiência que a pessoa vivencia em relação ao trabalho. Contudo, sabemos que um único conceito ou uma só definição podem não exprimir a subjetividade contida no significado de QVT, que, além de contemplar os aspectos inerentes à organização, é indissociável dos fatores que compõem a qualidade de vida como um todo (Gramms & Lotz, 2017, p.27).

Ainda, complementa França:

A qualidade de vida no trabalho é a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização. (França, 2007, p. 168).

Percebe-se que QVT é um conjunto de ações adotadas no ambiente empresarial com o propósito de melhorar o bem-estar dos empregados no trabalho, abrangendo o diagnóstico do ambiente laboral, como também a realização de melhorias laborais, tecnológicas e estruturais.

Em outra percepção, Rocha afirma que a qualidade de vida no trabalho corresponde ao serviço e propósito da organização, ou seja, é a resposta às necessidades da empresa e aos interesses do cliente (Rocha, 2002, p. 30).

De modo a ampliar o conceito, Vieira e Hanashiro definem a QVT como:

(...) melhoria nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de recursos humanos condizentes, humanizar o emprego de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização (Vieira & Hanashiro, 1990, p. 45).

No mesmo entendimento, salienta Búrigo, que a qualidade de vida no trabalho:

É a busca para humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho, associada ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador (Búrigo,1997, p.30).

Por fim, a QVT é definida como uma incansável busca pelo equilíbrio entre o indivíduo e a organização, valorizando o trabalhador como pessoa e promovendo a construção de um espaço organizacional que preze a subjetividade do trabalhador.

As empresas que compreendem a relevância de proporcionarem um ambiente laboral humanizado, obterão resultados mais satisfatórios, que refletirá no crescimento do colaborador e da instituição. Destarte, os empregados serão mais comprometidos com a processo de produção de suas atividades laborais.

De outro modo, as empresas que não investem na qualidade de vida do ambiente laboral, correm altos riscos, de colherem consequências negativas, como patologias, desânimo, desmotivação que prejudicam o desempenho e a produtividade do colaborador. Destaca Melo (2005), que “as deteriorações das condições de trabalho podem provocar o adoecimento do trabalhador e do próprio ambiente, estendendo danos inclusive ao ambiente familiar” (p. 27).

Portanto, compreende-se que os danos do ambiente de trabalho podem gerar doenças aos trabalhadores e afetar a sua vida familiar e, ainda, a ausência da qualidade laboral está relacionada com as consequências ocasionadas pelo fardo e as condições desfavoráveis do ambiente de trabalho.

Devido a estas afirmações, é possível afirmar a importância das instituições adotarem a perspectiva de que o fator humano é o seu principal elemento diferenciador, enquanto agente responsável pelo sucesso da empresa. Para isto, é preciso identificar o que impede a qualidade de vida no trabalho, para assim, planejar e executar ações resolutivas.

Neste contexto, as instituições empresariais são desafiadas a investir em ambientes de trabalho saudáveis. Dentre os desafios encontrados no âmbito empresarial na contemporaneidade, Silva e De Marchi destacam:

O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente. O segundo desafio é a capacidade, na visão deles, de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida. (Silva & De Marchi, 1997, citados por Goulart, s/d, p. 3).

Portanto, com esta compreensão, identifica-se que muitas empresas estão a utilizar os Programas de Qualidade de Vida como estratégia de progresso.

2.5. Modelos de avaliação de qualidade de vida no trabalho

Os modelos de avaliação de QVT têm-se desenvolvido ao longo dos anos, descrevem os inúmeros fatores determinantes na qualidade de vida no trabalho, de modo a criar indicadores.

De acordo com Chiavenato, “a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobretudo pela atuação sistemática dessas características individuais e organizacionais” (Chiavenato, 2014).

Visto assim, diferentes autores construíram modelos de avaliação de QVT. Aqui, destacamos os que mais se destacam, de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan e de Walton.

Chiavenato (2014, p. 421) afirma que para Nadler e Lawler a QVT fundamenta-se em quatro aspectos:

1. Participação dos funcionários: nas decisões que os afetam.
2. Reestruturação do trabalho: na formação, no enriquecimento das tarefas e adoção de grupos autônomos de trabalho.
3. Inovação no sistema de recompensas :para influenciar o clima organizacional.
4. Melhoria no ambiente de trabalho: quanto às condições físicas, psicológicas, cognitivas etc.

Estes aspectos propõem oportunizar a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões para melhoria do ambiente laboral.

O modelo de QVT apresentado por Hackman e Oldhan (1975, citados por Chiavenato 2014), é mais aprimorado. Para estes autores, as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. As dimensões do cargo são:

- **Variedades de habilidades:** o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competência da pessoa;
- **Identidade da tarefa:** o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável.
- **Significado da tarefa:** a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos outros.
- **Autonomia:** a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar;

- **Retroação do próprio trabalho:** a tarefa de proporcionar informação de retorno á pessoa para que ela própria possa auto avaliar seu desempenho.
- **Retroação extrínseca:** deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
- **Inter-relacionamento:** a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou clientes internos e externos.

Estas sete dimensões representam o que os autores determinam como QVT, porque oferecem recompensas que satisfaz e motiva os trabalhadores.

Para alcançar esta percepção, Hackman e Oldhan (1975, citados por Chiavenato 2014) utilizam um modelo de pesquisa sobre o diagnóstico do trabalho baseado em um inventário das características do cargo para medir o grau de satisfação e o grau de motivação interna.

Portanto, os modelos apresentados são intervenientes para a QVT, de modo que complementam-se para determinar os níveis de satisfação experimentados pelos colaboradores. Continuando a análise de Chiavenato, o autor afirma que a QVT constitui um conceito complexo, multidimensional, intangível e de difícil objetivação.

A percepção do conceito é pessoal e subjetiva. Por esta razão, os modelos baseiam-se na avaliação da percepção das pessoas e explica porque a QVT é um dos desafios do ambiente atual das organizações.

O modelo de avaliação de QVT de Walton⁴ é mencionado por Chiavenato (2014). Este modelo foi elaborado em 1973 e é o mais utilizado até o momento entre os pesquisadores da qualidade de vida. O modelo de Walton é conhecido por estabelecer oito fatores que afetam a QVT e descreve a percepção dos colaboradores de acordo com esses fatores.

1. **Compensação justa e adequada:** a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre remuneração dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho);
2. **Condições de segurança e saúde no trabalho:** envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado a saúde e bem-estar da pessoa;
3. **Utilização e desenvolvimento de capacidades:** proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador,

⁴ Anexo 1

- desenvolver sua autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retro informação quanto ao seu desempenho;
4. **Oportunidade de crescimento contínua e segurança:** no sentido de proporcionar formação, possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura;
 5. **Integração social na organização:** eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito;
 6. **Constitucionalismo:** estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização;
 7. **Trabalho e espaço total de vida:** o trabalho não deve absolver todo o tempo e energia de trabalhador em detrimento de sua vida familiar ou particular, de seu lazer e atividades comunitárias;
 8. **Relevância social da vida no trabalho:** o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, prática de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

O modelo ressalta que os programas de QVT têm como objetivo dar origem a uma organização mais humanizada e, conforme a ação ou política criada, o colaborador tem a sua percepção individual. Sendo uma percepção positiva, o trabalho passa ser desempenhado com mais motivação, responsabilidade e autonomia.

Para Santos e Scheidt Junior (2013, citados por Silva, 2014) o modelo de Walton é o mais amplo, pois contempla processos de diagnóstico de QVT e considera os fatores internos e externos da empresa.

Ao considerar estas afirmativas, de que o modelo de Walton é mais amplo para a percepção dos colaboradores referente a QVT, foi este o modelo escolhido e utilizado para a elaboração do questionário de pesquisa para aferição da qualidade de vida do trabalho do estudo de caso desta investigação.

2.6. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

Os programas de qualidade de vida no trabalho, de acordo com Nadler, têm como objetivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de

autonomia no trabalho, recebimento mais constante de feedback sobre desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (Nadler, 1983, citado por Chiavenato, 2014).

Estes programas caracterizam-se como formas garantia do compromisso das pessoas ao oferecer apoio aos empregados e reestruturando o ambiente laboral para melhores condições de trabalho.

Os programas de QVT são ações que surgiram para proporcionar inovações, melhorias e equilíbrio no meio ambiente laboral. Como afirma Chiavenato:

O conjunto das ações de uma empresa define a implantação de melhorias e inovações que geram a qualidade de vida no trabalho, sendo necessário transformar o ambiente de trabalho em um local agradável, onde cada trabalhador possa sentir satisfação e alegria na execução das atividades profissionais (Chiavenato, 2014, p. 426).

Portanto, os programas de QVT são técnicas e ações aplicadas nas empresas para promoverem melhores condições no ambiente de laboral e suprirem as necessidades dos colaboradores, na busca da satisfação e promoção da saúde no ambiente organizacional.

Destacamos que a importância da utilização dos Programas de QVT está relacionada a oferecer aos indivíduos um bom ambiente de trabalho, que possibilite o provimento dos anseios humanos, mantendo a motivação e o engajamento de todos. Por conseguinte, surgem vários benefícios como a proteção a sua saúde dos obreiros no ambiente de trabalho, colaborando para a sua qualidade de vida e bem-estar físico, mental, social e intelectual.

Conforme afirma Campos (1992, citado por Alves, 2011), um dos mais importantes conceitos dos programas de QVT está na premissa de que apenas é possível melhorar aquilo que se pode mensurar, portanto, é preciso medir primeiro, para depois pensar nos meios de melhorar. Para isto, é necessário avaliar, de forma sistemática, a satisfação dos trabalhadores. Dito isto, compreende-se que o progresso que permeia a subjetividade é de grande importância para a identificação da percepção dos trabalhadores sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida do trabalho.

Em resumo, para implantar o programa de QVT é necessário averiguar os pontos negativos que precisam ser melhorados no ambiente de trabalho e os fatores que influenciam na insatisfação dos trabalhadores, com isto, aplicar um programa de QVT adequado para as necessidades da instituição, considerando que um programa, quando bem elaborado e apropriado, pode trazer excelentes benefícios para a empresa e seus empregados.

De acordo com o Professor Doutor Lindolfo de Albuquerque, citado por Limongi e Assis, muitos programas de QVT têm sido aplicados de forma inadequada:

[...] existe uma grande distância entre o discurso e a prática. Filosoficamente, todo mundo acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazos são esquecidos. Tudo está por fazer. A maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer se associam a programas de qualidade total ou de melhoria do clima organizacional. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização (Limongi & Assis, 1995, p. 28).

Conforme mencionado, grande parte dos programas de QVT não são executados por períodos apropriados, além de restringirem-se à aplicação de ações específicas de saúde e segurança do trabalhador. Em razão disso, muitos programas fracassam.

Nesta percepção, compreende-se que é fundamental que exista um planejamento estratégico para as implantações dos programas QVT, os quais venham a abranger a análise das condições referentes a empresa e a seus recursos humanos, e, mediante esta análise, aplicar medidas de inovações, melhorias e que pretendam proporcionar plenas condições de desenvolvimento do colaborador para a execução do seu trabalho.

Segundo Moretti (2005, citado por Alves, 2011), existem várias medidas que podem ser aplicadas, como a remuneração justa, a manutenção de um ambiente físico, psicológico e social mais saudável e a implantação de uma política de benefícios sociais, criando assim condições para que o sistema racional funcione.

É possível afirmar, de acordo com o discutido até o momento, que a inexistência de planejamento estratégico é um obstáculo na implementação dos programas de QVT, além deste, está a falta de reconhecimento de algumas empresas sobre a necessidade da utilização de programas QVT. Os programas tendem a ser vistos como despesas.

Ou seja, como afirmam Limongi e Assis (1995), o maior obstáculo é a falta de importância estratégica e baixa relevância financeira desses programas em relação a outros. Tais programas são enxergados como despesas e não como investimento.

Portanto, é primordial conscientizar as empresas sobre a importância de aplicar Programas de QVT enquanto investimentos, os quais resultarão em melhorias na produtividade e, ainda, reduz-se os riscos do ambiente laboral e aumenta a eficiência.

Logo, a adoção de práticas formativas, de preservação à saúde, minimização de riscos no ambiente de trabalho e prevenção contra os riscos no ambiente de trabalho e contra os riscos ocupacionais constitui um diferencial para as empresas sobreviverem ao competitivo mercado de trabalho.

Ainda, outros fatores importantes para o sucesso dos programas de QVT de uma empresa são a credibilidade e a colaboração de todos os participantes. Deste modo, a eficácia dos programas depende da forma que estes são conduzidos.

Portanto, como bem destacado por Marson (2011, citado por Silva, 2014), os programas de bem-estar dos funcionários ainda enfrentam muitos desafios a serem vencidos para que possam ser implementados com a colaboração de todos os envolvidos pelo programa, considerando que a forma que atua a organização pode ser favorável ou um grande obstáculo para implementação.

A empresa tem a função primordial de promover o envolvimento e participação de seus funcionários nos programas de QVT, propiciando um ambiente laboral que garanta um clima de confiança na relação trabalhista, e no qual os trabalhadores acreditem nas ações e estratégias dos programas.

Considera-se importante ressaltar que não estamos a afirmar que os programas de QVT acabarão com os problemas de produtividade na empresa, entretanto, sua realização conduzirá para um melhor funcionamento do ambiente laboral. Para que a execução dos programas tenha êxito, é essencial que seja realizada com responsabilidade e continuidade, vinculada a um plano estratégico.

Ainda, para a implementação do programa de QVT é necessária uma fundamentação teórica e metodológica que seja respeitada, desenvolvendo estratégias para envolver todos os colaboradores.

CAPÍTULO 3 – QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO E INVESTIMENTO NA FORMAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

No cenário atual do mundo mercadológico, marcado pela globalização e pela era da informação – conhecida como tecnologia da informação e do conhecimento – a valorização do capital humano é uma vantagem competitiva.

Deste modo, o sucesso das empresas depende, também, dos seus trabalhadores, sendo estes munidos de capacidades de aprendizagem, inovação e com vasto potencial criativo, que, quando aplicados para o benefício da empresa, podem alcançar resultados positivos. Ou seja, "[...]as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional; elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva" (Chiavenato, 2004, p. 53).

3.1. Importância do investimento em capital humano

O “investimento em pessoas” tem sido considerado uma fonte de lucratividade e o principal diferencial competitivo para as empresas. De acordo com Kraemer “[...]com a globalização e o avanço tecnológico as empresas estão investindo em capital humano” (2009, citado por Fogari e Teixeira, 2012, p. 2).

No contexto de um mundo organizacional que valoriza o aperfeiçoamento dos trabalhadores, identificando-os como o elemento primordial para crescimento da produtividade, destaca-se que as empresas com maior probabilidade de subsistir à competitividade do mercado, é a que investir no potencial humano, oferecendo um programa de QVT que, para além da saúde e bem-estar do trabalhador, também desenvolva novos modelos de gestão estratégica e novas técnicas que proporcionem o desenvolvimento do capital estrutural e humano em todos os níveis.

A articulação entre o desenvolvimento do capital estrutural e o desenvolvimento do capital humano denomina-se como um conjunto de conhecimentos e informações, as quais conceituamos como capital intelectual. Boeing define capital intelectual como a combinação de ativos intangíveis, que trazem benefícios para as empresas e que capacitam seu funcionamento (Boeing, 1996, citada por Antunes, 2000). Deste modo, a autora compreende que o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura.

No entanto, para o desenvolvimento e crescimento da empresa, não é suficiente que a empresa tenha um bom capital intelectual, mas também é necessária uma boa administração para que seus recursos humanos permaneçam em desenvolvimento.

Na atualidade, a preocupação está relacionada em manter o máximo de capital humano dentro da empresa, mas não é suficiente que a organização possua uma gama de colaboradores com alto índice de potencial humano. É necessário atrair, desenvolver e reter este capital agregando valores para as necessidades da empresa.

Portanto, no decorrer das percepções até então discutidas, a busca do capital financeiro deixa de ser o mecanismo imprescindível para o avanço da empresa, e destaca-se a importância do capital intelectual baseado na construção do conhecimento. Não significa que o valor pecuniário tenha tornado-se irrelevante, mas este dependerá do recurso do conhecimento para conseguir empregar sua lucratividade acertadamente.

É possível afirmar que o conhecimento atualmente constitui o instrumento de progresso para qualquer organização empresarial, ao conduzir novas mudanças no ambiente de trabalho, nas tecnologias, economia, comunicação e em novas formas de mercado, voltado para o crescimento e desenvolvimento de novas práticas e produtos.

Desta forma, uma organização bem-sucedida é aquela na qual a gestão compreende a importância do capital intelectual, possuindo um ambiente laboral que incentiva seus trabalhadores a aprender e compartilhar o conhecimento para a solução dos problemas organizacionais, na busca da inovação rumo a excelência do seu labor.

3.2. Capital Intelectual

O termo “capital intelectual” tornou-se objeto de discussão entre diferentes autores. Thomas A. Stewart foi um dos pioneiros no tema, ao publicar na revista *Fortune*⁵ seu primeiro artigo sobre o Capital Intelectual, no ano de 1991. Em 1994, publicou um segundo artigo, mais voltado à parte do conhecimento do tema, denominado “Intellectual Capital”. Foi com este marco que o capital intelectual destacou-se nas empresas, como instrumento fundamental de vantagem para o sucesso organizacional. Stewart:

[...]conceitua o capital intelectual como a soma do conhecimento de todas as pessoas da empresa, que envolve o conhecimento, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos, ou seja, para ele o capital intelectual é todo o

⁵ A *Fortune* é uma revista americana que aborda temas sobre negócios.

capital intangível da organização, que mesmo sendo de difícil mensuração é o fator que proporciona vantagem competitiva. (Stewart, 1998, p. 67).

Portanto, o Capital Intelectual é intangível, pois é subjetivo e pessoal. Consiste em um conhecimento intocável e imensurável que pertence a cada indivíduo e transforma as informações em conhecimentos, ou seja, essas mentes se instruem, aperfeiçoam, qualificam e desenvolvem para acompanhar as mudanças e aplicá-las no ambiente de trabalho.

O diferencial está em ser um conhecimento de cada trabalhador da empresa, tornando-se uma vantagem competitiva no mercado, e que não pode ser imitado pelos concorrentes.

De acordo com Chiavenato:

[...]o capital intelectual é um ativo intangível e de difícil mensuração e avaliação, mais que representa o ativo mais importante da organização. Para ele o capital intelectual é a soma de tudo o que você sabe, é o ativo da empresa que entra e sai pelas portas todos os dias, ou seja, é o conhecimento que as pessoas trazem em suas mentes (Chiavenato, 2004, p. 54).

A preocupação de algumas organizações com a figura dos ativos intangíveis torna-se notória, pois a figura representa uma vantagem competitiva. Hugh Macdonald conceitua o capital intelectual como “[...]o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial” (MacDonald, s/d, citado por Stewart, 1998, p. 60). Deste modo, as pessoas, na visão de Macdonald, já representavam um diferencial para a organização, e atualmente transformou-se em estratégia no que se refere ao diferencial competitivo empresarial.

O capital humano, segundo Bohlander, “[...]refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa. Embora o valor desses ativos possa não aparecer diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho é enorme” (Bohlander, 2003).

De acordo com Edvinsson e Malone:

“Capital intelectual é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do capital humano e do capital estrutural. Para que exista o capital intelectual, ou seja, para que ele seja produzido precisamos de três fatores: capital humano, capital estrutural e capital de clientes” (Edvinsson & Malone, 1998, p. 19).

Consoante Cavalcanti e Gomes (2001) o capital intelectual refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas possuem e que agregam

a uma empresa, mas este ativo não é de propriedade da empresa, pois as pessoas não são patrimônio da organização, apenas é utilizado pela empresa para gerar valor.

Compreende-se, que o capital intelectual não é patrimônio da empresa, mas pertencente às pessoas que possuem o conhecimento. A ausência de reconhecimento e motivação por parte da empresa, culmina na perda dos trabalhadores, que podem vir a desligar-se da empresa. Como bem destaca Martins:

As organizações necessitam das pessoas mais do que uma marca forte e uma linha de produção robusta, porque são as pessoas e o conhecimento de cada uma, que faz a diferença no mercado competitivo moderno. Por essa razão, as empresas necessitam zelar pelo conhecimento, produzido por suas equipes e profissionais. O papel da chamada gestão do conhecimento passa a ser estratégico, permitindo às companhias estabelecer processos e metodologias para administrar, catalogar, e disseminar o *know-how* acessível interna e externamente. (Martins, 2001, p. 46).

É incontestável que as empresas precisam da sabedoria humana para se destacarem no mercado que atuam e por isso é necessário que se dediquem a transmissão do conhecimento no ambiente laboral que promoverá à descoberta de novos conceitos, procedimentos e provocando melhores mudanças na execução das atividades laborais.

Neste viés, percebe-se consensual que, na sociedade do conhecimento, o principal investimento das empresas deve focar-se no capital intelectual e utilizar o conhecimento como estratégia de crescimento enquanto característica ímpar do capital humano, pois apenas o ser humano tem capacidade de utilizar informações no trabalho e na produção.

Stewart (1998) argumenta que: “[...]o capital intelectual é encontrado em três dimensões: capital estrutural, capital cliente e capital humano. Eles estão interligados e necessitam um do sucesso do outro para proporcionar à organização o sucesso e competitividade almejados” (p.67), dando ênfase ao conceito de capital intelectual.

3.3. Capital Estrutural

O Capital Estrutural significa a estrutura interna da empresa, a qual serve de base para o desenvolvimento do capital humano. Segundo Saint-Onge (1996, citado por Paiva 2007), o capital estrutural surgiu a partir do capital humano, referindo-se aos componentes estruturais de uma organização, como estratégia, sistema e cultura.

Na concepção de Hobley e Kerrin (2004, citados por Lima & Antunes, 2012), o capital estrutural representa a cultura, os processos organizacionais e os sistemas de informação. Esses

processos organizacionais, se referem à maneira como as pessoas realmente utilizam os recursos de informação e conhecimento aos quais têm acesso no ambiente de trabalho.

O capital estrutural pertence às organizações e permanecem com ela mesmo com a rotatividade de trabalhadores, inclui bens tradicionais como, construções, hardware, software, processos, patentes e marcas registradas, também inclui bens como imagem da organização, sistema de informação e base de dados. De acordo com Luthy (1998), “[...]o capital estrutural é tudo que suporta os empregados em uma organização (capital humano) em seus trabalhos, isto é, a infraestrutura de suporte que permite que o capital humano funcionar” (p. 5).

Destaca-se, segundo Stewart (1998), que o principal papel do capital estrutural é reter o capital humano na empresa, impossibilitando que o seu conhecimento se desvincule da empresa.

Compreende-se, portanto, a importância da estrutura organizacional na manutenção dos trabalhadores considerados com potencial. Sendo necessário realizar modificações no ambiente de trabalho, de modo a elevar as potencialidades dentro das organizações, como técnicas, procedimentos e programas que possibilitem um capital humano mais preparados e satisfeito.

A função dos gestores da empresa é utilizar o capital estrutural como instrumento de desenvolvimento do capital humano. Como mencionado anteriormente, não é suficiente apenas ter o capital humano dentro das empresas, é necessário que as organizações ofereçam uma infraestrutura adequada, procedimentos, base de dados, formações e treinamentos, para uma aprendizagem significativa e, assim potencializar o seu capital humano de modo contínuo e eficaz para o cumprimento de suas metas nas atividades laborais.

Em suma, é o capital estrutural que compreende a estrutura interna da organização, que auxilia nas atividades e informações necessárias para a operacionalização da empresa. O objetivo principal do capital estrutural, é instruir as empresas a gerenciar o seu capital humano, através da implantação de mecanismos capazes de gerenciar o conhecimento na formação dos seus colaboradores, no intuito transformar a aprendizagem em prática para as suas atividades laborais.

3.4. Capital Cliente

Consoante alguns doutrinadores o Capital Cliente é o mais relevante dos ativos intelectuais, por referir-se ao relacionamento e satisfação dos clientes, consumidores do

universo empresarial, e, conseqüentemente, elementos primordiais para a idealização dos serviços prestados e produtos vendidos.

Nas palavras de Luthy (1998), o capital do cliente “[...]é a força e fidelidade da relação do cliente, a satisfação do cliente, o negócio repetido, o bem-estar financeiro, e a sensibilidade do preço que podem ser usados como indicadores do capital do cliente. A noção que o capital do cliente é separado do capital humano e capital estrutural indica a sua importância central ao valor de uma organização” (p. 5).

Na perspectiva de Ross, Werterfield e Jordam (1998), o capital de cliente configura a qualidade de relacionamento entre a empresa e seus parceiros e clientes. Dito isto, necessária a elaboração de métodos inovadores por parte das empresas, que destaque seus serviços e produtos pela qualidade, com um diferencial competitivo, de modo a suprir as diferentes necessidades de seus clientes, garantindo uma relação de fidelidade entre cliente e empresa.

De acordo com Bontis (1998) “o capital de cliente que consiste nas relações que uma organização desenvolve por meio dos clientes, da competição, dos fornecedores, das associações de comércio ou do governo e por fim o capital inovação que está relacionado às inovações na empresa como o todo” (p. 65).

Algum tempo atrás, a estratégia utilizada como fator decisório para conquistar novos clientes era a oferta do menor preço. Todavia, mudanças ocorrem e, atualmente, para conquistar a credibilidade e confiança no mercado a organização precisa garantir a satisfação na qualidade do produto ou da prestação de serviço.

Estes tornaram-se os fatores decisivos na escolha do empreendimento pelos clientes. Deste modo, compreende-se que o capital do cliente precisa ser bem administrado, ele é o elemento necessário para que a empresa capacite o seu capital humano a identificar seu público consumidor e realizar uma política de retenção e até mesmo captação de novos clientes.

3.5. Capital Humano

Na época da indústria, o trabalho braçal era o meio de gerar e alcançar capital físico e financeiro. Vivemos, atualmente, a época do conhecimento, na qual a qualidade do capital humano é a mais relevante para as empresas. Portanto, o diferencial entre as empresas são os trabalhadores, ou seja, o capital humano.

A definição de capital humano foi aplicada na década de 1980 pelos pensadores neoliberais na área da educação, no contexto das modificações no processo de produção.

Alguns autores afirmam que a definição foi criada no ano de 1950, por Theodore W. Schultz, “considerado o principal formulador dessa disciplina e da ideia de capital humano” (Campelo, 2004, citado por Unisalesiano, 2011, p. 2), porém apenas no início da década de 1960 o conceito foi desenvolvido e, em 1964, Gary Becker publicou a obra “Capital Humano”, na qual afirma que o capital humano consiste em um meio de produção no qual um investimento adicional gera resultados adicionais.

O capital humano destaca-se enquanto disciplina surge da necessidade e preocupação em explicar como o fator humano interferia no aumento da produtividade, portanto, da investigação concluiu-se que “[...]o trabalho humano, quando qualificado por meio da educação, era um dos mais importantes meios para a ampliação da produtividade econômica, e, portanto, das taxas de lucro do capital”. (Campelo, 2004, citado por Unisalesiano, 2011, p. 2). Deste modo:

Aplicada ao campo educacional, a ideia de capital humano gerou toda uma concepção tecnicista sobre o ensino e sobre a organização da educação, o que acabou por mistificar seus reais objetivos. Sob a predominância desta visão tecnicista, passou-se a disseminar a ideia de que a educação é o pressuposto do desenvolvimento econômico, bem como do desenvolvimento do indivíduo, que, ao educa-se, estaria valorizando a si próprio, na mesma lógica em que se valoriza o capital. [...] O capital humano, portanto, deslocou para o âmbito individual os problemas de inserção social, do emprego e do desempenho profissional e fez da educação um ‘valor econômico’, numa equação perversa que equipara capital e trabalho como se fossem ambos igualmente meros ‘fatores de produção’ (das teorias econômicas neoclássicas). Além disso, é legítima a ideia de que os investimentos em educação sejam determinados pelos critérios do investimento capitalista, uma vez que a educação é um fator econômico considerado essencial para o desenvolvimento (Campelo, 2004, citado por Unisalesiano, 2011, p. 2).

Compreende-se que, na sociedade do conhecimento, a educação é um investimento essencial para o desenvolvimento do capital humano, enquanto instrumento infundável, de modo que a cada momento surgem novas áreas de conhecimentos que exigem atualizações e treinamentos. Este capital humano precisa estar empenhado para um aprendizado contínuo afim de permanecer com suas habilidades e conhecimentos atualizados.

A nível de definição, Luthy define que o capital humano:

[...]inclui conhecimentos, habilidades e capacidades dos empregados. É a potencialidade humana combinada para resolver problemas de uma organização. É intrínseco às pessoas e não pode ser propriedade das

organizações. O capital humano também abrange como uma organização usa eficazmente seus recursos humanos como medida de criatividade e inovação. (Luthy, 1998, p. 6).

Em cocomitância, Ross, Werterfield e Jordam (1998) afirma que a capacidade intelectual dos trabalhadores é representada pelo capital humano. Portanto, o capital humano é a capacidade cognitiva do colaborador, que utiliza de suas competências para a resolução das atividades laborais, de modo a atingir os objetivos da empresa, distinguindo-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atuação dos trabalhadores.

Segundo Stewart, o “[...]capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultem em inovação” (Stewart, 1998, p. 77). Deste modo, para alcançar o sucesso, é imprescindível que as empresas identifiquem seus talentos humanos para que possam atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, e monitorar e capacitá-los para exercer atividades inovadoras que melhorem os resultados das organizações.

De acordo com Chiavenato:

[...]”o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano- o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. O capital humano é composto de dois aspectos principais:

1. Talentos. Dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir.
2. Contexto. É o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murcham ou fenecem. O contexto é determinado por aspectos como: a) Desenho da organização flexível, com uma divisão de trabalho que coordene as pessoas e o fluxo dos processos e das atividades de maneira integrada; b) Cultura organizacional democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe e solidariedade) estilo de gestão na liderança renovadora e no coaching, com descentralização do poder, delegação e empowerment”. (Chiavenato, 2004, p. 54).

É possível afirmar, desta forma, que os talentos humanos são indispensáveis e que é necessário o investimento em *empowerment*, termo que “consiste na capacitação e na valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho” (Pfeiffer & Dunlop, 1990, citados por Rodrigues e Santos, 2001).

Para Chiavenato, o capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização, ou seja, significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do

que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis (Chiavenato, 2004, p.53).

As organizações bem sucedidas estão focalizadas no desenvolvimento e a retenção do seu talento humano. Elas investem continuamente na valorização e capacitação de seus colaboradores.

Evidenciamos que o termo “talento humano” não se refere, apenas, às pessoas que trabalham na organização, mas trata-se de um repertório de competências existentes, formado pelo conhecimento, pela habilidade e pelas ações que o colaborador executa. No contexto atual, esta valorização do capital humano tem-se demonstrado uma tendência das organizações que, ao perceberem a importância do potencial humano, oportunizam o desenvolvimento da aprendizagem dos colaboradores para aplicação no crescimento organizacional.

Conforme explica Dutra:

[...]”os valores que integram o patrimônio da empresa são transferidos às pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais. Enquanto que as pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado.” (Dutra, 2001, p. 25).

Os recursos da empresa que são investidos na qualidade e valorização do capital humano, ampliam os conhecimentos dos colaboradores preparando-os para enfrentarem diversas situações de trabalho. Assim, o desenvolvimento do capital humano é revertido para proveito da própria organização.

A valorização e o desenvolvimento do capital humano moldam-se em estratégias empresariais, considerando que quanto maior o número de capital humano qualificado, maior será a produção, lucro e a eficácia da empresa para enfrentar a competitividade do mercado, ao considerar que a valorização do capital humano configura-se como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável, destacando-se pelo conhecimento e qualificação dos colaboradores que tornam-se um diferencial específico de cada organização.

Conforme menciona Quinn, “[...]quando a empresa desenvolve vantagem competitiva baseada em conhecimento, torna-se ainda mais fácil para ela manter a liderança e mais difícil para os concorrentes superar a diferença”(Quinn, 1999, citado por Rodrigues e Santos, 2001) e, na atual conjuntura, as empresas necessitam garantir sua sobrevivência no mercado.

Além da formação específica, cursos de aperfeiçoamentos, de ampliação de conhecimentos, habilidades e competências tornam-se valorizados nos currículos. Os profissionais recrutados são os inteligentes, proativos, inovadores, preocupados com os clientes, com capacidade de trabalhar em equipe, que dominem as tecnologias, que dediquem o seu potencial humano e seu tempo em busca de soluções inovadoras para o progresso da empresa.

O ambiente laboral torna-se dinâmico, inovador e moldável às necessidades do mercado. A aposta em investimentos milionários em ferramentas tecnológicas sem capital humano capacitado, habilidoso e com competência para conduzi-las torna-se falha. Conforme Antunes (2000), “As organizações necessitam apoiar-se no Recurso Humano do Conhecimento e não no recurso humano da força braçal; a tecnologia; à medida que por um lado supre este fator, por outro lado demanda pelo potencial humano da inteligência” (pp. 82-83).

As organizações não são somente mantidas por suas instalações, estruturas físicas, tecnológicas ou pelos esforços físicos dos trabalhadores, mas também pelos recursos humanos do conhecimento, haja vista, que são as pessoas que possuem a inteligência para manusear as tecnologias e têm capacidades de criar novas técnicas. Desse modo, será de balde investimentos milionários em ferramentas tecnológicas, se não houver um capital humano capacitado, habilidoso e com competência para conduzi-las.

A existência de capital humano qualificado nas organizações é uma fonte inexaurível de potencialidades humanas. Todavia, o maior desafio são líderes capazes de perceber, valorizar e aproveitar o potencial humano como forma de garantir o êxito contra a concorrência e inovação do negócio.

Conforme Antunes (2007, citada por Unisaesiano, 2011):

[...] “líderes têm grande responsabilidade sobre a valorização do capital humano, dentro de uma organização. Um líder centralizador pode influenciar diretamente no desempenho de sua equipe os tornando assim profissionais frustrados e sem capacidade de criar” (p. 4).

Os líderes das organizações têm a função de valorizar o capital humano, visualizando as potencialidades de cada colaborador, permitindo-lhe o seu crescimento e o aperfeiçoamento de sua capacidade para estimulá-los a alcançar melhores resultados para a empresa.

Ao gestor compete, de acordo com Chiavenato:

“Além da competência técnica, teria de aprender a competência comportamental para melhorar seu relacionamento interpessoal, aprender lidar com as pessoas e focar metas e resultados a alcançar através das pessoas. Criar uma equipe de alto desempenho ficou sendo outro desafio do gerente.” (Chiavenato, 2005, p. 44).

A liderança exerce um papel fundamental na orientação e equilíbrio da execução do trabalho dos colaboradores, portanto, um bom funcionamento da organização dependerá do tipo de liderança que está conduzindo a equipe. O ofício da liderança é influenciar as pessoas continuamente, estimulá-las e inspirá-las a alcançar o melhor de si. (Grubbs-West, 2007).

Existem diferentes tipos de líderes, dos quais destacamos:

- Líderes coaching – são aqueles que identificam o potencial humano, treinam e influenciam positivamente no desenvolvimento das competências de suas equipes gerando profissionais capacitados e realizados;
- Líderes centralizadores – tomam todas as decisões unilateralmente, não permitindo que os colaboradores participem do processo de desenvolvimento da empresa, causando desânimo para os profissionais, que sentem-se impedidos de demonstrar suas habilidades.

Existem gestores despreparados, que não esforçam-se a perceber e aproveitar o potencial dos seus colaboradores, culminando na perda de capital humano. Conforme destaca Bezerra:

Chefes despreparados para captar, avaliar e usar ideias de seus funcionários (reclamações, informações e sugestões), corre risco de perder seus melhores talentos. Pois, dessa forma sua equipe se sente sem importância e perde a vontade de colaborar com seus gestores. (Bezerra, 2005, citado por Unisalesiano, 2011, p. 4).

De acordo com Stewart (1998) “a gestão do capital humano é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta no mapa e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navega-los” (p.53).

Por essa menção do autor, podemos concluir que, mesmo diante da evolução do conhecimento e a existência de várias gestões que vivenciam a política da valorização do capital intelectual, muitas organizações ainda não usufruem do capital humano que possuem, porque são ignorantes e não compreendem como esses ativos podem ser utilizados em proveito dos seus progressos.

Dentre os motivos de desvalorização do capital humano, está a falta de atualização de algumas organizações, que mantém uma política de trabalho a nível de exaustiva produtividade,

desprezando as necessidades pessoais do trabalhador e, por consequência, gera-se um ambiente laboral hostil, que impede o desenvolvimento das competências dos colaboradores.

Outro fator, é o comum pensamento de que investimentos em programas de treinamentos e formação são custos desnecessários, e o próprio profissional é que precisa investir em seu aperfeiçoamento. Assim, essas organizações insensatas não visualizam que o investimento no capital humano poderá ser utilizado a seu favor.

Lamentavelmente muitos líderes que não valorizam o potencial de seus colaboradores são os responsáveis pelo efeito turnover e saída de grandes talentos da empresa.

Existem empresas com excelente e promissor capital humano, mas com gestores sem competências necessárias para aproveitar e investir nestes trabalhadores. A ausência de orientação e monitoramentos paralisa o desenvolvimento de habilidades, provocando desânimo e desmotivação com o trabalho.

Com o desligamento de um trabalhador e contratação de um novo, perde-se o potencial imediato e é preciso iniciar o processo de formação e adequação do novo trabalhador, influenciando diretamente na produtividade.

Considerando que além da organização investir no conhecimento e desenvolvimento do capital humano, é necessário existir um clima organizacional harmonioso que busque estratégias que ampliem a satisfação, motivação e a realização do seu profissional. Pois, o capital humano não é patrimônio da empresa, são necessários incentivos para conquistar a fidelidade e predisposição do trabalhador a permanecer na empresa.

O capital humano é um recurso precioso que garante a subsistência da organização, exige ferramentas inteligentes para que os colaboradores estejam em aprendizagem permanentemente, para que possam acompanhar a mutabilidade do mercado e da produção. “O capital humano não é ativo perecível, são indivíduos valiosos que devem ser desenvolvidos, para que através disso, superem as expectativas. Não só adicionam valor, mas asseguram a sobrevivência da empresa” (Chiavenato, 2005).

Dutra e Comini citam que:

[...]a volatilidade do conhecimento e da informação se acentuou na primeira década dos anos 2000, devendo-se acentuar cada vez mais no futuro. As pessoas se sentem desorientadas com esta volatilidade, sem saber como pensar seu desenvolvimento e como filtrar a enorme quantidade de conhecimentos e informações ao seu dispor. (Dutra & Comini, 2010, citados por Piza, 2017).

Conforme ressalta Souza, a “Sociedade do Conhecimento” é produto de uma revolução científica e tecnológica sem precedentes na história. Ainda afirma que o conhecimento torna-se obsoleto a cada cinco ou dez anos e da mesma forma, o padrão tecnológico se renova em espaços de tempo semelhantes.

Neste novo modelo de Sociedade do Conhecimento, é necessário manter-se acima da concorrência, e, para isto, é necessário buscar diferenciais. Manter e apostar em profissionais dispostos a melhorar suas capacidades, realizar formações, buscar de novas aprendizagens e práticas.

Constantemente o conhecimento se renova, e as informações transmitidas hoje, amanhã estarão ultrapassadas. Da mesma forma, as pessoas que hoje são consideradas talentos, se não acompanharem a revolução do conhecimento, poderão perder a sua valorização devida as mudanças que afetam as organizações.

É necessário o engajamento por parte das empresas e, também, dos trabalhadores. Por um lado, o trabalhador deve acompanhar as mudanças e atualizações na sua área de trabalho, por outro lado, as organizações precisam assumir o desafio e aplicar métodos adequados.

“Adotar uma estratégia baseada nos talentos humanos implica as empresas levarem mais a sério a questão de formação, desenvolvimento e retenção de talentos. [...] motivadores do comportamento que sejam traduzidos em objetivos, para estimular a curiosidade e vontade de aprender inerentes à natureza humana e o principal que sejam concretizados em ações e resultados visíveis.” (Colares, 2005, p. 7).

O capital humano, quando valorizado, faz diferença no desempenho dos trabalhador e contribui no sucesso das organizações. A valorização do capital humano é demonstrada quando a empresa oferta QVT ao investir na formação e treinamento dos seus funcionários. A valorização do capital humano está em evidência no mundo moderno e constitui um novo desafio às empresas de reconhecer e adequar-se às novas exigências do mundo do trabalho.

3.6. Teoria do Capital Humano (THC) na formação das professoras do Colégio Santa Tereza

A Teoria do Capital Humano – THC, de acordo com Schultz:

[...]em suas perspectivas globais, propicia uma análise sobre a real função da educação. Na necessidade de preparar pessoas para enfrentarem a nova sociedade do conhecimento e dos avanços tecnológicos e econômicos. Esta realidade interfere na política de formação dos profissionais de educação, na qual, precisa está baseada na formação integral do indivíduo para novas

relações com o saber, para o convívio com a diversidade – desenvolvendo competências e habilidades para o trabalho (Schultz, 1967, p. 43).

Portanto, a TCH estabelece uma relação entre a educação e o trabalho, quando nos referimos ao investimento das pessoas na formação, no treinamento, na qualidade do ambiente de trabalho, ou seja, no investimento em capital humano, que aumenta as capacidades dos trabalhadores.

A TCH considera que as habilidades pessoais podem ser congênicas ou obtidas por meio de estímulos e aperfeiçoamentos, desenvolvendo competências do capital humano.

Desta forma, com investimento na formação, os profissionais ampliam seus conhecimentos e podem ser mais competentes. A consequência deste investimento será o aumento da qualidade do capital humano e da empresa.

De acordo com a TCH, a melhor direção para o crescimento das organizações é o investimento na qualidade do ambiente laboral em todos os aspectos, visando um melhor progresso de seu capital humano. E como estamos vivendo a sociedade da tecnologia da informação e do conhecimento, destacamos que um investimento primordial é a formação e desenvolvimento do potencial humano como um caminho para prosperidade da empresa.

Sobre a formação, Alaluf afirma que:

[...]é um conjunto de atividades que vai permitir a aquisição de conhecimentos, capacidades e atitudes, necessárias para o exercício das funções, resultando numa transformação a nível profissional. Que conseqüentemente, partir dessa transformação que as organizações podem alcançar os objetivos almejados, uma vez que a formação, quando bem estruturada, proporciona a aprendizagem e favorece o desenvolvimento da empresa através dos conhecimentos que foram adquiridos e aplicados na prática. Portanto, o objeto da formação torna-se assim a aquisição de competências” (Alaluf, 2007, p. 54).

A formação é a ferramenta necessária para alcançar. É necessário investir nessa ferramenta para que alcance melhores resultados na produtividade dos colaboradores. Conforme Alaluf (2007), “A formação é uma ferramenta imprescindível no desenvolvimento das pessoas dentro da organização” (p. 55).

Fuente (2011) ressalta que este investimento contribui impreterivelmente para o aumento da produtividade dos trabalhadores, tornando-se, assim, o capital humano e a produtividade convergente. Dessa forma, as organizações podem alcançar resultados bastante positivos, visto que através do investimento em educação, as pessoas podem acumular

conhecimentos, que irão produzir impactos positivos no seu desempenho e elevar a sua produtividade.

Na concepção de Schultz (1967): “Para o crescimento econômico é importante o investimento em capital humano, especialmente em formação na educação” (p. 63). Todavia, não é apenas a formação que contribui no crescimento das empresas, ou outras formas de investimento no CH para colher um crescimento econômico dentro das organizações. Os investimentos devem prezar pela qualidade e estratégia para um aproveitamento do capital humano no ambiente de trabalho. Segundo Schultz:

Por que então, o crescimento econômico continua esquivo em muitas partes do mundo, apesar do aumento dos níveis de instrução e de outras formas de investimento em capital humano? Existem duas razões. Primeiro, a utilização do capital humano pode ser insuficiente. (...) Segundo os investimentos em capital humano podem ser do tipo incorreto ou de má qualidade. (Schultz, 1967, p. 43).

Deste modo, compreende-se que o investimento no capital humano precisa ser adequado, com qualidade e focado na formação para a prática profissional, isto é, uma formação que capacite o trabalhador a colocar em prática os conhecimentos adquiridos em benefícios da organização.

Conforme apontado por Rui Canário (1997), a “[...]única formação que lhes interessa é a formação prática, diretamente pelo seu exercício. Para que serve ter conhecimentos se estes não servirem para mudar as condições de trabalho?” (p.11-18). Neste sentido, é indispensável que os processos formativos fortaleçam as práticas laborais e pautadas em objetivos estratégicos com a finalidade de modificar as ações dos profissionais das funções exercidas.

Conforme ressalta Armstrong (2009), o processo de formação deve ser contextualizado, isto é, deve-se identificar rapidamente quais os conhecimentos e competências que precisam ser trabalhadas por meio desta ação, visando alinhar as necessidades organizacionais. Esta visão nos remete a ideia de que a ação formativa está longe de ser uma ferramenta neutra, e nos traz a concepção de uma ferramenta cuja ação é intencional, tendo em vista o alcance de um determinado objetivo, com o intuito de proporcionar uma situação oportuna a um desenvolvimento esperado. Posto isto, pode-se dizer que a aposta nas ações de formação deve ter uma clara orientação, no sentido de desenvolver mudanças e aperfeiçoar as competências profissionais.

Portanto, a formação é um instrumento com finalidade de proporcionar mudanças, o qual permite que novas ações sejam aplicadas, possibilitando um melhor desenvolvimento da instituição. A formação precisa ser intencional, com propósito ser alcançado.

Segundo Canário, a:

[...]evolução tendencial de uma concepção (instrumental e adaptativa) de formação para a mudança, para outra concepção de formação da mudança , desenvolve acção interactiva dos actores, em contexto, como principal protagonismo (Canário, 1997, p.11-18).

Ainda afirma que a:

[...]existência de uma forte dimensão formativa das situações e contextos de trabalho representa, actualmente uma das mais fecundas hipóteses, para orientar quer a produção de novas práticas formativas quer a sua elucidação a partir da produção de novos conhecimentos (Canário, 1997, p.11-18).

Neste contexto, compreendemos que a formação não significa transformar os indivíduos para os adaptar ao trabalho, mas transformar o próprio ambiente de trabalho. Portanto, a formação precisa formar os indivíduos para atuar no ambiente de trabalho, e contribuir para o crescimento profissional.

Os estudos realizados por Sainsaulieu sobre os efeitos da formação na estruturas da empresa demonstraram que:

[...]as ações de formação contínua são portadoras de processos transformadores e de mudanças organizacionais suficientes para que se possam integrar no número de vias privilegiadas do desenvolvimento social das empresas contemporâneas. (Sainsaulieu, 1987, p. 295).

Neste viés, consideramos relevante destacar a função social da escola, enquanto ambiente primário de formação e desenvolvimento das potencialidades cognitivas, físicas e interpessoais, capacitando o indivíduo a tornar-se um cidadão ético, moral e participativo na sociedade. Ainda, a escola é um espaço formador para os docentes, que necessitam adquirir informação e conhecimento para melhor desenvolvimento de suas práticas.

A Formação Centrada na Escola, de acordo com Friedberg:

[...]não deve ser vista unicamente como modernização das políticas e práticas de formação, mas sim como um dos instrumentos de uma estratégia mais geral de mudança organizacional, entendida como uma acção política que tira a sua racionalidade e legitimidade dos actores que praticam e das características dos seus sistemas de ação concreta. (Friedberg, 1994, citado por Canário, 1997, p. 75).

A principal finalidade da Formação Centrada na Escola, deve ser animar e estruturar o processo e mudança, ou seja, deve permitir que os próprios professores disponham de um conhecimento aprofundado e concreto sobre a sua organização, elaborem um diagnóstico sobre os seus problemas e mobilizem as suas experiências, saberes e ideias para encontrar e aplicarem as soluções possíveis. (Canário, 1997).

O objetivo é transmitir conhecimentos para gerar mudanças de atitudes, capacitando o professor a executar suas funções com proatividade e excelência. Portanto, o estabelecimento de ensino, para além de um lugar de trabalho, só será a unidade básica de formação e inovação se existir uma aprendizagem organizacional.

Neste contexto, destacamos que o campo de estudo escolhido para esta investigação, o Colégio Santa Tereza, realizava práticas formativas com seus colaboradores antes desta investigação, mas, com a implementação do programa QVT, incluiu a ação de Formação de formadores, onde as próprias professoras são as formadoras e trocam experiências e informações para o crescimento da equipe.

De acordo com Holly e Southworth, a empresa não só “produz” aprendizagem para os alunos, mas adquire também uma função qualificadora para os trabalhadores, se conseguir otimizar o potencial formativo das situações de trabalho. Uma escola que institucionaliza a qualificação como processo permanente é um ambiente que se desenvolve enquanto instituição.

Deste modo, o objetivo do investimento na Formação do Capital Humano na escola, ou seja, na formação do professor, é melhorar os resultados por meios de novas práticas para que provoquem um resultado cada vez mais eficiente na instituição de ensino. No próximo capítulo, discutiremos sobre a implementação do programa de QVT no Colégio Santa Tereza.

CAPÍTULO 4 – IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE QVT NO COLÉGIO SANTA TEREZA

Este capítulo objetiva apresentar e descrever as etapas de implementação do programa de QVT no Colégio Santa Tereza, bem como destacar os seus benefícios para a instituição.

4.1. Implementação de Programa de QVT nas empresas

Conforme mencionamos nos capítulos anteriores, a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho é, atualmente, uma estratégia competitiva no mercado empresarial, com a finalidade de crescimento da satisfação e produção dos colaboradores e, conseqüentemente, para obter uma lucratividade maior dentro da instituição.

Para alcançar este objetivo, é essencial o planejamento estratégico para identificar as falhas, analisar os recursos disponíveis da empresa e verificar o interesse dos colaboradores que serão contemplados com o programa, para assim encontrar a melhor abordagem para implementar o programa de QVT.

A gestão de programas de QVT precisa nortear as melhores ações de acordo com a necessidade de seus funcionários, como colaborar para a saúde física e mental, além de estimular a motivação, a criatividade e o desenvolvimento do potencial humano, gerando colaboradores comprometidos com seu trabalho.

Para a implementação de programas, é importante verificar as necessidades das pessoas que agregam à empresa, e com isto, alinhar os objetivos da organização e dos indivíduos para executarem suas tarefas adequadamente e motivados, viabilizando assim, um futuro promissor para a empresa que será recompensada ao atingir os resultados almejados.

Para alcançar êxito, que a implementação dos programas de QVT na empresa necessita de um planejamento estratégico, respaldado em teorias científicas, no qual apliquem-se ações e métodos confiáveis e validados.

No contexto da implementação do programa de QVT no Colégio Santa Tereza foi utilizado um métodos que divide-se em três fases:

- 1. Sensibilização:** É a fase em que se define a implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, momento que serão divulgadas as informações pertinentes a implantação, como as condições de trabalho e as tomadas de decisões que favorecerão o ambiente laboral e sobretudo a saúde do trabalhador. Assim, nesta

primeira fase, realizou-se uma palestra com todos os colaboradores, no intuito de despertar o interesse nos assuntos relacionados ao programa.

De acordo com Vilarta e Gonçalves (2004), são diversas as formas existentes de sensibilização, podendo ser através de palestras, pôsteres, informativos escritos, publicação em jornais internos, murais, exames, check-up e feiras de saúde. Portanto, a sensibilização significa uma ação, algo pontual e específico.

2. Planejamento: Nesta fase iniciamos o desenvolvimento do programa, com a formação de equipes, identificação dos problemas, seleção das ações e dos instrumentos aplicados durante a implementação do programa QVT. Foi realizada uma reunião na instituição de ensino com os gestores do colégio para identificação dos problemas e definição das intervenções e ferramentas aplicadas ao programa. Esta fase foi dividida em três etapas:

- i. Diagnóstico:** Inicia com a coleta de informações referentes ao funcionamento da empresa e com a realização de uma pesquisa diagnóstica, com os trabalhadores, sobre a qualidade de vida no trabalho no ambiente de trabalho. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário on-line, a qual os profissionais tiveram acesso por meio de um aplicativo de mensagens instantâneas. As perguntas foram formuladas conforme o modelo de questionário de Walton⁶.
- ii. Execução e implementação do plano de ação:** Com as informações coletadas no diagnóstico, estabelecemos um cronograma de prioridades a serem atendidas com a implantação do programa de QVT. O objetivo era de executar ações para melhorar a QVT a nível de ambiente físico do trabalho, práticas de políticas de gestão, novas formas de organização do trabalho, e novos investimentos na saúde, na segurança e na formação do potencial humano do colégio.
- iii. Avaliação e manutenção:** Nesta etapa são analisados e comprovados os resultados da implantação. A avaliação pode ser realizada semestral ou anualmente, utilizando a mesma pesquisa executada na fase do diagnóstico ou através de outros métodos. Com isto, foi feita uma

⁶ Conforme mencionado nos capítulos anteriores, o modelo de Walton é o mais utilizado atualmente, conhecido por estabelecer oito fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho.

avaliação com as entrevistadas para verificar se a implantação do programa QVT alcançou resultados positivos no Colégio Santa Tereza.

Para que o programa de QVT provoque mudanças consistentes na empresa estudada, é indispensável garantir a continuidade do projeto, no intuito de fortalecer-se e ganhar credibilidade, promovendo melhores resultados por longos prazos.

Alguns autores afirmam que para os programas de QVT sejam mantidos e gerem resultados positivos é necessário a responsabilidade e comprometimento da administração da empresa, pois dela é a competência de preparar seus gestores para que apliquem as ações e estratégias do programa.

Na concepção de Guest (1979, citado por Masolla e Calderari, 2011), a competência de nível gerencial é uma condição básica de tais programas. Além da competência, o comprometimento da administração com os objetivos do programa de QVT é vital para o êxito de tais intervenções. Também é importante a preparação dos gerentes para as mudanças decorrentes da implantação do programa, que envolve um espaço maior para a participação dos empregados e inclui novas modalidades de tomada de decisão nos moldes do estilo consultivo.

Recomenda Fernandes, que:

[...] não devem ser implantados sem um conhecimento teórico e técnico do assunto, fundamentado na literatura especializada; sejam implantados a partir de uma necessidade da organização, “incluam estratégias de resolução dos problemas organizacionais, através de métodos participativos; procurem envolver melhorias no meio-ambiente de trabalho em termos físicos, mas sem descuidar de aspectos tecnológicos e psicossociais; o sistema de recompensas seja reestruturado, de modo que os ganhos advindos da participação sejam partilhados pelos empregados; as pessoas sejam reinadas para nova abordagem de resolução de problemas e, especialmente as chefias, para aceitarem a participação dos empregados; e que se efetivem mudanças no comportamento administrativo.” (Fernandes, 1996, citado por Massolla & Calderari, 2011, p. 9).

4.2. Qualidade de vida no trabalho na empresa Colégio Santa Tereza

O Colégio Santa Tereza é uma instituição escolar, localizada no Brasil, estado de Alagoas, cidade de Maceió. É um município brasileiro, capital do estado de Alagoas, na região Nordeste do país, com uma área de aproximadamente 509,5 km², sendo considerado o município mais populoso do estado de Alagoas, de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

O Colégio Santa Tereza, é uma empresa administrada por Terezinha de Jesus. Executa suas atividades há 45 anos, conquistando a referência como instituição de ensino e destacando-se pelos resultados do seu processo de ensino e aprendizagem, o qual dedica-se à formação integral de seus discentes e disponibiliza uma adequada estrutura física que oportuniza um bom desenvolvimento das atividades laborais.

É uma empresa considerada de pequeno porte, segundo os níveis nacionais, com 98 funcionários. A classificação é uma definição do Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas empresas (SEBRAE), entidade privada de serviço social sem fins lucrativos, criada em 1972, que objetiva auxiliar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no Brasil. Sua missão é proporcionar o desenvolvimento e competitividade entre as empresas de pequeno porte.

Tabela 3 - Classificação das empresas segundo seu porte

INDÚSTRIA	
Classificação da empresa	Nº de empregados
Micro	Com até 19 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados
Média	100 a 499 empregados
Grande	Mais de 500 empregados

Fonte: SEBRAE

O Colégio Santa Tereza já realizava algumas ações pontuais, direcionadas à melhoria da qualidade de vida do ambiente laboral, mas não o realizava dentro de um programa estruturado. Com a realização do estudo de caso, foi implementado o programa de QVT, mantendo as ações já realizadas e adicionando outras estratégias, conforme apresentado na seguinte tabela:

Tabela 4 - Ações do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Ações já realizadas para a QVT	Novas ações sugeridas com a implementação do programa de QVT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto viva a vida com + saúde 2. Treinamentos 3. Palestras (conteúdos pedagógicos) 4. Formações 5. Confraternização com os colaboradores 6. Palestra orientações nutricionais 7. Liberdade para expor opiniões 8. Ouvidoria 9. Equipamento de Proteção 10. Palestras motivacionais 11. Higiene e segurança do trabalho 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforma dos dormitórios 2. Criação espaço colaborador 3. Grupos de estudos 4. Oficinas de formadores com as professoras 5. Encontros com os colaboradores 6. Projeto Educação nutricional e Educação financeira 7. Premiação de incentivo de produtividade 8. Avaliação periódicas da satisfação do colaborador 9. Patrocínio em cursos 10. Curso de primeiros socorros 11. Treinamento brigada de incêndio 12. Ginástica Laboral 13. Terapias alternativas 14. Anti-tabagismo 15. Controle de álcool e drogas 16. Estudo de cargos e salários 17. Massoterapia

Fonte: Elaborado pela autora

No decorrer da execução do estudo de caso, foram sugeridos investimentos, os quais foram aceitos e colocados em prática pela instituição. Destes, alguns ainda encontram-se em processo de organização por parte da empresa para que venham a ser colocados em prática.

Compreendemos e destacamos ao Colégio Santa Tereza que o programa de QVT não consiste em um instrumento resolutivo de problemas institucionais, mas representa um real investimento a curto, médio e longo prazo, na qualidade de vida no ambiente de trabalho dos respectivos trabalhadores e, conseqüentemente, da comunidade escolar, de modo a tornar o trabalho mais humanizado e favorecer um clima laboral saudável através do desenvolvimento do potencial humano.

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA

A metodologia representa a estrutura através da qual desenvolve-se a investigação científica. Neste capítulo, descreveremos as etapas e características envolvidas na elaboração deste estudo, a nível teórico e prático, como tipo de estudo, as técnicas e métodos utilizados, as recolhas de dados e informações e a execução.

Para alcançar um exato conhecimento científico, torna-se imprescindível compreender as construções mentais que proporcionem atingir os objetivos almejados. De acordo com Gil, significa determinar o método que, conforme o autor, “[...]é o caminho para se chegar determinado fim. É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para atingir o conhecimento” (Gil, 2008, p.8).

5.1. Problema de pesquisa e objetivos

Esta pesquisa consiste na realização de um estudo de caso, realizado na empresa Colégio Santa Tereza, com a implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho e de investimento na formação do potencial humano. A empresa permitiu a investigação e intervenção no ambiente laboral, de modo a contribuir inteiramente na realização deste estudo.

Diante disto, o questionamento foi: “De que modo é possível incentivar a adoção de um ambiente laboral adequado pelas empresas?”. Este problema surgiu da percepção de que, atualmente, existem empresas que não investem na qualidade de vida de seus colaboradores, enquanto outras investem, mas não dentro de um plano estratégico. Com isso, os empregados não tem motivação para fazer um bom trabalho. A solução destacada foi instruir as empresas a pensar nos empregados para além dos seus direitos trabalhistas, mas ofertando um ambiente para laboral capaz de atender todas as necessidades dos trabalhadores, para que possam melhorar a produtividade e desempenho nas empresas.

Portanto, elaboramos um estudo da organização laboral, do ambiente e das relações de trabalho. Identificamos a existência de ações pontuais de melhoria de qualidade de vida, mas a ausência de um planejamento estratégico, com metas, objetivos e avaliação das ações realizadas, deste modo, foi apresentada a proposta de implementar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho à empresa.

O objetivo geral desta pesquisa é “Analisar o ambiente laboral do Colégio Santa Tereza para verificar a qualidade de vida do trabalho na instituição e implantar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho focado no bem-estar e na formação do potencial humano como uma ferramenta de estratégia para o melhor crescimento da empresa”. Os objetivos específicos foram organizados em cinco pontos, os quais:

- Verificar o ambiente laboral e sua influência na qualidade de vida no trabalho;
- Investigar os principais fatores que contribuem para melhorar a qualidade de vida na empresa;
- Analisar qualidade do ambiente laboral e sua influência na imagem da empresa;
- Identificar as principais causas de desmotivação e conflitos no ambiente laboral;
- Coletar e analisar dados conclusão da pesquisa e elaboração dos gráficos.

5.2. Tipo de pesquisa

O método escolhido foi o explanatório, o qual objetiva obter maior conhecimento sobre o assunto, por meio do levantamento bibliográfico. Segundo Boyd e Ray (1971), o objetivo do método explanatório é descobrir novas práticas e novas diretrizes e, em complemento, Matar define a pesquisa explanatória como o instrumento que permite uma ampla gama de conhecimento ao investigador, relacionadas ao tema e problema do objeto de pesquisa (Matar, 1993).

Os dados demandaram análises a nível qualitativo e quantitativo Sobre a pesquisa quantitativa, Severino (2007) afirma que nesse tipo de pesquisa são envolvidos dados numéricos, os quais são trabalhados em decorrência de variados procedimentos estatísticos. Para isso, a amostra precisa ser ampla.

O mesmo autor ainda menciona que:

[...] “a abordagem qualitativa tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais. Pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma grande variedade de materiais empíricos, que podem ser estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções, produções e artefatos culturais, interações, enfim, materiais que descrevam a rotina e os significados da vida humana em grupos.” (Severino, 2007, p. 32).

5.3. Método: estudo de caso

O método estudo de caso é classificado por Yin como uma

[...]importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos. (Yin, 2010, p. 19).

Portanto, o estudo de caso representa um importante e válido instrumento de absorção de dados a nível prático, de modo que permite ao investigador vivenciar a realidade estudada. Sua característica principal é a descrição do caso de forma aprofundada.

Esclarece Yin,

[...]que o método do estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais. “Caracteriza-se por descrever um evento ou caso de uma forma longitudinal. O caso consiste geralmente no estudo aprofundado de uma unidade individual, tal como: uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição, um evento cultural, etc.” (Yin, 2010, p. 20).

5.4. Técnicas e procedimentos de recolha de dados

5.4.1. Pesquisa bibliográfica

De acordo com Marconi e Lakatos,

[...]a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (Marconi & Lakatos, 2010, citado por Silva, 2014, p. 5).

Para a elaboração desta pesquisa, foi realizada a pesquisa em diferentes fontes bibliográficas, como livros, artigos de periódicos, teses e materiais de cariz científico disponibilizados em meio eletrônico.

Todo material de consulta encontra-se devidamente registrado nas referências bibliográficas deste trabalho.

5.4.2. Pesquisa documental

A pesquisa documental, de modo semelhante à pesquisa bibliográfica, recorre a materiais já produzidos, porém, o que as distingue é o tratamento analítico que cada uma recebe. De acordo com Severino (2007), a pesquisa documental tem suas fontes em documentos

abrangentes, para além dos documentos impressos. Neste modelo de pesquisa utiliza-se jornais, filmes, documentos legais e gravações.

5.4.3. Pesquisa de campo

A pesquisa de campo consiste em um modelo de extração de dados e informações do campo de pesquisa, através do uso de técnicas de recolha de dados. Portanto, caracteriza-se pela coleta de dados diretamente com as pessoas, observando o ambiente por determinado período de tempo, analisando as informações de forma direta. De acordo com Severino (2007), “Na pesquisa de campo o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio” (p. 123).

A técnica de recolha de dados utilizada nesta investigação, foi um instrumento de pesquisa em formato de questionário fechado, elaborado pela própria investigadora.

O questionário foi aplicado por meio on-line, enviado aos trabalhadores por meio da plataforma digital denominada Google Formulários. O acesso ao questionário de pesquisa foi realizado por meio do envio direto do *link* através de um aplicativo de mensagens instantâneas.

5.4.4. Estudo de caso

O estudo de caso é modelo que concentra a investigação em um caso particular (Severino, 2007). No caso concreto desta investigação, envolveu toda a equipe pedagógica do Colégio Santa Tereza, mas especificamente, as professoras do infantário e da educação primária até o 5º ano.

5.5. Amostra

A amostra desta investigação constitui-se de professoras do Colégio Santa Tereza, das turmas do Infantário e do ensino primário até o 5º ano.

No total, participaram do questionário 25 profissionais, das quais 11 do infantário e 14 do ensino primário.

A participação das professoras foi totalmente voluntária, e a escolha de fazer a pesquisa com as professoras do infantário e ensino primário foi aleatória.

O processo de pesquisa envolveu uma reunião primária com as 25 participantes, na qual foi informado o teor da pesquisa e apresentado o instrumento de coleta de dados. Ainda,

foi destacado o rigor ético e sigiloso pelo qual seriam obtidos e divulgados os dados.

Em seguida, por meio eletrônico foi enviado o questionário, no qual as entrevistadas disponibilizaram de 24 horas para responder, de forma individual.

Por fim, com os dados em mãos, no dia posterior foi construída uma discussão referente às respostas obtidas, de modo a selecionar os pontos altos de satisfação e, principalmente, os de insatisfação para, conforme mencionamos no decorrer do estudo teórico, encontrar soluções e estratégias de melhoria.

5.6. Dados da pesquisa

Conforme mencionado, foi realizada uma pesquisa de modo a obter respostas de uma categoria de profissionais trabalhadores do Colégio Santa Tereza, os quais, através de respostas em questionário fechado e sigiloso emitiram opiniões, sugestões e críticas ao meio ambiente de trabalho da empresa.

Destas informações, foi elaborado um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho e o mesmo foi implementado pela instituição.

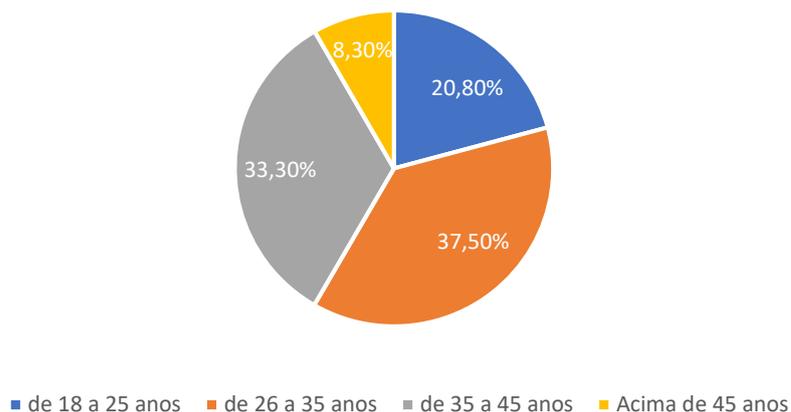
As questões envolviam uma descrição sócio-demográfica, com dados relacionados à idade, nível de escolaridade, tempo de serviço na empresa e as etapas de Ensino que trabalham.

Os dados, apresentados a seguir, estão organizados e analisados de modo sequencial. Nos quesitos iniciais, foi possível identificar o público alvo participante, informações essenciais para alicerçar e fundamentar a análise das demais questões.

Destaca-se que os gráficos foram elaborados pela investigadora, apresentando as respostas obtidas com o questionário.

1. Primeira pergunta: Qual a sua faixa etária?

Gráfico 1 - Faixa Etária

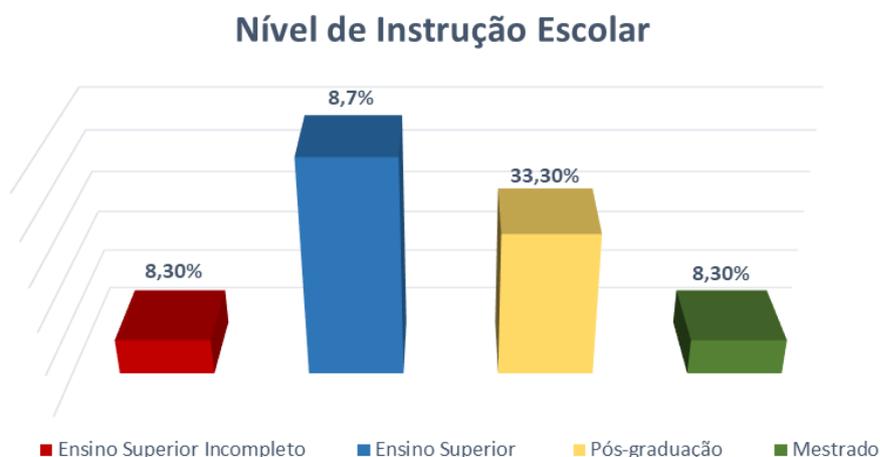


Fonte: Elaborado pela autora

Conforme as respostas, identifica-se que a maior parte das entrevistadas está na faixa etária entre os 26 e os 35 anos de idade e, a menor quantidade corresponde àquelas acima dos 45 anos, demonstrando que é uma equipe em idade adulta e com uma linearidade a nível geracional.

2. Segunda pergunta: Qual o seu nível de instrução escolar?

Gráfico 2 - Nível de instrução



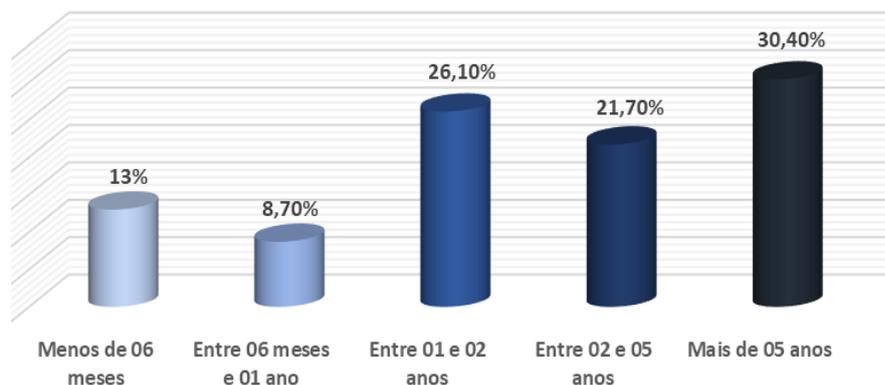
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os dados, Colégio Santa Tereza possui uma equipe de docentes qualificada com um adequado grau de instrução escolar para o exercício das atividades atribuídas. Em relação às professoras com Ensino Superior incompleto, que representam o percentual de 8,3%, foi-lhes questionado como estão aptas a dar aulas e todas informaram possuir o magistério, que era o requisito necessário para atuarem nas etapas de ensino que lecionam atualmente, mas, com a lei 5.395/09, veio exigência de ensino superior, todas

iniciaram o curso superior de Pedagogia e, no momento da pesquisa, informaram estar perto de concluir.

3. Terceira pergunta: Quanto tempo trabalha na empresa?

Gráfico 3 - Tempo de trabalho na empresa
Tempo de Trabalho na Empresa



Fonte: Elaborado pela autora

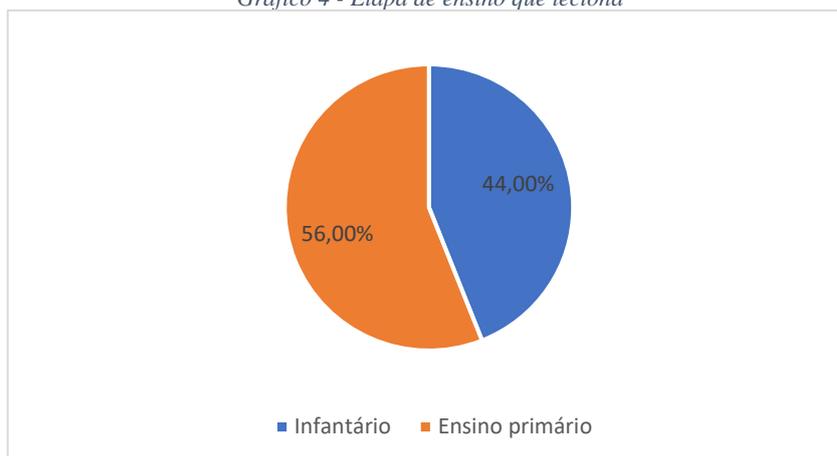
Observamos um alto percentual das professoras entrevistadas trabalham há mais que 5 anos na empresa (30,4%), o que demonstra que o Colégio Santa Tereza oferece um bom ambiente de trabalho, ao conseguir manter profissionais por este período de tempo.

Mesmo com a maioria das professoras a trabalhar a mais tempo no colégio, percebe-se que nos últimos dois anos houve admissão de novas docentes que, quando totalizamos, obtém-se um valor maior do que as mais antigas na empresa, porém, compreende-se que a contratação de pessoal é uma constante de uma empresa.

Portanto, seguidamente às professoras que trabalham há mais de 5 anos, estão aquelas que trabalham de 2 a 5 anos na empresa – percentual de 21,7% - sendo este o segundo maior percentual.

4. Quarta pergunta: Qual é a etapa de ensino que leciona?

Gráfico 4 - Etapa de ensino que leciona

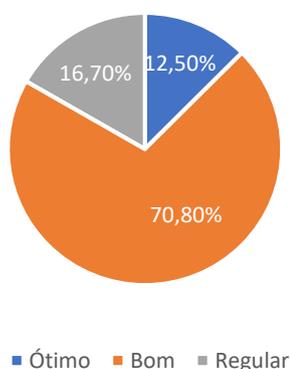


Fonte: Elaborado pela autora

Em relação as etapas de ensino que lecionam, constatou-se haver quase a mesma quantidade de professoras do infantário e do ensino primário que voluntariaram-se para responder o questionário, sendo 11 professoras pertencentes ao infantário e 14 do ensino primário.

5. Quinta pergunta: Você considera adequado o sistema de remuneração do Colégio Santa Tereza?

Gráfico 5 - Sistema de remuneração



Fonte: Elaborado pela autora

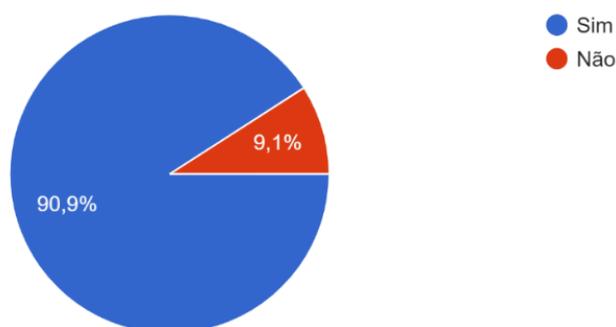
Em relação à percepção do salário recebido, percebeu-se que os resultados foram positivos, ao revelar-se que a maioria das professoras estão satisfeiras com o salário recebido. Em ordem, 70,8% das professoras consideram receber um “bom” salário, 16,7% considera o salário “regular” e 12,5% acham “ótimo” o salário que recebem.

A pesquisadora indagou as professoras entrevistadas que responderam sim, o porque estão contentes com os seus salários e a maioria responderam que acham o salário dentro do

que as outras escolas do mesmo porte oferecem e o diferencial citado foi o fato que recebem os salários em dia, mesmo não sendo o maior salário da cidade podem arcarem com seus compromissos mensais de forma garantida.

- 6. Sexta pergunta:** Você acredita que o seu salário é compatível com o valor pago nas escolas do bairro que está localizado o colégio?

Gráfico 6 - Compatibilidade do Salário



Fonte: Elaborado pela autora

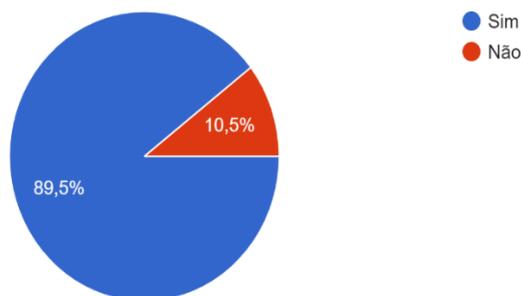
O objetivo dessa pergunta foi observar, primeiramente, a percepção das entrevistadas sobre os valores pagos pelo Colégio Santa Tereza. Por outro lado, também foi possível perceber que os trabalhadores conhecem os valores pago pela concorrência, destacando a importância de manter-se um ambiente de trabalho atrativo.

Portanto, um grande maioria, composta por 90,9% das entrevistadas, responderam que acreditam que o salário pago pelo Colégio Santa Tereza é compatível com os salários pagos pelas escolas da mesma região. Algumas, inclusive, afirmaram que o salário é o maior pago na redondeza.

Um pequeno percentual de 9,1%, não concordou que o salário seja compatível com o salário pago pelas concorrências.

- 7. Sétima pergunta:** Você afirmaria que o Colégio Santa Tereza possui um espaço físico adequado para a realização do seu trabalho?

Gráfico 7 - Espaço físico adequado



Fonte: Elaborado pela autora

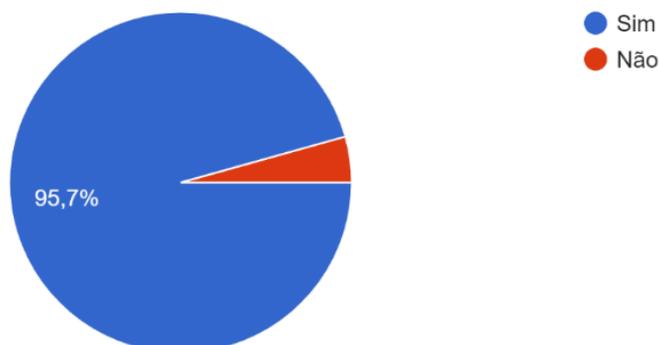
Em relação ao espaço físico do Colégio Santa Tereza, a maioria das entrevistadas considera-o adequado para a execução das suas atividades. O espaço físico representa o espaço externo e interno.

Portanto, 89,5%, afirmaram que seu meio ambiente físico de trabalho é adequado, ainda, 10,5 % consideram-no inadequado.

Mesmo com as avaliações negativas, como estão em menor quantidade significativa, consideramos ser possível afirmar que o Colégio Santa Tereza tem uma estrutura física que satisfaz os seus trabalhadores e, ainda, que é uma preocupação da instituição de ensino proporcionar um ambiente laboral com condições adequadas para o colaborador.

8. Oitava pergunta: Você se sente Seguro no seu ambiente de trabalho?

Gráfico 8 - Segurança no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

A pergunta foi feita com o intuito de analisar se as colaboradoras sentem segurança, a nível físico, emocional, patrimonial e psicológico, no seu ambiente de trabalho.

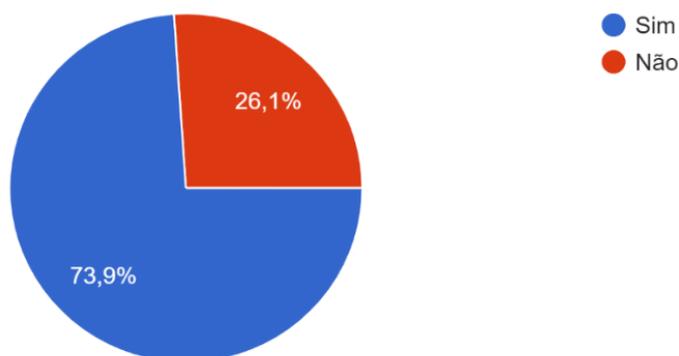
Das entrevistadas, 95,7% responderam que sim, sentem-se seguras na empresa. Na discussão sobre os resultados, algumas das entrevistadas afirmaram que a empresa se preocupa

com segurança seguranças , câmeras de seguranças e formação sobre segurança, reforçando assim, o zelo pelo meio ambiente laboral.

Contudo, 4,3% das entrevistadas revelaram não sentir esta segurança. Na discussão, foram questionados a todas as entrevistadas o motivo de não sentirem-se seguras, e a resposta foi unânime alegando que a insegurança é com o bairro de localização da empresa.

9. Nona pergunta: O colégio realiza estratégias para incentivar os colaboradores a cuidarem da sua saúde?

Gráfico 9 - Saúde dos trabalhadores



Fonte: Elaborado pela autora

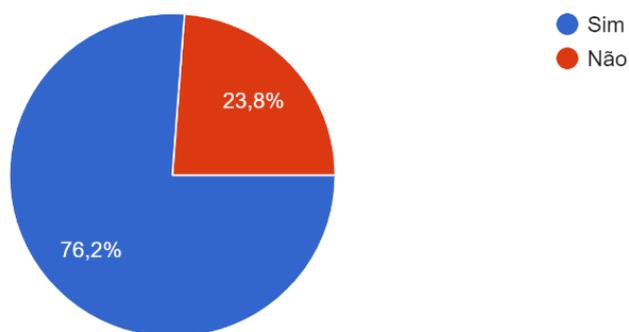
De acordo com 73,9% das entrevistas, o Colégio Santa Tereza realiza estratégias para o trabalhador cuidarem da própria saúde. Na discussão, foi mencionada a satisfação das entrevistadas com o Programa Viva a Vida com + Saúde.

Este programa é oferecido aos trabalhadores de forma gratuita no próprio colégio, gratuitamente e todas as aulas de hidroginástica, zumba e funcional, são ofertadas no horário noturno.

No decorrer do ano, são ministradas também palestras, com profissionais de saúde convidados, para a devida orientação, conscientização e incentivo de cuidados da saúde, para os trabalhadores.

10. Décima pergunta: A empresa estimula a aquisição de outras habilidades, além das que faz parte da sua função?

Gráfico 10 - Estímulo à aquisição de novas habilidades



Fonte: Elaborado pela autora

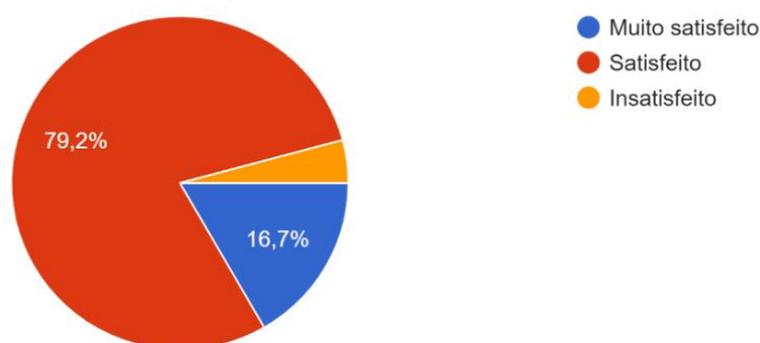
Um fato interessante foi que de 25 (vinte cinco) participantes, somente 21 pessoas responderam essa pergunta.

Portanto, 76,2% das entrevistadas afirmaram que a empresa estimula o trabalhador a desenvolver outras habilidades, para além da sua função. Enquanto 23,8% das entrevistadas afirmaram não haver este estímulo.

As entrevistadas que confirmaram receber estímulos da empresa, mencionaram, no decorrer da discussão, que a escola é um espaço de exercício de criatividade e que o professor precisa possuir várias habilidades para ser capaz de criar soluções inovadoras usando seu potencial transformador do ser humano. Contudo, aquelas que discordaram da pesquisa alegaram e gostaria de participarem de cursos para estimular outras habilidades.

11. Décima primeira pergunta: Você sente-se satisfeito com as informações e orientações que são destinadas para execução do seu trabalho?

Gráfico 11 - Satisfação frente às informações e orientações



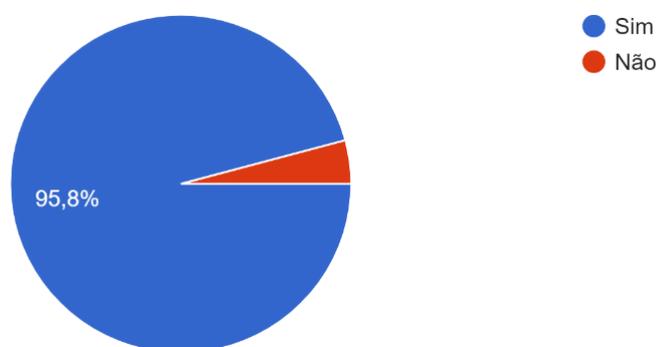
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às orientações e informações transmitidas ao trabalhador para a execução do trabalho, a maioria das entrevistadas – 79,2% considera-se “satisfeito”, enquanto 16,7% considera-se “muito satisfeito”

As informações e orientações adequadas são fundamentais para um bom desenvolvimento da empresa e no desenvolvimento do capital humano dos trabalhadores, portanto, é positivo para a empresa o alto percentual de satisfação no âmbito da transmissão de informações.

12. Décima segunda pergunta: A instituição oferece oportunidade para que você aplique todos os seus conhecimentos no ambiente de trabalho?

Gráfico 12 - Oportunidade para aplicar conhecimentos



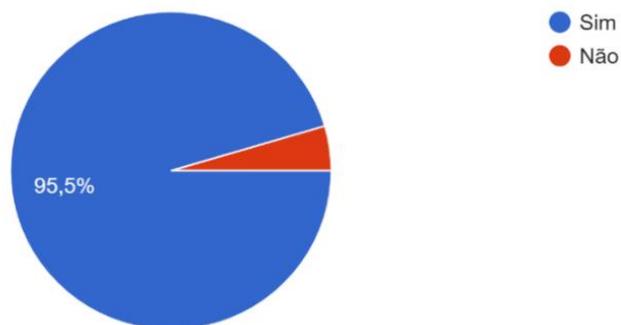
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à oportunidade dada aos trabalhadores de aplicarem todos os conhecimentos e habilidades no meio ambiente de trabalho, 95,8% das entrevistadas afirmaram que a gestão educacional do Colégio Santa Tereza incentiva o desenvolvimento do potencial humano, proporcionando aos trabalhadores a possibilidade de demonstrar seus conhecimentos e a autonomia na execução do trabalho.

No decorrer da discussão, foi mencionada a importância desta relação aberta e cooperativa e destacada a importância de falar abertamente sobre as limitações e possibilidades, de modo a incentivar esta mesma abertura às outras 4,2% que disseram não compartilhar do mesmo posicionamento.

13. Décima terceira pergunta: No Colégio Santa Tereza existem investimentos em palestras, estudos, formações, cursos e incentivo para o professor adquirir uma qualificação profissional?

Gráfico 13 - Investimento em formação contínua



Fonte: Elaborado pela autora

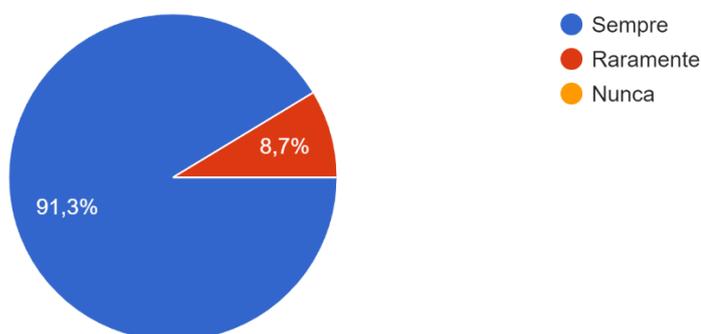
Das entrevistadas, 95,5% afirmaram que o Colégio Santa Tereza investe na formação contínua dos trabalhadores, oferecendo a participação em formações, palestras, cursos e incentivando os profissionais a buscar uma melhor qualificação profissional.

Apenas 4,5% das entrevistadas discordaram da maioria, portanto, foi discutido a importância de um diálogo entre trabalhadores e dos trabalhadores com a empresa, considerando que, se mais de 95% das entrevistadas afirmam que a empresa lhes proporciona atividades formativas, existe alguma falha de comunicação com as restantes 4,5%.

De todo modo, este dado classificado pelas entrevistadas é extremamente importante, visto que a aprendizagem contínua para capacitação dos colaboradores é uma ferramenta para as empresas que almejam conquistar o sucesso e diferenciar-se no âmbito do mercado competitivo.

14. Décima quarta pergunta: Você é estimulado a demonstrar o seu potencial e sua criatividade?

Gráfico 14 - Estímulo ao potencial e criatividade



Fonte: Elaborado pela autora

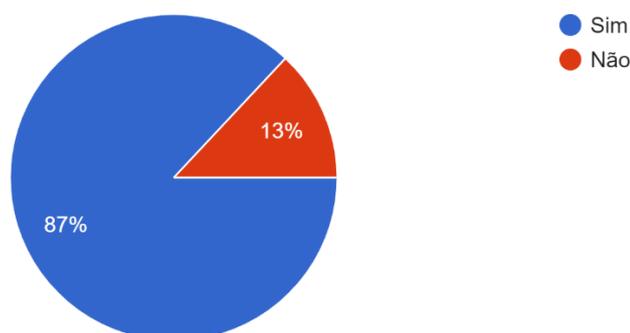
Esta pergunta demonstrou que o meio ambiente de trabalho da empresa têm-se desenvolvido de acordo com o investimento no capital humano que foi tratado nesta investigação. Das entrevistadas, 91,3% responderam que são estimuladas a demonstrar o seu potencial e criatividade no exercício das suas atividades laborais.

Destas, 8,7% responderam que raramente sofrem este estímulo. Embora existe a opção “nunca”, ela não foi marcada.

No decorrer da discussão, questionamos às entrevistadas de que modo elas são estimuladas e dentro das justificativas, ouvimos que o Colégio Santa Tereza com frequência solicita que sua equipe execute atividades criativas e inovadoras, dando liberdade às docentes para demonstrar o seu potencial.

15. Décima quinta pergunta: Você prefere que as formações sejam realizadas com a socialização de experiências entre os colaboradores?

Gráfico 15 - Capacitação e socialização



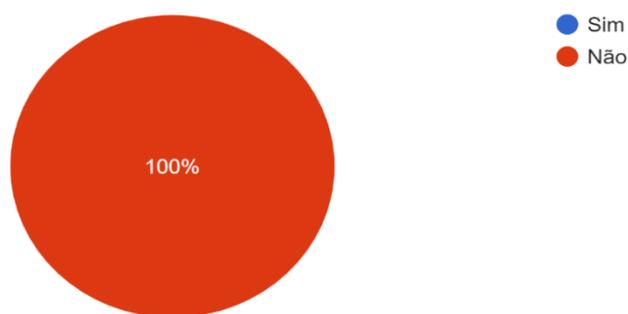
Fonte: Elaborado pela autora

Esta questão tinha por objetivo identificar o posicionamento das entrevistadas sobre as relações entre trabalhadores, socialização de informações e apoio mútuo. Portanto, de acordo com as respostas, 87% das professoras consideram que a melhor forma de capacitação profissional é a socialização das experiências vivenciadas entre elas e somente 13% não tiveram esse pensamento.

Com isso, concluímos que a maior parte das docentes acham importante compartilhar, no seu ambiente de trabalho, conhecimentos e sabedorias para o crescimento do grupo.

16. Décima sexta pergunta: Na sua percepção, existe discriminação de cor, raça ou sexo na instituição?

Gráfico 16 - Discriminação na empresa



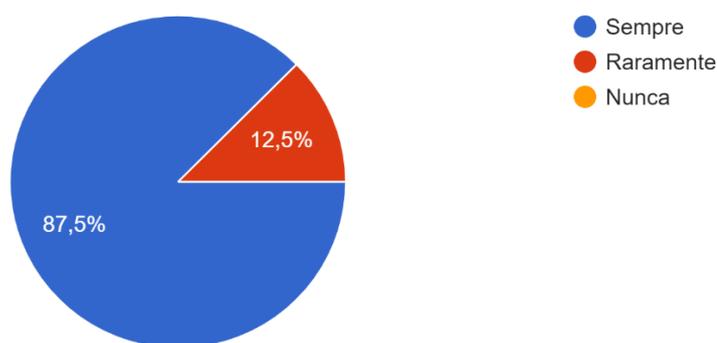
Fonte: Elaborado pela autora

Nessa questão, 100% das colaboradoras entrevistadas responderam que, em suas concepções, na empresa não existe discriminação de cor, raça ou sexo.

A unanimidade das respostas pode ser justificada porque, em reunião e na pesquisa de campo, foi destacado pelos gestores que prevalece, no Colégio, o princípio do respeito e da isonomia⁷

17. Décima sétima pergunta: A organização realiza confraternização com os funcionários?

Gráfico 17 - Evento de confraternização



Fonte: Elaborado pela autora

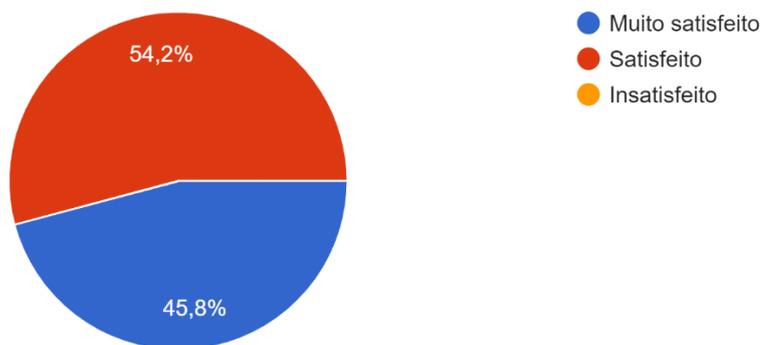
Em relação à atividades de confraternização na empresa com a participação de todos os funcionários, 87,5% responderam que sempre há, ou seja, é uma atividade recorrente. 12,5% afirma que raramente há este tipo de encontros e a opção “nunca” não foi selecionada.

⁷ O princípio da isonomia, também conhecido como princípio da igualdade, representa o símbolo da democracia, pois indica um tratamento justo para os cidadãos.

Na discussão, todas as entrevistadas concordaram que existe a confraternização ao final de cada semestre, sem excessão.

18. Décima oitava pergunta: Você está satisfeito com o seu relacionamento com seus superiores?

Gráfico 18 - Satisfação com os superiores



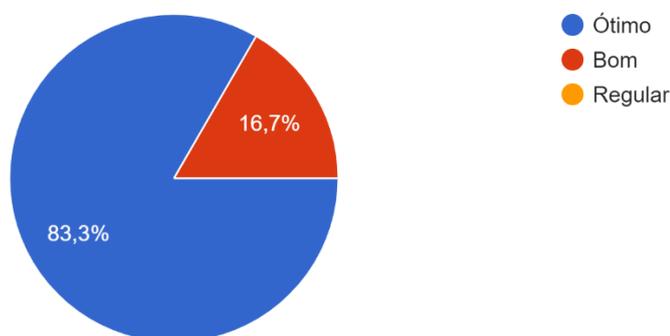
Fonte: Elaborado pela autora

As respostas referentes ao relacionamento entre trabalhadores e os superiores demonstram que 45,8% das entrevistadas estão “muito satisfeitas” e 54,2 % estão “satisfeitas”. Nenhuma trabalhadora demonstrou estar insatisfeita.

As docentes reconheceram que existe uma relação de respeito e valorização de superiores com a equipe. A nível de melhor esclarecimento, os cargos existentes acima das professoras são: direção, coordenação e supervisão escolar.

19. Décima nona pergunta: Como é o seu relacionamento com os colegas de trabalho?

Gráfico 19 - Relacionamento entre colegas de trabalho

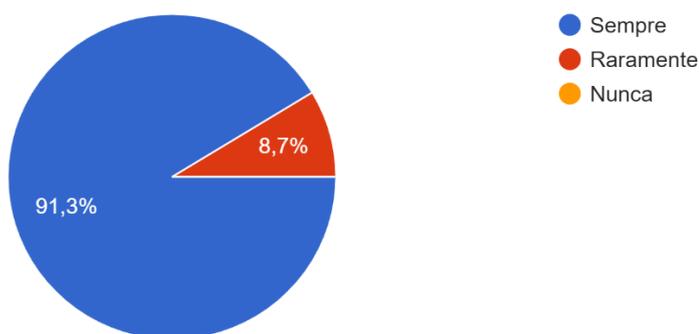


Fonte: Elaborado pela autora

O relacionamento entre colegas de trabalho foi considerado “ótimo” por 83,3%, e “bom” por 16,7%. Não foi marcada a opção “regular”. Destacamos que a diferença entre esta questão e a anterior consiste na diferença entre os superiores e os colegas de trabalho. Os segundos são os trabalhadores que encontram-se em mesmo patamar de execução de atividades, ou seja, no qual não há nível hierárquico.

20. Vigésima pergunta: Você se considera peça importante para que a instituição atinja seus objetivos?

Gráfico 20 - Importância na empresa



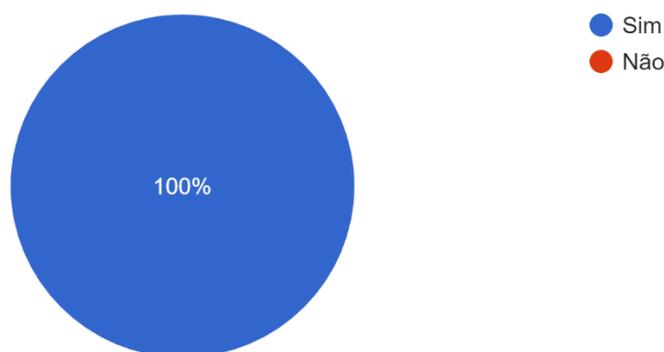
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a pergunta, 91,3% das entrevistadas consideram-se peça importante para que o Colégio Santa Tereza atinja os seus objetivos. Ainda, 8,7% raramente consideram-se importantes.

Nesse sentido, foi discutido que a empresa deve adotar estratégias de valorização do seu capital humano, demonstrando aos trabalhadores seu papel como elemento primordial para o desenvolvimento da empresa.

21. Vigésima primeira pergunta: Seus direitos trabalhistas são respeitados pela instituição?

Gráfico 21- Direitos trabalhistas

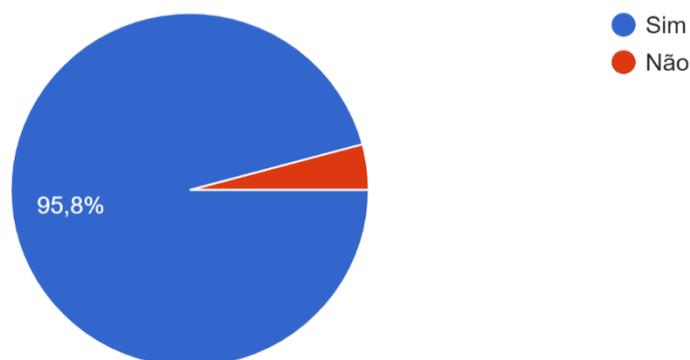


Fonte: Elaborado pela autora

Esta questão foi unânime e, na discussão, apenas ressaltaram que a empresa respeita os direitos trabalhistas dos trabalhadores e, ainda mencionaram que sentem-se seguras no ambiente de trabalho por saber que há uma organização no âmbito jurídico legal.

Vigésima segunda pergunta: Você tem oportunidade de expor suas opiniões nas reuniões?

Gráfico 22 - Participação nas reuniões



Fonte: Elaborado pela autora

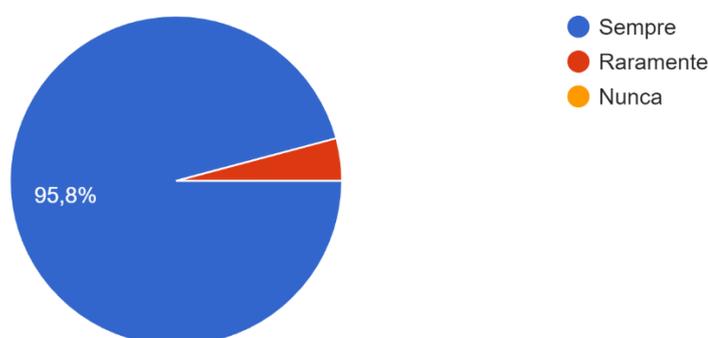
Essa pergunta foi realizada para observar se as professoras têm oportunidade de expor suas opiniões e, ainda, se estas opiniões são levadas em consideração pela gestão escolar.

95,8% afirmou que sim, enquanto 4,2% não acredita ter estas oportunidades. Na discussão, algumas professoras afirmaram que têm liberdade para sugerir e opinar nas questões referentes ao trabalho realizado pela empresa.

Ainda foi destacado que o Colégio Santa Tereza realiza reuniões mensais, em que cada professora precisa levar um relatório das suas atividades, conquistas e limitações, além de ideias e sugestões.

22. Vigésima terceira pergunta: Você se sente realizado com o trabalho que desenvolve?

Gráfico 23 - Realização com o trabalho

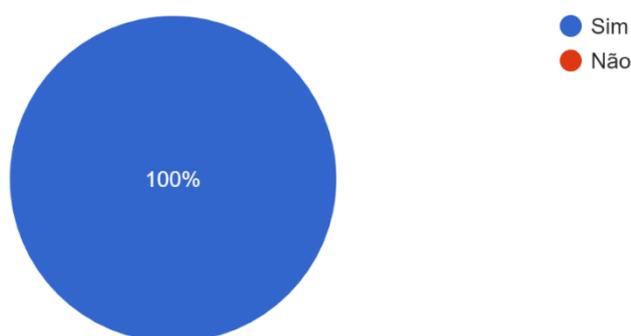


Fonte: Elaborado pela autora

Esta questão, de carácter bastante objetivo, propunha identificar se os trabalhadores sentem-se realizados com o trabalho desenvolvido. Portanto, a maior parte das entrevistadas afirmou que “sempre” sentem-se realizadas, enquanto 4,2% raramente partilham do mesmo sentimento.

23. Vigésima quarta pergunta: Você sente orgulho de trabalhar no Colégio Santa Tereza?

Gráfico 24 - Orgulho da empresa

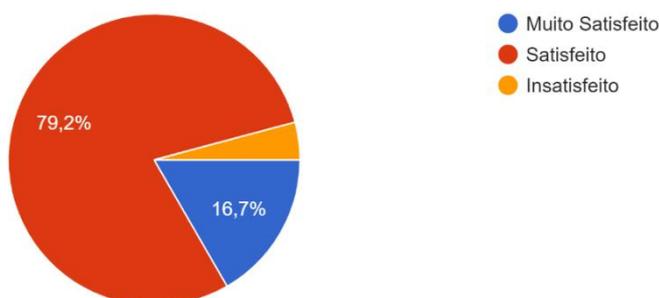


Fonte: Elaborado pela autora

Essa questão teve um resultado unânime, de grande valia para a empresa e para os gestores. Todas as entrevistadas afirmam orgulhar-se do seu meio ambiente de trabalho, o que demonstra a qualidade da empresa e do que a mesma proporciona aos seus trabalhadores.

24. Vigésima quinta pergunta: O quanto você está satisfeito com a qualidade de vida do seu ambiente de trabalho?

Gráfico 25 - Satisfação com a QVT



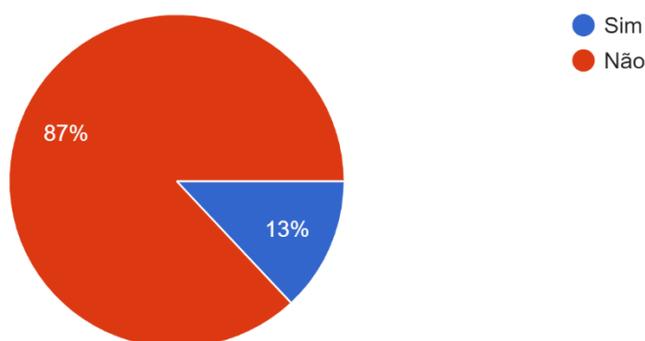
Fonte: Elaborado pela autora

Referente à satisfação com a QVT do Colégio Santa Tereza, 79,2% das entrevistadas estão “satisfeitos”, 16,7% estão “muito satisfeitos” e 4,1% declararam-se “insatisfeitos”.

Na discussão, algumas entrevistadas afirmaram que o colégio adota ações no ambiente da empresa que visa melhorar a qualidade de vida no ambiente laboral porque sempre está realizando reformas estruturais, tecnológicas e investe na qualificação de seus profissionais.

25. Vigésima sexta pergunta: Seu trabalho prejudica a sua vida familiar?

Gráfico 26 - Trabalho e vida familiar



Fonte: Elaborado pela autora

Neste quesito, 87% das entrevistadas afirmaram que o seu trabalho não prejudica a sua vida familiar, sendo-lhes possível conciliar as responsabilidades profissionais e a vida familiar. Porém, 13% afirmam que sentem este prejuízo.

5.7. Análise e discussão dos resultados

Diante dos dados recolhidos, foi possível identificar que as entrevistadas percebem as ações e políticas realizadas pelo colégio e compreendem a influência destas ações na qualidade de vida e bem-estar do ambiente de trabalho.

Mesmo com alguns dados diferentes, destacou-se de forma positiva a relação existente entre as colaboradoras e a empresa, revelando que a implementação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho é uma mais-valia a um ambiente que iniciou a jornada na busca pelo bem estar do meio ambiente de trabalho.

As professoras demonstraram, em âmbito geral, satisfação com o ambiente laboral oferecido pelo Colégio Santa Tereza.

Compreende-se que esta investigação apresentou benefícios para instituição, contribuindo na melhoria da relação da empresa com seus colaboradores e, a partir da amostra realizada, será possível expandir a implementação do Programa QVT para outros departamentos do Colégio Santa Tereza.

5.8. Conclusão

No presente estudo de caso analisamos quais são práticas (ações e políticas) realizadas pelo Colégio Santa Tereza que proporcionam a qualidade de vida no ambiente laboral. Dessa forma, foi percebido que a empresa estudada está preocupada com seus colaboradores e buscam fazer ações e políticas voltadas a saúde, bem-estar e crescimento de suas colaboradoras.

Em relação às respostas mais negativas, foi conversado com a gestão do Colégio para que sejam identificadas as falhas e insatisfações registradas e, assim, elaborar estratégias resolutivas. Consideramos que, mesmo em menor quantidade, são questões que exigem o mesmo grau de comprometimento e de busca por solução.

Ao final deste estudo pode-se concluir que a empresa estudada realiza ações e políticas voltadas a qualidade de vida e está preocupada com o impacto dessas ações e políticas nos colaboradores, por isso permitiu que a pesquisa fosse realizada na organização.

Assim como mostra o modelo de Walton, no qual buscou-se embasamento para realizar as questões, pode-se constatar que as colaboradoras percebem as ações e políticas realizadas pela empresa e os impactos que as ações e políticas têm sobre as docentes são positivos, pois declararam que sentem orgulho de trabalharem na instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a relação existente entre a parte teórica e a parte prática desta investigação, evidenciou-se a importância, necessidade e relevância de contributos científicos neste ramo do trabalho. Com os resultados obtidos nesta pesquisa e a revisão bibliográfica destaca-se a emergência de políticas e ações voltadas a qualidade de vida do trabalhador e, que este tema está crescendo muito no âmbito empresarial a nível mundial, uma vez que, dos profissionais são exigidos o máximo de competência possível frente à competitividade que as organizações enfrentam para garantir a sua permanência no mercado.

Em contrapartida, as empresas precisam reconhecer e valorizar estas competências. Na empresa utilizada como base de investigação deste estudo, foi acordado, como alternativa, a pesquisa, discussão dos resultados, criação e implantação de ações de melhoria da qualidade de vida do colaborador no ambiente laboral.

O desenvolvimento do mercado de trabalho, da globalização e das relações humanas e empresariais sofrem um constante processo de modificação. Para atrair e manter os profissionais, as organizações não devem preocupar-se apenas com o financeiro e jurídico, mas também com a qualidade de vida que está oferecendo a esses colaboradores, a qual impacta diretamente na produtividade.

Pode-se dizer que, a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações que uma empresa realiza, envolvendo um diagnóstico do ambiente laboral e posteriormente a implantação de melhorias, visando condições plenas de desenvolvimento humano. A qualidade de vida é criada e mantida através dos valores das organizações, como respeito ao ser humano, à saúde, à integridade moral, física, psicológica e aos direitos das pessoas.

Para qualquer organização conseguir sucesso e ser reconhecida no mercado onde está inserida, torna-se necessário, portanto trabalhar-se com funcionários motivados é um diferencial competitivo grande. Portanto, para proporcionar qualidade de vida, é preciso investir em melhorias, tanto no ambiente físico quanto no psicológico, visando sempre o crescimento da empresa e satisfação de seus colaboradores.

No decorrer deste estudo, deparamo-nos com algumas limitações. A primeira foi a escassez de livros sobre a qualidade de vida no trabalho na escola. Portanto, utilizamos um conjunto de autores que escreveram sobre a qualidade de vida no trabalho de forma genérica.

Em consequência, os materiais encontrados não eram muito recentes, o que nos impediu de comparar trabalhos e identificar políticas e ações de QVT realizadas em outras instituições de ensino e restringindo o universo dessa pesquisa somente ao Colégio Santa Tereza.

Uma segunda limitação foi referente ao método estudo de caso, que apresentou à investigadora certa dificuldade na objetividade e ausência de exatidão para se configurar enquanto um método de investigação científica, o que destacamos como dificuldades neste método:

- A morosidade das respostas das questões de pesquisa, impedindo o investigador de avançar com o levantamento de dados;
- O estudo de caso tem um tempo mais prolongado, gerando inclusão de documentos e relatórios que, muitas vezes, não permitem objetividade para análise dos dados;
- Esses dados podem ser facilmente distorcidos ao entendimento, impossibilitando a ilustrações das questões de maneira mais efetiva;
- O estudo de caso não fornece base para generalizações científicas;
- Esse método está epistemologicamente em harmonia com a experiência daqueles que com ele estão envolvidos e, portanto, não consegue-se afirmar uma conclusão generalizada.

Mesmo com essas dificuldades, foi possível articular e organizar o trabalho assegurando sua objetividade, ética, profissionalismo e cientificidade, não comprometendo os resultados da investigação.

Em relação aos objetivos propostos, consideramos que foi alcançado o objetivo geral, de *Analisar o ambiente laboral do Colégio Santa Tereza para verificar a qualidade de vida do trabalho na instituição e implantar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho focado no bem-estar e na formação do potencial humano como uma ferramenta de estratégia para o melhor crescimento da empresa*. Toda a pesquisa desenvolveu-se em torno desta análise constante em formato de pesquisa de campo e estudo de caso e na implantação do Programa de QVT.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro objetivo também foi alcançado, de *verificar o ambiente laboral e sua influência na qualidade de vida no trabalho*; na parte inicial de modo a conduzir o processo investigativo. O segundo objetivo, de *investigar os principais fatores que contribuem para melhorar a qualidade de vida na empresa*; foi alcançado no

processo teórico com o levantamento da pesquisa bibliográfica. O terceiro objetivo foi alcançado no decorrer da pesquisa de campo, de *analisar qualidade do ambiente laboral e sua influência na imagem da empresa*; o quarto objetivo foi alcançado nas respostas dos questionários, de *identificar as principais causas de desmotivação e conflitos no ambiente laboral*; e, por fim, o último objetivo de *coletar e analisar dados de conclusão da pesquisa e elaboração dos gráficos* foi alcançado ao conseguirmos organizar os resultados e elaborar os gráficos.

Consideramos que esta investigação serve como contributo ao funcionamento da empresa, visto que tanto os trabalhadores quanto a gestão da empresa foram instruídos e trabalhados para, juntos, modificarem a forma de relacionar-se. As influências serão sentidas a médio e longo prazo, de forma a contribuir para uma nova organização da empresa e da melhoria da QVT dos trabalhadores.

Desta investigação, resultou a implantação de um Programa de qualidade de vida no trabalho no Colégio Santa Tereza que foi adotado pela empresa para além desta investigação, além das recomendações discutidas para que as estratégias e ações consigam manter-se no cotidiano da empresa, de modo que o Colégio Santa Tereza amplie o programa.

Por fim, constatamos a pesquisa alcançou o seu propósito, modificou-se e adequou-se ao caminho que a própria pesquisa seguiu. Ainda, investigação contribuiu de forma positiva na empresa e para a área acadêmica, apresentando um estudo coerente e estruturado que pode servir de referência a outras pesquisas e de modelo para outras empresas no ramo da educação. Ressaltamos, ainda, que o tema é extenso e pode vir a considerar-se a continuidade da investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaluf, M. (2007). Training. *Laboreal*. 3, 1, 54-56.
- Alves, E. F. (2011). Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. *Revista Interfacehs*. 6, 1.
- Andrade, R. M. (2012). *Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química*. (Monografia de Especialização). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.
- Antunes, M. T. P. (2000). *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas.
- Antunes, R. (2005). *O caracol e sua concha: Ensaio sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R. (2006). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Arendt, H. (2007). *A condição humana*. (7ª ed). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (11th ed). London: Kogan Page.
- Barbosa, S. R. da C. S. (1998). Qualidade de Vida e ambiente: uma temática em construção. In: Barbosa, S. R. da C. S. (org.). *A temática ambiental e a pluralidade do Ciclo de Seminários do NEPAM* (pp. 401- 423). Campinas: UNICAMP/NEPAM.
- Bardini, M. (2015). *Meio ambiente e qualidade de vida: organização SGS Academy*. São Paulo: Perason Education do Brasil.
- Bohlander, G. W. (2003). *Administração de recursos humanos* (M. L. G. Leite, Trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Journal of Management History into Management Decision*, 36, 65-67.
- Boog, G. (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipas*. 2. São Paulo: Gente.
- Boyd, H. W.; Ray, M. L. (1971). What Big Agency Men in Europe Think of Copy Testing Methods. *Journal of Marketing Research*. 8, 2, 219.
- Brasil. (1988). Constituição Federal da República Federativa do Brasil.
- Búrigo, C. C. D. (1997). Qualidade de vida no trabalho. *Revista de ciências humanas*. 15, 22, Florianópolis: UFSC.
- Canário, R. (1997). *Formação e situações de trabalho*. Porto: Porto Editora. 189 p. ISBN 972-0-34125-4. Disponível em http://esel-bibliobase.esel.pt/Opac/Pages/Document/DocumentCitation.aspx?UID=11ae8bcd-ae88-459f-a4a3-7df0f1e3779f&DataBase=10037_GERAL. Acesso em abril de 2019.
- Cavalcanti, M.; Gomes, E. (2001). Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. *Revista de Administração Pública*. 35, 6, 7-21.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas*. O passo decisivo para a administração participativa. 2ª ed. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. Barueri: Manole.
- Colares, T. L. V. (2005). Banco de talentos: um instrumento para a gestão estratégica na Universidade Federal do Pará. 2005. Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/artigos05/317_artigo%20cientifico%20thelma.pdf>. Acesso em fevereiro de 2019.

Dejours, C. (1987). *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo: Cortez.

Detoni, D. (2001). *Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho. Estudos de Caso em Agroindústrias*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Duffy, J. (2000). Measuring customer capital. *Strategy & Leadership*, 28, 5, 10-16.

Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.

Edvinsson, L. e Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.

Fachin, L. E. (2000). *Repensando Fundamentos do Direito Civil Brasileiro Contemporâneo*. Rio de Janeiro: Renovar.

Fernandes, E. da. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. (3ª ed.). Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda.

Ferrans, C. E.; Powers, M. J. (1992). Psychometric assessment of the quality of life index. *Res Nurs Health*. 15, 1, 29-38.

Ferreira, A. B. de H. (2008). *Aurélio: o dicionário da língua portuguesa*. Curitiba: Positivo.

Fogari, I.; Teixeira, E. S. (2012). A importância do desenvolvimento humano para a organização. In *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*. 3, 1.

França, A. C. L. (2007). *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas

Fuente, A. (2011). Human Capital and productivity. *Barcelona Economics Working Paper Series*. Disponível em:

<http://www.iae.csic.es/investigadorsMaterial/a12114115634archivoPdf97221.pdf> . Acesso em abril de 2019.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Goulart, H. G. (s/d). *Os benefícios da ginástica laboral e sua ação direta na prevenção das LER/DORT*. FASERRA/Biocursos. Disponível em:

http://portalbiocursos.com.br/ohs/data/docs/238/402-Os_benefícios_da_bandagem_funcional_como_recurso_terapYutico_nas_lesYes_ligamentares_do_tornozelo.pdf . Acesso em março 2019.

Goulart, I. B., Sampaio, J. R. (2004). Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: Sampaio, J. R. et al. *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. (2ª ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. (2ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Gramms, L. C.; Lotz, E. G. (2017). *Gestão da qualidade de vida no trabalho*. Curitiba: InterSaberes.

Grubbs-West, L. (2007). *Como transformar sua equipe no seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: Sextante.

Guimarães, D. C.; Macedo, H. B. (2005). Programas de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. In *XXIX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Brasília, Jan 2005.

Iamamoto, M. V. (1998). *O Serviço Social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional*. São Paulo: Cortez.

- Lima, J. P. C.; Antunes, M. T. P. (2012). Fatores Relevantes para a Gestão do Capital Intelectual sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR): Um Estudo Baseado na Percepção dos Gestores da Sanofi Aventis Brasil. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*. 7, 1, Rio de Janeiro.
- Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Limongi-França, A. C.; Assis, M. P. (1995). *Stress projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios*. 2, 2, 26-32, São Paulo.
- Links. Blackburn, S. (1997). *Dicionário Oxford de filosofia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Luthy, D. H. (1998). Intellectual capital and its measurement. *Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference - APIRA*, Osaka, Japan (pp. 16-17).
- Martins, S. P. (1997). *Direito do trabalho*. (28ª ed.). São Paulo: Malheiros.
- Martins, S. P. (2001). *Direito do Trabalho*. (13ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Masolla, M. F.; Calderari, P. (2011). Qualidade de vida no trabalho. In *III Encontro científico e Simpósio de Educação Unisalesiano Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores*. Lins, 17 – 21 de outubro de 2011.
- Mattar, F. N. (1993). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas.
- Melo, R. S. de. (2005). Dignidade da Pessoa Humana e Meio Ambiente do Trabalho. *Editora RT*, 31, 117.
- Melo, R. S. de. (2013). *Direito ambiental do trabalho e a saúde do trabalhador: responsabilidades legais, dano material, dano moral, dano estético, indenização pela perda de uma chance, prescrição*. (5ª ed.). São Paulo: LTr.
- Nascimento, A. M. (1999). A defesa processual do meio ambiente do trabalho. *Revista LTr*. 63, 584.
- Paiva, S. B. (2007). Gestão do capital intelectual ancorada à gestão do conhecimento. *XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa*, dez 2007.
- Piza, D. H. de T. (2017). Gestão de pessoas por competência na era do conhecimento. *Revista Gestão em Foco*. 9, 1-6.
- Pugalendhi, S. B.; Umaselvi, M.; Nakkeeran, S. K. (2011). Quality of work life: perception of college teachers. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2, 1, 47-65.
- Rocha, J. C. de S. da. (1997). *Direito Ambiental e Meio Ambiente do Trabalho – Dano, Prevenção e Proteção Jurídica*. São Paulo: Ed. LTr.
- Rocha, J. C. de S. da. (2002). *A defesa processual do meio ambiente do trabalho: dano, prevenção e proteção jurídica*. São Paulo: Ed. LTr.
- Rodrigues, C. H. R.; Santos, F. C. A. (2001). Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. *Gestão & Produção*, 8, 3, 237-249. <https://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2001000300003> .
- Rodrigues, M. V. C. (2009). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. (12ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Ross, S. A., Werterfield, R. W.; Jordam, B. D. (1998). *Princípios de administração financeira*. (A. Z. Sanvicente, trad.). São Paulo: Atlas.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Fondation nationale des sciences politiques.
- Sampaio, J. R. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social*. (2ª ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Santana, R. S. de. (2010). A dignidade da pessoa humana como princípio absoluto. *DireitoNet*. Disponível em <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/5787/A-dignidade-da-pessoa-humana-como-principio-absoluto> . Acesso em março de 2019.
- Santos, A. S. dos. (2010). *Fundamentos do Direito Ambiental do Trabalho*. São Paulo: LTR.
- Schultz, T. W. (1967). *O valor econômico da educação*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. (23ª ed.). São Paulo: Cortez.

- Silva, J. A. da. (2003). *Direito ambiental constitucional*. (2ª ed.). São Paulo: Malheiros.
- Silva, S. O. M. da. (2014). *A qualidade de vida no trabalho: Estudo de caso em uma empresa na área de construção civil da cidade de Benguela – Angola*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Sumariva, A., Ouriques, M.A. (2010). Qualidade de vida ocupacional dos profissionais de educação física que atuam nas academias de Blumenau SC nas modalidades de musculação e ginástica. 63 f. (Monografia) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
- Unisaesiano (2011). Valorização e Gestão do Capital Humano nas organizações, como fator de sucesso. *III Encontro científico e Simpósio de educação Unisaesiano, Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores*, Lins, 17-21 de outubro de 2011. Disponível em <http://www.unisaesiano.edu.br/simposio2011/artAvaliacao/aval0126017.pdf> . Acesso em março de 2019.
- Veloso, H. M., Bosquetti, M. A.; França, A. C.L. (2005). A concepção gerencial dos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) no setor elétrico brasileiro. *SEMEAD*.
- Vieira, D. F. V. B.; Hanashiro, D. M. (1990). Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. *Revista Gaúcha de Enfermagem*. 11, 2, 41-46, Porto Alegre.
- Vilarta, R., Gonçalves, A. (2004). Qualidade de Vida e o Mundo do Trabalho. *Qualidade de Vida e Atividade Física: Explorando teoria e prática*. Barueri: Manole.
- Walger, C.; Viapiana, L.; Barboza, M. M. (2014). *Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações*. Curitiba: InterSaberes.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Slow Management Review*. 15, 1, 11-21, USA.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

ANEXO

Anexo I – Modelo proposto por Walton

MODELO PROPOSTO POR WALTON	PERGUNTAS
Compensação justa e adequada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você considera justo o sistema de remuneração da instituição que trabalha? 2. Você acredita que o seu salário é compatível com o valor pago nas escolas do bairro que está localizado o colégio?
Segurança e saúde nas condições de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 3. Como você classificaria espaço físico do seu ambiente de trabalho? 4. Você se sente seguro no seu ambiente de trabalho? 5. O colégio realiza estratégias para incentivar os colaboradores a cuidarem da saúde?
Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana	<ol style="list-style-type: none"> 6. A empresa estimula a aquisição de outras habilidades, além das que faz parte da sua função? 7. Você sente satisfeito com as informações e orientações que são destinadas para a execução do seu trabalho?
Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados	<ol style="list-style-type: none"> 8. A instituição oferece oportunidade para que você aplique todos os seus conhecimentos no ambiente de trabalho? 9. No colégio santa Tereza existem investimentos em palestra, estudos, formação continuada, cursos e incentivo para o professor adquirir uma melhor formação? 10. Você é estimulado a demonstrar o seu potencial e sua criatividade? 11. Você considera que a melhor capacitação profissional é aquela feita com a socialização de experiências entre os colaboradores?
Integração social na organização do trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 12. Na sua percepção, existe discriminação de cor, raça ou sexo na instituição? 13. A organização realiza confraternização com os funcionários? 14. Você está satisfeito com o seu relacionamento com seus superiores? 15. Como é o seu relacionamento com os colegas de trabalho? 16. Você se considera peça importante para que a instituição atinja seus objetivos?
Constitucionalismo na organização do trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 17. Seus direitos trabalhistas são respeitados pela instituição? 18. Você tem oportunidade de expor suas opiniões das reuniões?
A relevância social do trabalho na vida	<ol style="list-style-type: none"> 19. Você se sente realizado com o trabalho que desenvolve? 20. Você sente orgulho de trabalhar nessa empresa? 21. O quanto você está satisfeito com a sua qualidade de vida no trabalho?
Trabalho e o espaço total de vida	<ol style="list-style-type: none"> 22. Seu trabalho prejudica a sua vida familiar?