

Centro de Educação Tecnológica de Minas Gerais
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica em
Recursos Humanos

FÁTIMA DE SOUZA AMANTÉIA

**Curso de Especialização em Gestão Estratégica
em Recursos Humanos**

**PROJETO QUALIDADE DE VIDA PARA O PESSOAL
DO DER/MG**

- QUASE 20 ANOS DE INVESTIMENTO A CUSTO ZERO -

Belo Horizonte

Abril/2009



Centro de Educação Tecnológica de Minas Gerais
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica em
Recursos Humanos

FÁTIMA DE SOUZA AMANTÉIA

PROJETO QUALIDADE DE VIDA PARA O PESSOAL DO DER/MG

- QUASE 20 ANOS DE INVESTIMENTO A CUSTO ZERO -

Monografia apresentada ao curso de especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Área de Concentração: Recursos Humanos

Orientador: Professor Heli Santos de Oliveira

Belo Horizonte

Abril/2009



Agradeço a meu filho Matheus e a minha mãe Ophélia pelo carinho e ajuda ao longo deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao professor Heli Santos por facilitar o meu processo de aprendizagem durante o curso e pela orientação no trabalho.

Agradeço à Márcia Chagas, pelo auxílio dado a mim. Agradeço pelo tempo dedicado, pelo aprendizado e valorização que me auxiliaram na execução deste trabalho.

Agradeço o afeto, a disponibilidade e o conhecimento de Beth Castilho que me auxiliaram a compor o trabalho.

Agradeço à Gislaine, atual coordenadora do Projeto Qualidade de Vida para o Pessoal do DER/MG, pelos dados do Projeto a mim repassados e pela atenção dedicada às minhas solicitações.

Especiais agradecimentos à Tetê, Gislene e Meire Léa, sofrendo comigo, sem deixar o momento cair.

Aos colegas, pela afetividade e participação durante todo o curso de Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

“Desconfie do destino e acredite em você.
Gaste mais horas realizando que sonhando...
Fazendo que planejando...
Vivendo que esperando...
Porque,
embora quem quase morre esteja vivo,
quem quase vive já morreu”.

Luiz Fernando Veríssimo

RESUMO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um dos novos desafios para a administração contemporânea. Ela afeta diretamente a vida dos indivíduos e conseqüentemente os resultados das organizações. Assim, os Programas voltados para a Qualidade de Vida devem considerar *estes dois importantes aspectos - o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional. Mesmo os Serviços Públicos que têm como missão precípua o atendimento às necessidades e anseios da sociedade e não os lucros como a iniciativa privada, passam por significativas mudanças onde a qualidade é uma busca incessante. Para isso, busca mais e mais focalizar no potencial humano e na qualidade das respostas que deve dar ao cidadão. Para tanto, tem mudado suas estratégias de gestão e tem desenvolvido programas de QVT que tornem a organização mais humanizada e proporcione condições de desenvolvimento pessoal ao indivíduo.* Este trabalho tem como objetivo analisar o grau de satisfação dos participantes das ações de um Programa de Qualidade de Vida em uma instituição pública. Faz uma retrospectiva aos conceitos do tema e apresenta o Projeto que está em execução desde os anos 90: Projeto Qualidade de Vida Para o Pessoal do DER/MG, à disposição de todos os servidores que queiram melhorar a sua saúde, seus relacionamentos e trabalho, ao ritmo da ginástica, das danças, da yoga, das linfáticas massagens, com cantos sintonizados do coral de todas as vozes desta organização. Os resultados mostram que estes servidores valorizam esta iniciativa e percebem mudanças significativas pessoais e no comprometimento com o trabalho. Indivíduo e organização ganham com a criatividade e empenho de novas modalidades de gestão.

Palavras-chave: qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho, desafios

ABSTRACT

The life quality in the work (QVT) it is one of the new challenges for the contemporary administration. She affects the individuals' life directly and consequently the results of the organizations. Like this, the Programs gone back to the Quality of Life they should consider these two important aspects - the worker's well-being and the effectiveness organizational. Even the Public Services that have as main mission the attendance to the needs and longings of the society and not the profits as the deprived initiative, they go by significant changes where the quality is an incessant search. For that, it looks for more and more to focalize in the human potential and in the quality of the answers that should give to the citizen. For so much, it has been changing your administration strategies and it has been developing programs of QVT that turn the organization more humanized and provide conditions of personal development to the individual. This work has as objective analyzes the degree of the participants' of the actions of a Program of Quality of Life satisfaction in a public institution. It makes a retrospective one to the concepts of the theme and it presents the Project that is in execution since the nineties: Project Quality of life for the Personnel of DER/MG, to the disposition of all the servers that want to improve your health, your relationships and work, to the rhythm of the gymnastics, of the dances, of the yoga, of the lymphatic massages, with tuned in songs of the coral of all the voices of this organization. The results show that these servers value this initiative and they notice personal significant changes and in the compromising with the work. Individual and organization win with the creativity and pledge of new administration modalities.

Word-key: life quality, life quality in the work, challenges

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tabela I – Evolução do conceito de QVT.....	23
Quadro 2 - Tabela II – Categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho – QVT	25
Quadro 3 - Quadro de avaliação das ações rotineiras.....	49
Quadro 4 - Quadro de avaliação das ações não rotineiras	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASSENDER	Associação dos Engenheiros do DER/MG
CEF	Caixa Econômica Federal
CEMIG	Centrais Elétricas de Minas Gerais
COOPEDER	Cooperativa de Consumo dos Servidores do DER/MG
CREDER	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Colaboradores da COOPEDER
CSBM	Companhia Siderúrgica Belgo Mineira
DER/MG	Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais
DERMINAS	Sociedade Civil de Seguridade Social
IDCV	Índice de Desenvolvimento de Condições de Vida
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDS	Índice de Desenvolvimento Social
MBR	Minerações Brasileiras Reunidas
OMS	Organização Mundial de Saúde
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PQSP	Programa de Qualidade no Serviço Público
QPAP	Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
QV	Qualidade de Vida
SAS	Serviço de Assistência Social
SESC	Serviço Social do Comércio
SINTDER	Sindicato dos Trabalhadores do DER/MG
SST	Serviço de Seleção e Treinamento

SUMÁRIO

1	Introdução	09
2	Problema.....	10
3	Justificativa	11
4	Metodologia de pesquisa	12
5	Objetivos	13
5.1	Objetivo geral	13
5.2	Objetivos específicos	13
6	Referencial teórico conceitual	14
6.1	Conceito sobre qualidade de vida	14
6.1.1	Qualidade de vida através dos tempos	14
6.1.2	A atual qualidade de vida	16
6.1.3	Qualidade de vida nas empresas públicas	19
6.1.4	Qualidade de vida no trabalho.....	21
6.1.5	Conceituando qualidade de vida no trabalho.....	23
6.2	A empresa viva e sua longevidade.....	27
6.2.1	Administração	29
6.2.2	Política de pessoal	29
6.2.3	Outros aspectos da empresa viva	33
6.2.4	Por que as empresas vivas devem existir?	35

7 Operacionalização da pesquisa.....	37
7.1 O projeto pesquisado	37
7.1.1 Histórico	37
7.1.2 Metodologia	41
7.1.3 Recursos humanos utilizados.....	42
7.1.4 Custo.....	42
7.1.5 Avaliação.....	42
7.1.6 O que visa um programa de qualidade de vida?	43
7.1.7 Por que investir no qualidade de vida?.....	43
7.1.8 Que desafios traz um programa de qualidade de vida?.....	43
7.1.9 A qualidade de vida numa organização vislumbra	43
7.2 Estratégias de implantação.....	44
7.3 Estrutura atual do projeto qualidade de vida do DER/MG.....	44
7.4 Dinâmica atual de funcionamento	45
7.4.1 Investimentos sempre a custo zero.....	46
7.4.2 Ações sistematizadas	46
7.4.3 Campanhas realizadas.....	47
7.4.4 Ampliações previstas.....	48
7.5 Levantamento e discussão dos dados e resultados.....	48
7.5.1 Levantamento e análise dos dados.....	48
7.5.2 Outros resultados obtidos.....	49
7.5.3 Discussão dos resultados	50
8 Conclusões	53
Apêndice	57
Referências bibliográficas	60

1 Introdução

O mundo vem passando por transformações rápidas e profundas, com um acelerado desenvolvimento científico, tecnológico e social, alterando valores do homem moderno.

Mudanças têm sido necessárias no âmbito das organizações e na esfera das pessoas, na busca de novas formas de interação e posicionamentos nas relações de trabalho. Sabe-se que no mundo atual, as pessoas passam muito mais tempo nas organizações e que elas atuam no comportamento das pessoas de maneira mais decisiva além da simples jornada de trabalho, exercendo influência no desenvolvimento das capacidades intelectuais dos indivíduos, envolvendo-os de modo a torná-los dependentes dos recursos e atividades das organizações.

Estudos apontam a baixa qualidade de vida nas organizações como a maior causa de alienação e insatisfação do trabalhador e do declínio da produtividade, além de gerar absenteísmo, greves, alcoolismo, afetando o comprometimento organizacional.

Neste contexto insere-se a qualidade de vida, que tem se tornado uma preocupação crescente no modo de vida atual, sendo entendida como um conjunto de realizações nos níveis de saúde, cultura, lazer, família, desenvolvimento pessoal e no trabalho, sem desconsiderar os corações, mentes e espíritos de todos os seres, num trabalho holístico, sendo esse último um poderoso determinante atual.

Conforme LIMONGI-FRANÇA (2003), mais uma vez nos defrontamos com o desafio de aprofundar a compreensão sobre a busca do melhor equilíbrio entre condições de vida e hábitos saudáveis, que devem resultar das políticas de gestão da qualidade de vida no trabalho.

Trabalhando em uma instituição pública que privilegia ações voltadas para este contexto, o estudo aqui desenvolvido busca apresentar o seu programa Projeto

Qualidade de Vida, estabelecendo uma comparação entre os dados de literatura e a visão dos participantes de tal projeto.

2 Problema

A qualidade de vida no trabalho em Instituições Públicas encontra-se bastante prejudicada pela falta de investimentos e cortes no orçamento, afetando de maneira efetiva estas instituições. Sendo mantidas com recursos públicos, as organizações necessitam de pessoas cada vez mais comprometidas e capazes de gerar os resultados esperados pela sociedade.

Inúmeras têm sido as iniciativas das organizações para motivar, criar comprometimento e melhorar o clima nos locais de trabalho. No Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais – DER/MG, em 1990, foi implantado o projeto vidativa que atendeu a um número expressivo de funcionários na sede e coordenadorias regionais, buscando programações e reflexões sobre a carreira e a aposentadoria, negociados a custo zero ou próximo a isso.

Nestas mesmas condições de custo, foi implantado, no ano de 1997, o projeto qualidade de vida para o pessoal do DER/MG, assumindo um caráter social e educativo na medida em que propunha incentivar as pessoas a reverem valores, posturas e comportamentos em seu próprio benefício e em benefício de outros.

Com o objetivo geral de oferecer aos funcionários do DER/MG e seus familiares alternativas de atividades que contribuam para sua saúde física e mental, ampliação da consciência, da educação e da cultura, desenvolvimento de habilidades, maiores opções de entretenimento, lazer e contato social, resultando em melhoria da motivação, do clima organizacional, convivência mais harmônica com o meio e melhor administração de seus projetos de vida, é um programa que sobrevive há praticamente 20 anos. O que se pretende com este estudo é saber como tais projetos têm conseguido sobreviver por tanto tempo, que forças evitam a extinção e promovem a manutenção de ações tão singulares, e que resultados

geram para a instituição e para os participantes. O objetivo é a formulação de um diagnóstico geral do quadro.

Portanto, busca pesquisar como está evoluindo este projeto, quais suas dificuldades, como se dá a aglutinação de pessoas em suas atividades e qual a dimensão de suas ações. Através das respostas a um questionário, busca-se levantar dados que permitam a formulação de hipóteses a serem comparadas com a literatura e propiciem investigações e propostas de novos projetos.

3 Justificativa

O foco essencial desta pesquisa é o aumento da compreensão sobre os benefícios que programas de qualidade de vida, desenvolvidos em situações de trabalho, trazem para as pessoas e as organizações. Trabalhando em uma instituição pública onde existe um programa voltado para esta temática e que funciona há cerca de 20 anos, este trabalho mostrou-se a oportunidade de uma avaliação do seu alcance, enquanto uma das estratégias da política de Recursos Humanos.

A abordagem de QVT tem sido direcionada ao estudo das condições globais onde é realizado o trabalho, buscando promover a harmonia do indivíduo com seu ambiente de trabalho, reduzindo seu esforço físico, aumentando seu bem estar na organização, na sua realização profissional, na satisfação com o trabalho e, simultaneamente, na busca de um desempenho eficaz.

Sendo a QVT uma estratégia de administração de recursos humanos, muitas são as empresas, atualmente, que têm aliado a seus objetivos organizacionais a preocupação com o enriquecimento cultural e com a motivação e satisfação de seus servidores. Como resultado, tem criado espaço e oportunidades que coloquem seu pessoal em contato em as artes, cultura e o lazer.

O paradigma de que mão de obra pouco qualificada é mais barata e menos reivindicadora, tem sido substituído pela idéia de que pessoas informadas, críticas e criativas contribuem para o crescimento da empresa e para a garantia de qualidade

dos serviços. Consequentemente vale dizer que pessoas satisfeitas se adaptam melhor ao ambiente de trabalho.

4 Metodologia de pesquisa

Trata-se de um estudo de caso qualitativo que busca atualizar os dados sobre o projeto qualidade de vida para os servidores do DER/MG e verificar o seu alcance junto à instituição e servidores. A pesquisa aplicada é dirigida para solução de problemas práticos com o objetivo de melhorar o processo ou alcançar as metas estabelecidas. E este é o propósito.

A amostra foi composta por servidores que participam das atividades do programa QV e se dispuseram a responder o questionário apresentado.

O instrumento investigativo foi estruturado com base no modelo teórico do programa QV, averiguando a efetividade de suas ações ao longo dos anos, bem como os ajustes que melhor atendam aos objetivos do projeto, a partir da percepção das pessoas que delas participam. Foi também buscada a opinião sobre os benefícios de estar participando das atividades e ouvido os comentários e sugestões.

A coleta de dados se deu através da distribuição dos questionários aos participantes de cada modalidade de ação, independente de seu cargo funcional, incluindo funcionários da ativa e já aposentados, não havendo nenhum tipo de distinção entre eles.

5 Objetivos

5.1 Objetivo geral

Oferecer aos funcionários do DER/MG e a seus familiares alternativas de atividades que contribuíssem para sua saúde física e mental, ampliação da consciência, da educação e da cultura, desenvolvimento de habilidades, maiores opções de entretenimento, lazer e contato social, resultando em melhoria da motivação, do clima organizacional, convivência mais harmônica com o meio e melhor administração de seus projetos de vida.

5.2 Objetivos específicos

- Refletir sobre os aspectos que determinam uma melhor qualidade de vida.
- Participar de atividades artísticas, culturais, esportivas, informativas e de lazer, estruturadas de forma a utilizar o seu tempo livre, interferindo o mínimo possível com sua rotina de trabalho.
- Expandir seu potencial criativo, seu leque de relações, sua sensibilidade e seus conhecimentos.
- Investir na melhoria de sua saúde física e mental, pela adoção de práticas preventivas e harmonizadas.
- Desenvolver a percepção e capacidade crítica.
- Adotar uma postura proativa que se reflita em todas as áreas, inclusive no trabalho.

6 Referencial teórico conceitual

6.1 Conceito sobre qualidade de vida

6.1.1 Qualidade de vida através dos tempos

A busca pelo significado da expressão qualidade de vida (QV) parece ser tão antiga quanto a civilização. Diferentes referenciais filosóficos, desde a Antiguidade, conceituam o que seja vida com qualidade. O desenvolvimento histórico-cultural da humanidade traz referências às tentativas de se definir a qualidade de vida antes mesmo da Era Cristã.

Aristóteles (384-322 a.C) mencionava que as pessoas distintas concebem boa vida ou bem estar como se fosse a mesma coisa que felicidade, e que o significado de felicidade torna-se uma questão de contestação, pois alguns afirmavam ser uma coisa, outros diziam ser outra e, de fato, muito freqüente, o mesmo homem lhe dava atribuições diferentes, de acordo com a situação que vivenciava: se adoecesse concebia saúde como sendo felicidade; quando empobrecia, como riqueza e prosperidade.

Sócrates referenciava à qualidade de vida ao encarar a sua pena de morte na corte ateniense, afirmando que temia coisas piores além da morte, pois ele acreditava que não era a vida que contava e sim a qualidade de vida. Para este filósofo o mérito da moral determinava essa qualidade.

Ainda, e de acordo com BOM SUCESSO (2002, p.3) as religiões constituem outra fonte de entendimento de como o trabalho é distintamente percebido. Segundo a Igreja Católica, Adão e Eva foram condenados ao trabalho, a ganhar o pão com o suor do rosto por causa de seu pecado. O homem foi condenado ao trabalho para expiar seu pecado original. E, se o trabalho resultar em muito dinheiro, o Cristianismo pode interpretar como um risco de se distanciar de Deus, pois “o reino dos céus é dos pobres”.

Na proposta protestante, tanto Calvino e Lutero falam do trabalho libertador capaz de aumentar a dignidade. Ambos sustentam que o homem deve ser grato a Deus pela existência do trabalho e que a riqueza é um estado nobre, legítimo, resultado de esforço.

Como destaca BOM SUCESSO, a vinda do Budismo e de outras religiões orientais para o ocidente, surgiram as preocupações com a qualidade de vida e o trabalho é interpretado como uma forma de contribuição pessoal, como uma experiência que só faz sentido com aspirações e interesses pessoais. A visão holística da vida e a percepção do ser humano em sinergia total com o universo mostram a impossibilidade de separar trabalho e vida pessoal, sem considerar sua interdependência.

BOM SUCESSO (2002, p. 4) afirma:

“Á concepção religiosa associam-se valores da cultura, do círculo familiar e a influência de pessoas significativas das relações sociais, estruturando um sentido pessoal e único que se situa entre a obrigação e o prazer de trabalhar. O trabalho pode colocar-se como castigo, dever inevitável, forma de se obter sustento ou experiência capaz de associar-se à opção e ao prazer. Esta última possibilidade ocorre quando há significado e contribuição naquilo que se faz.”

Portanto, nota-se que a qualidade de vida, desde as épocas mais remotas, já era compreendida como resultado de percepções individuais, podendo variar de acordo com a experiência da pessoa em um dado momento.

Este termo foi mencionado em 1920, por Pigou, num livro sobre economia e bem estar material, quando vinculou a qualidade de vida ao suporte governamental que era oferecido às classes menos favorecidas, avaliando seu impacto na vida das pessoas e finanças nacionais.

Nos Estados Unidos da América, após a Segunda Guerra Mundial o conceito “boa vida” foi usado descrevendo a posse de bens materiais como casa própria, carros e outros bens de consumo. O crescimento econômico e industrial estendeu o conceito e o integrou às áreas da saúde, educação, moradia, transporte, lazer, trabalho, crescimento individual, segurança, diminuição da mormimortabilidade infantil.

Em meados da década de 1970, Campbell tentou mostrar as dificuldades que envolviam a conceituação deste termo e definiu-o como algo que muita gente verbaliza, mas não sabe ao certo o que é. Esta citação feita há cerca de 30 anos ilustra a ênfase dada, na literatura mais recente, às suas controvérsias de conceito desde que começou a ser utilizado, associado aos trabalhos empíricos.

6.1.2 A atual qualidade de vida

Atualmente qualidade de vida (QV) é definida de acordo com a área de aplicação, englobando duas tendências: a primeira como um conceito genérico, que enfatiza de forma ampla os estudos sociológicos, sem fazer referência à disfunção ou agravos. Ilustra, com excelência, a conceituação adotada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), ou seja, “a percepção do indivíduo, de sua posição na vida, no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.”

Na mesma linha de pensamento, qualidade de vida é definida como noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial, pressupondo a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem estar.

Flanagan (1982) relatou que o seu conceito de qualidade de vida, tem forma bem semelhante a outros autores citados, englobando, também os recursos econômicos, o tempo para o trabalho, o lazer e o estado de saúde.

A trajetória conceitual deste tema (QV) é sinteticamente abrangente, interligado por abordagens problemáticas, e, que no domínio da produção técnica, destacam-se três âmbitos complementares que são fundamentais para a análise da qualidade de vida:

- 1- O primeiro âmbito, conforme os mesmos autores, trata da distinção entre os aspectos materiais e imateriais da QV. Os materiais dizem respeito às

necessidades humanas básicas como condições de habitação, abastecimento de água e sistema de saúde, ou seja, aspectos de natureza física e infra-estrutural. Atualmente, as questões imateriais, mais ligadas ao ambiente, ao patrimônio cultural e ao bem estar, tornaram-se centrais.

- 2- O segundo âmbito faz a distinção entre os aspectos individuais e os coletivos. Os individuais relacionam-se à condição econômica, pessoal e familiar; já os coletivos estão ligados aos serviços básicos e públicos.
- 3- O terceiro âmbito se baseia na diferença entre os aspectos objetivos da QV (definição de indicadores de natureza quantitativa), e os aspectos subjetivos, que remetem à percepção subjetiva que os indivíduos têm sobre QV (varia conforme a pessoa e o estrato social).

Percebe-se, então, que não existe um consenso claro sobre a definição de qualidade de vida, dada a sua grande subjetividade na concepção individual do que significa ter uma boa vida.

Esta busca continuou ao longo dos séculos com preocupações específicas identificadas através dos tempos quanto a sua literatura científica, como também em vários outros campos tais como sociologia, educação, medicina, enfermagem, psicologia e demais especialidades, além dos meios de comunicação, campanhas publicitárias e até em discursos políticos, tornando-se assim um tema em destaque na sociedade atual.

Com o progresso da medicina no tratamento de muitas doenças e controle sobre elas, restou às pessoas o desejo de medir, pela saúde, a vivência de anos e anos a mais em suas vidas.

Neste sentido, a definição proposta pela Organização Mundial da Saúde é a que melhor traduz a abrangência do conceito qualidade de vida. O Grupo WHOQOL definiu qualidade de vida como a “percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da sua cultura e no sistema de valores em que vive e em relação a suas expectativas, objetivos, padrões e preocupações”. É considerado como um conceito amplo e que incorpora, de forma complexa, a saúde física, o estado psicológico, o

nível de independência, as relações sociais, as crenças pessoais e a relação com aspectos significativos do meio ambiente.

Conforme The WHOQOL Group, 1995, três aspectos fundamentais sobre qualidade de vida estão implícitos neste conceito: subjetividade (a perspectiva do indivíduo é o que está em questão); multidimensionalidade (a qualidade de vida é composta por várias dimensões e é desejável um instrumento que a mensure e que venha a ter um único escore, mas que a sua medida seja feita por meio de escores em vários domínios, como por exemplo, físico, mental, social, etc.) e a presença de dimensões positivas e negativas (para uma “boa” qualidade de vida, é necessário que alguns elementos estejam presentes, por exemplo, a mobilidade, e outros ausentes, por exemplo, a dor).

É uma estratégia moderna das organizações, investimento de futuro no capital humano, para criar pessoas saudáveis em organizações saudáveis, pois o capital humano é o maior recurso da empresa.

Calman (1987) contribuiu para tornar o conceito qualidade de vida mais claro, considerando que uma boa “qualidade de vida” está presente quando as esperanças e expectativas de um indivíduo são satisfeitas pela experiência. Elas são modificadas pela idade e pela experiência. Para este autor a definição de qualidade de vida tem algumas implicações, que são:

1. Só pode ser descrita pelo próprio indivíduo.
2. Precisa levar em conta vários aspectos da vida.
3. Está relacionada aos objetivos e às metas de cada indivíduo.
4. A melhora está relacionada à capacidade de identificar e de atingir esses objetivos.
5. A doença e seu respectivo tratamento podem modificar esses objetivos.
6. Os objetivos necessariamente precisam ser realistas, já que o indivíduo precisa manter a esperança de poder atingi-los.
7. A ação é necessária para diminuir o hiato entre a realização dos objetivos e as expectativas, quer pela realização dos objetivos, quer pela redução das expectativas. Essa ação pode se dar através do crescimento pessoal ou da ajuda dos outros.

8. O hiato entre as expectativas e a realidade pode ser, justamente, a força motora de alguns indivíduos.

MOREIRA E ARAÚJO (2006, p 16) enfatizam:

“Para nós, ter qualidade de vida significa:

- Estar equilibrado psíquica e fisicamente;
- Estar habituado a ter medidas preventivas de saúde psíquica e física;
- Ter consciência de que é possível alcançar um estado de satisfação, de certa felicidade;
- Sentir-se com uma vida plena, saudável e prazerosa;
- Estar em paz consigo mesmo, com as outras pessoas e com a natureza;
- Buscar alguma forma de encontro transcendental ou espiritual.”

6.1.3 Qualidade de vida nas empresas públicas

Entende-se por políticas públicas a tomada de posição do Estado diante das demandas da sociedade, que se traduz, entre outras coisas, em legislações, programas e projetos de ação voltados à segurança, à educação, à geração de emprego e renda, à saúde, à regulação da economia, ao uso dos recursos naturais, à seguridade social e a outros tantos aspectos da vida econômica e social que puderem ser levados a esta.

Desde a década de 1990, o governo brasileiro vem envidando esforços para adotar modelos que adaptados às diversas naturezas dos serviços que oferece, promovam as mudanças necessárias.

Iniciou com o PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, seguido pelo Programa da Qualidade na Administração Pública – QPAP, consolidada no atual Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, sendo assim

disponibilizada uma metodologia focada em critérios de excelência: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informação, Pessoas, Processos e Resultados.

Adaptações foram feitas a estes critérios, com o objetivo de interpretar para o setor público, os conceitos de gestão contemplados nos modelos construídos, como também o de preservar a natureza pública das organizações.

Aperfeiçoamentos têm sido efetivados, com o objetivo de alinhar o modelo de referencia originalmente concebido e as mudanças havidas na administração pública brasileira, bem como para manter a identidade do modelo esboçado com o pensamento contemporâneo de excelência em gestão.

Este programa data de 1995 e é o Plano Diretor da Reforma do Estado. Foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, baseado em excelências, estratégias, marcada pela preocupação intrínseca com a qualidade e na avaliação dos servidores e no gerenciamento pleno de seus processos, de forma que abrangesse todos os níveis: o da prática médica em si (multiprofissionais); o do capital humano (em sua multidisciplinaridade) e o da aplicação dos recursos físico-financeiros e tecnológicos, em toda a sua complexidade. Este plano veio para sistematizar todos os seus processos, em todas as áreas e esferas de gestão (federal, estadual e municipal).

Atualmente, este é o plano adotado no estado de Minas Gerais, através de estratégias, qualidade e avaliação.

6.1.4 Qualidade de vida no trabalho

Desde o século XX, muitos pesquisadores contribuíram para o estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Além da contribuição destes pesquisadores, neste novo milênio as organizações têm empreendido um intenso esforço para sobreviver, como também tem sido enorme o desgaste e o sacrifício impingido ao trabalhador moderno.

As relações de trabalho na sociedade moderna, em rápida transformação, fazem com que seja percebida uma nova ordem mundial: uma nova realidade social, que chegou tão rapidamente, que foi difícil aperceber-se de sua triunfal entrada. A QVT faz parte das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho nesta sociedade pós industrial.

Veio seguida do aumento da expectativa de vida, pois maior tempo de vida trabalhado em atividades produtivas, maior é a consciência do direito à saúde, apelo a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável, sendo que a maioria dessas exigências é de natureza psicossocial (LIMONGI-FRANÇA (2003).

De acordo com esta pesquisadora aqui estão alguns desencadeadores de QVT típicos de nossa sociedade pós industrial, que são:

- Vínculos e estrutura da vida pessoal: família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidades e apoio;
- Fatores socioeconômicos: globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro saúde, padrões de consumos mais sofisticados;
- Metas empresariais: competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa;
- Pressões organizacionais: novas estruturas de poder, informação, agilidade, co-responsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais.

Respondendo a esses fatos desencadeadores, muitas ciências têm tratado da condição humana, especialmente no trabalho, como a Economia que apresenta importantes contribuições aos estudos e levantamento para a montagem dos índices de Desenvolvimento Humano (IDH), Desenvolvimento Social (IDS) e de Condições de Vida (IDCV), e no foco pessoa, a QVT também se estende a levantamentos de riscos ocupacionais do trabalho, ergonomia, questões de saúde e segurança no trabalho, carga mental, esforços repetitivos, comunicação tecnológica, psicologia do trabalho, psicopatologia, significado do trabalho, processos comportamentais,

expectativas, contrato psicológico de trabalho, motivação, liderança, fidelidade, empregabilidade.

Apesar de tantas ferramentas de gestão administradas, onde surgem novas propostas, outras aperfeiçoadas e sempre um novo rótulo praticamente todos os dias, aquelas necessárias, que visam melhorar a condição de trabalho e a satisfação na sua execução ainda deixam muito a desejar.

Ao conceituar a qualidade de vida, que já foi observado quão difícil é determiná-la, maior ainda será falar sobre a QVT. Já é usada, questionada, aplicada desde a década de 1960 e que só agora, na primeira década do novo milênio, é ampliada.

Destacamos Helton Maya, cujas pesquisas são relevantes para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos para, para obter metas organizacionais e qualidade de vida do trabalhador, através de pesquisas e estudos efetuados na Western Electric Company (Hawthorne) no início dos anos 20, culminando com a escola de Relações Humanas. Pesquisadores como Abrahan H. Maslow, com a hierarquia de cinco necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização; Douglas McGregor, autor da Teoria X, que considerava, também, que o compromisso com os objetivos depende das recompensas à sua consecução, e que o ser humano não só aprende a aceitar responsabilidades, como passa a procurá-las, conforme FERREIRA, REIS e PEREIRA (1999). Segundo RODRIGUES (1999) várias das dimensões destacadas por McGregor são analisadas e consideradas em programas de QVT.

Muitos idealizadores persistem em tornar o QVT numa ferramenta gerencial efetiva, longe de modismos, como tantos outros que já vieram e passaram e que este desafio torne-se mais instigante neste momento em que estamos às voltas com esta rotina diária muito desgastante e também massacrante.

NADLER e LAWRE apud FERNANDES (1996), FRANÇA (1997) e RODRIGUES (1999) oferecem uma interessante e abrangente visão da evolução do conceito de QVT, conforme a Tabela I.

Tabela I – 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 mais 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 frequentemente 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 LAWLER apud FERNANDES (1996:42).

6.1.5 Conceituando QVT

A preocupação com o clima e com a satisfação do empregado com o trabalho, remonta à década de 1950, quando o inglês, Eric Trist, formalizou os primeiros estudos de QVT, abordando o trinômio “indivíduo – trabalho – organização”.

QVT, para o professor Lindolfo Galvão Albuquerque, conforme relata LIMONGI e ASSIS (1995, p. 29) é uma evolução da Qualidade Total e é o último “elo” da cadeia. Não é possível falar-se em qualidade total se não se abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho. QVT significa condições adequadas e os desafios de respeitar e ser respeitado como profissional.

E, ainda, (LIMONGI e ASSIS, 1995, p. 28):

“[...] 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.”

Conforme FRANÇA (1997, p. 80),

“Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.”

Tal pesquisadora esclarece que “a origem do conceito vem da medicina psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes” (p.80). E conclui, ao afirmar que,

“No contexto do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho.”

(FRANÇA, 1997, p.80)

WALTON, ainda apud FERNANDES (1996) propõe oito categorias conceituais, incluindo critérios de QVT (Tabela II). Todavia, estamos muito distantes de uma prática ideal nesse campo.

Tabela II – Categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho – QVT

Critérios	Indicadores de QVT
-----------	--------------------

1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidade múltipla Informações sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem de empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: WALTON apud FERNANDES (1996:48).

A qualidade de vida no trabalho para BOM SUCESSO (1998), de uma maneira geral, abrange:

- Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais;
- Orgulho pelo trabalho realizado;
- Vida emocional satisfatória;
- Auto-estima;
- Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Horários e condições de trabalho sensatos;
- Oportunidades e perspectivas de carreira;
- Possibilidade de uso do potencial;
- Respeito aos direitos;
- Justiça nas recompensas.

Dada a complexidade do tema, LIMONGI-FRANÇA (2003), propõe a consolidação das teorias das escolas de pensamento sobre QVT, com o objetivo de apresentar um

conjunto de conceitos mais ordenado e adequado às mudanças socioeconômicas desta época atual, ao desenho organizacional e ao novo perfil da pessoa no trabalho

Este tema vem sendo tratado como um leque amplo e confuso, com definições que vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança, às atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, à motivação, entre inúmeras outras. A maioria dos caminhos leva à discussão das condições de vida e do bem estar de pessoas, grupos, comunidades e até mesmo do nosso planeta e, por fim, de sua inserção no universo.

De acordo com Limongi-França (2003), as dimensões socioeconômicas, organizacionais e de condições humanas no trabalho deverão viabilizar definição de critérios, procedimentos metodológicos e metas de gerenciamento e definição de natureza de resultados.

A QVT é uma metodologia que envolve pessoas, trabalho e organização, busca o bem estar, a participação, integração do trabalhador e a eficácia organizacional, através da melhor qualidade e maior produtividade.

6.2 A empresa viva e sua longevidade

Quais aspectos garantem a sobrevivência de uma empresa por dezenas de anos e a diferencia das demais empresas? E como essa empresa administra os seus recursos humanos, tendo em vista esses aspectos?

São respostas a essas perguntas que esse referencial visa focar de modo a oferecer substratos à análise de programas de qualidade de vida.

Atualmente as organizações estão se preocupando cada vez mais com sua administração de recursos humanos. O fato que contribui para esse aspecto é que as organizações estão percebendo que muito mais do que seus ativos físicos e financeiros, são na verdade as pessoas que garantem a sobrevivência e o crescimento das empresas em um mercado altamente competitivo e globalizante: é o chamado Capital Humano.

Mas como administrar esse capital humano, de modo a garantir que ele contribua para a longevidade da empresa? Quais as políticas de recursos humanos devem estar presentes na empresa para que essa gestão seja efetiva?

São esses os aspectos que aqui serão analisados, caracterizando assim, o que o GEUS (1998) denominou de a empresa viva.

É necessário caracterizar alguns componentes que, segundo GEUS (1998), precisam estar presentes para que uma organização seja definida como sendo uma empresa viva.

O primeiro componente é a capacidade de aprendizado desta empresa. Uma empresa que aprende, que interage com os ambientes externos e internos e se adapta a eles, possuirá essa capacidade. A aprendizagem organizacional é um fator crucial para a sobrevivência das empresas nos dias de hoje. Com o alto fluxo de informação e a globalização, a capacidade de se adaptar a diferentes ambientes é uma característica obrigatória a todas as empresas que desejam tornar-se longevas.

Outro componente, e de extrema importância, é a criação de uma identidade própria para a empresa. Não é o conjunto ou a simples reunião de todas as identidades das pessoas que fazem parte da organização ou com ela interagem, mas sim a capacidade da empresa de construir uma identidade própria e única, com seus valores, sua cultura e clima organizacional, bem como a construção de uma comunidade.

O terceiro componente, de acordo com GEUS (1998), é a tolerância e a descentralização, que neste caso é a capacidade da empresa de se relacionar, além da interação com o ambiente, no intuito de adaptação e aprendizagem, pois ela deve estabelecer e construir relacionamentos internos e externos, o que contribui, sobremaneira, para os demais componentes de uma empresa viva, tendo em vista que estes relacionamentos possibilitam o desenvolvimento destes últimos.

Por fim, e não menos importante, o quarto componente caracteriza-se pelo conservadorismo financeiro de uma organização, que é como uma empresa gerencia seus recursos financeiros, sendo este aspecto parte da gestão do crescimento e sobrevivência, de forma a garanti-los. Esse conservadorismo financeiro possibilita à empresa ter flexibilidade nas suas ações, bem como o poder de comandar a si própria sem interferência de terceiros. É um componente que dá à empresa a estabilidade necessária para sobreviver.

Vistos estes aspectos que caracterizam a empresa viva, cada vez mais deverão ser pontos norteadores para a definição de política de Administração dos Recursos Humanos.

Muito mais que administrar recursos humanos, a empresa viva deverá administrar talentos, capital humano, pois as competências dessa empresa advirão da sua capacidade de gerir esse capital humano de forma que o mesmo contribua para a criação da identidade da empresa; da sua capacidade de aprender continuamente, de ser tolerante e descentralizada, bem como de sua gestão financeira para garantir sua autonomia.

6.2.1 Administração de recursos humanos na atualidade

A Administração de Recursos Humanos passa por mudanças significativas no cenário empresarial. A consciência da sua importância transforma os Departamentos Pessoais em Centros de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos à medida que o capital humano das empresas passa a fazer diferença em um mercado altamente competitivo. Com isso novos arranjos estruturais são buscados o que altera as relações de poder e autoridade, exigindo diferentes perfis e competências dos trabalhadores e gerentes.

6.2.2 Políticas de pessoal

As políticas de pessoal de uma organização são caracterizadas por determinantes internos e externos, que interagem com a cultura organizacional e direcionam a

atuação do RH na empresa. Na empresa viva, não é diferente, as políticas de pessoal baseiam-se em diversos aspectos voltados principalmente para o aprendizado organizacional, a sobrevivência e longevidade da empresa, seu crescimento e evolução, bem como o desenvolvimento de seu pessoal e do seu capital.

A empresa viva ao interagir com o ambiente e procurar adaptar-se a ele, cria uma cultura voltada para a ação de reagir frente às mudanças que se apresentam e as ameaças e oportunidades que estas trazem consigo.

Os membros da empresa viva assim como ela própria, são seres vivos e como tais, precisam sobreviver e expandir seu potencial; a organização, portanto, fornece condições a seus colaboradores no intuito de fortalecer sua aprendizagem e seu “potencial corporativo”, de acordo com GEUS (1998, p.190).

Uma das diretrizes das políticas de pessoal da empresa viva é que esta última deve ter como prioridade a coesão e o fortalecimento da organização, e não apenas o retorno econômico expresso em lucros cada vez maiores. O retorno econômico é importante, mas não o principal, pois depende em longo prazo da eficiência da organização em se manter longeva e sobreviver a um ambiente externo em constantes mudanças e passível de crises, às quais a empresa deve enfrentar e aproveitar a oportunidade para aprender.

As políticas de pessoal contribuem de modo intenso para a criação da identidade da organização, uma vez que torna possível a interação com os ambientes externos e internos.

A identidade ou persona da empresa viva permite a esta posicionar-se frente ao mundo e frente àqueles que dela fazem parte, pois há momentos em que a empresa pode não estar em sintonia com o ambiente externo e, somente através de sua persona será possível expressar seus valores, crenças e sua própria identidade.

Enfim, a definição de GEUS, em seu livro *A Empresa Viva*, proporciona a medida exata das políticas de pessoal a partir das quais se constrói a gestão de recursos humanos: “desenvolver habilidades; avaliar seu potencial; pautar-se por um contrato

humano, gerir relacionamento, gerir relacionamentos com terceirizados e públicos externos e estabelecer políticas para que as pessoas possam sair da empresa de uma forma cortês.” (1998, p.92).

Segundo GEUS (1998, p. 101) há por parte da empresa viva “a preocupação constante de assegurar um fluxo regular de novos talentos para vitalizar a empresa”. É preciso, portanto, que a empresa seja sempre alimentada por novos talentos de modo a garantir a continuidade dos aspectos que tornam possível a longevidade da organização.

É a qualidade de recrutamento de uma empresa viva que garantirá a qualidade de seus colaboradores internos durante a sua existência, pois os novos recrutados serão os líderes de amanhã e terão a responsabilidade de dar continuidade ao crescimento e evolução da organização.

A partir da análise desses aspectos, o que se conclui com relação ao recrutamento é que esta política da empresa viva se baseia principalmente no processo de recrutamento interno. A valorização e a promoção do pessoal interno é uma estratégia interessante para a manutenção de seus talentos e de suas próprias características. O recrutamento interno contribui para a garantia da harmonização entre o profissional e a empresa, mas o que se percebe não é uma harmonização no sentido de acomodação ou submissão, mas sim de interação com os componentes que fazem de uma organização uma verdadeira empresa viva, tendo em vista a baixa rotatividade de pessoal.

A política de recrutamento interno se pautará portanto:

- na transferência de pessoal;
- nas promoções;
- transferências com promoções de pessoal;
- programas de desenvolvimento de pessoal;
- planos de carreira.

No recrutamento interno é necessário que todas as áreas da empresa se interajam, pois o que se busca na empresa viva, segundo GEUS (1998, p. 15) é a canalização de

“capital e talento humano para aquelas partes da organização melhor posicionada para se beneficiar do meio ambiente convergente e harmonioso – essas partes da organização retribuem o cumprimento, tornando-se maiores, melhor estabelecidas e mais fortes dentro da empresa”.

A seleção envolve as questões abordadas no recrutamento, não obstante, torna-se importante ressaltar que o que se procura na empresa viva não é atrair pessoas exatamente iguais àquelas que ocupavam o cargo anteriormente com a eficiência necessária aos interesses da empresa, mas sim pessoas que continuem a contribuir para a harmonização dos valores da identidade da organização. Portanto, na empresa viva não ocorrerá a exclusão de pessoas contestadoras, nem a contratação de pessoas simplesmente compatíveis com o “sistema”. Pois esta contratação se efetivará pelas atitudes, habilidades e conhecimentos, pautados por valores e cultura que essas pessoas possuem.

O aspecto da diversidade em uma empresa é importante, porque ela garante a presença da criatividade nas organizações, pois diferenças étnicas e culturais, opiniões diferenciadas, enfim todos esses aspectos corroboram para a diversidade e a criatividade no ambiente interno, extremamente necessário à organização.

Este tipo de gestão pauta a seleção de pessoas não pelo fato de serem iguais aos gerentes que as escolhem, mas sim por como suas diversidades cultural e social contribuirão para o enriquecimento ao cargo que ocupará e do seu próprio capital humano.

A terceirização é tão importante quanto o próprio recrutamento e seleção na empresa viva, tendo em vista que quando há necessidades de contratações imediatas para uma determinada unidade corporativa que esteja em uma fase de maior crescimento do que as demais, que elas não destoem do conjunto geral da organização. No entanto a organização deve estar atenta à terceirização de suas atividades, procurando garantir o exercício das funções por terceiros, mantendo a eficiência que lhe caracteriza.

A política de treinamento faz parte da definição de equipes para a empresa viva: equipes de trabalho e, principalmente equipes gerenciais, uma vez que o estabelecimento de equipes dentro de uma organização permite não só a possibilidade da aprendizagem organizacional, como também da criação da identidade da empresa.

Tendo em vista que as equipes aprendem e se interagem muito mais do que as pessoas quando o fazem de forma individual e é a definição das equipes pela organização que influenciará esses aspectos, inclusive no que tange os processos de tomada de decisões. A empresa deve estar atenta para a capacidade de seus gerentes trabalharem juntos e contribuírem com suas experiências profissionais e pessoais, em todos os processos em que a equipe esteja envolvida

A empresa viva deve preocupar-se não só com o recrutamento de seus colaboradores, bem como os aspectos dos processos demissionários e de aposentadoria.

6.2.3 Outros aspectos da empresa viva

Além da análise sobre a administração de recursos humanos na empresa viva, alguns outros aspectos merecem destaque por relacionar-se, de alguma forma, à interação pessoa-organização.

São eles:

- Coesão, Identidade e Valores – Na empresa viva e em qualquer outra empresa os valores individuais de seus membros coexistem com os Valores da organização, conforme abordado por GEUS (1998), contudo a diferença entre elas está na gestão da interrelação desses valores pela primeira.

Esse inter-relacionamento de valores contribui para outras características organizacionais, tais como a coesão corporativa e a diversidade. A coesão e a diversidade coexistem no ambiente organizacional pela identidade que a empresa viva possui independente da persona de seus membros. Se a coesão é importante para a formação da identidade corporativa, a diversidade, reproduzida pelos seus

colaboradores internos, contribuirá para a criatividade, tão importante quanto o próprio capital humano que faz com que a empresa se destaque em seu mercado de atuação.

- Mudança de Foco de Negócios

Aspecto interessante na empresa viva é a questão da mudança de foco quanto ao ramo de negócio da organização. Uma empresa para manter a longevidade necessita estar mudando seu foco de acordo com as mudanças do ambiente, sejam elas advindas do mercado, clientes, governo. Enfim, ela deve estar atenta a essas mudanças, bem como em condições de alterar sua estrutura para garantir sua presença no ambiente de negócios, através de uma gestão da mudança eficiente e contínua. Essa mudança tem reflexo principalmente na gestão de pessoal e no capital humano utilizado para as operações da empresa em toda a sua extensão.

- Autonomia, Tolerância e Descentralização

A tolerância é um dos componentes que definem a empresa viva, o que conseqüentemente influi no controle sobre a organização e seu pessoal, levando a uma descentralização e distribuição do poder, além de proporcionar maior autonomia a seus membros.

Esses aspectos formam um caminho difícil a ser trilhado, pois não é fácil o estabelecimento da confiança entre os membros para a distribuição de poder e autonomia.

A tolerância dá à empresa a capacidade de relacionar-se com seus membros individuais para o estabelecimento da confiança, bem como com todo o ambiente que interage com a empresa: fornecedores, filiais, clientes, além é claro, conforme GEUS, lidar com “suas próprias e diferentes personae” (1998, p. 132).

Além da abertura para o surgimento da confiança entre os membros individuais da empresa, a tolerância dessa forma contribui para a criação de estruturas descentralizadas e a delegação de poderes. Esse aspecto reforça a característica da empresa que aprende, pois na distribuição de poderes, distribui-se também

responsabilidades e testa-se as competências e desempenhos dos gerentes da organização, tornando o processo decisório menos burocrático e mais dinâmico e estabelecendo a confiança entre os membros, corroborando com o desenvolvimento daqueles a quem são delegados os poderes. Com isso ganha toda a organização, em aspectos tanto humanos quanto administrativos e processuais.

É importante ressaltar uma colocação feita por Geus em seu livro “A Empresa Viva” (1998, p. 179):

“E o mais importante, a centralização de poder é inadequada para a operação de uma empresa viva. Ela reduz a capacidade de aprendizado da organização. A alternativa é desenvolver uma ética de poder distribuído.”

- Conservadorismo nas Finanças

Como não poderia deixar de ser, o aspecto financeiro também está presente nas características da empresa viva. Para que a empresa viva possa operar como tal e não como uma empresa econômica, deve haver por parte da primeira, conservadorismo nas suas finanças, a fim de não serem necessários recursos financeiros de possíveis investidores interessados apenas na lucratividade da empresa e não em seus aspectos sociais e de relacionamento com a comunidade e com o ambiente. Hoje em dia muitas empresas, por falta desse controle em suas finanças, acabam por se render ao capital dos investidores, ficando subjugadas ao cumprimento das ordens e interesses dos mesmos.

6.2.4 Por que as empresas vivas devem existir?

A resposta se relaciona diretamente com o ambiente em que a empresa viva se insere. Da mesma forma que a empresa necessita do ambiente, o ambiente também necessita da empresa, pelo que ela produz e pelos recursos que gera, principalmente para a comunidade onde ela está inserida e com a qual se relaciona diretamente.

Daí a importância da existência das empresas, principalmente no mundo capitalista e globalizado. Além desses aspectos a empresa tem uma responsabilidade social, ao mesmo tempo em que é produtora de conhecimento e tecnologias. E tal como uma universidade ou governo, tem seu papel social e político nesta aldeia global.

Aqui vimos as características da empresa longeva e os aspectos que contribuem para tal longevidade, crescimento e evolução de uma organização.

As prioridades que serão estabelecidas para os executivos e para seus subordinados é que em uma empresa viva ele entende que dar continuidade à sobrevivência da empresa significa entregá-la a seu sucessor com, no mínimo, a mesma saúde que tinha quando ele assumiu o cargo. Precisa deixar as pessoas crescerem dentro de uma comunidade que se mantém coesa devido a valores claramente definidos. É preciso colocar o compromisso com as pessoas antes dos ativos, o respeito pela inovação antes da devoção às políticas, a desordem da aprendizagem antes dos procedimentos ordenados e a perpetuação da comunidade antes de todas as outras preocupações. Assim, deve:

- valorizar as pessoas, não os ativos;
- afrouxar a direção e o controle e
- criar uma comunidade.

Conservadorismo nas finanças, sensibilidade ao ambiente externo, consciência de sua identidade e tolerância a novas idéias são traços comuns, de caráter essencial das empresas que funcionam com sucesso por centenas de anos.

Na hierarquia organizacional os acionistas, diretores e, principalmente, gerentes são aqueles que criam dentro da empresa, e ela seria muito mais enriquecida se envolvesse uma gama maior nesse papel, pois nenhuma empresa se mantém sem aqueles que executam o trabalho meramente operacional. Se os gestores, quando apoiados por seus superiores, são o cérebro desta empresa, a união destes com o pessoal de outras escalas da hierarquia formam a alma da empresa. São esses últimos que, juntos com a comunidade, interagem com a organização e são igualmente responsáveis pelo que se produz e por sua longevidade; talvez numa escala menor, mas não menos importante

A atuação do RH em uma empresa viva, conclui-se ser estratégico e fundamental para a condução das mudanças e reestruturações necessárias que a organização terá que enfrentar e, ao mesmo tempo, agir.

Nas organizações também está presente a diversificação humana. Cada integrante da comunidade é de um jeito diferente, sendo que os gerentes têm o papel de harmonizar tais diferenças. Eles precisam aprender a trabalhar com essas pessoas e a usar os devidos artifícios para minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes de cada um, conseguindo, assim, chegar ao rendimento máximo da comunidade.

Como tudo que acontece na vida pessoal e profissional, a relação entre empresa e empregado é uma troca. Uma troca saudável e justa faz com que esta relação perpetue ao longo desta história, mas por outro lado, um desequilíbrio propicia o enfraquecimento e futuramente o fim desta relação.

Após a criação e o desenvolvimento de uma verdadeira comunidade, a organização estará condicionada a colher os frutos. Sendo detentora de funcionários leais, informados, motivados e orgulhosos de participarem e continuar participando desta história, a empresa se tornará viva, e conseqüentemente, lucrativa.

7 Operacionalização da pesquisa

7.1 O projeto pesquisado

Será contextualizado neste item o projeto em estudo, apresentando seu histórico e caracterização, além de aspectos de sua atuação e estrutura.

7.1.1 Histórico

O projeto nasce no momento em que o índice de longevidade vem aumentando no país e os problemas com relação ao idoso crescem de vulto a ponto de chamar a atenção das autoridades do governo, apesar de a maioria da população estar ainda nas faixas da adolescência e da juventude.

Havia sido mostrado, através de resultados de pesquisas, um alto índice de problemas biopsicossociais graves com relação à aposentadoria.

Em 1976, foi realizado o 1º seminário sobre “Estratégias de Política Social para o Idoso no Brasil”, apontando as diretrizes: implantação do sistema de mobilização comunitária; atendimento institucionalizado; atendimento médico-social; treinamento de recursos humanos; programas de aposentadoria e dados e informações sobre a situação do idoso. Apesar de decorridos alguns anos da aprovação dessas propostas, pouco se fez ao nível de Governo Federal quanto à política social do idoso.

No entanto, várias empresas brasileiras, a exemplo da sociedade europeia e norte americana, onde o programa pré-aposentadoria já estava bem sedimentado, desenvolveram este tipo de programa, propondo soluções a nível comportamental e com eficácia comprovada.

O SESC de São Paulo, pioneiro no assunto, veio realizando desde 1980, seminários de sensibilização para as empresas.

Em Minas Gerais, o programa, nesta época, já estava inserido nas políticas de várias empresas como: Caixa Econômica Federal, CEMIG, USIMINAS, MBR, CSBM, SESC e outras.

Estes programas tinham sido desenvolvidos em forma de seminários, dentro das próprias empresas ou em entidades comunitárias ou colônias de férias.

Geralmente esses programas seguem três linhas fundamentais de ação: colaboração de chefias e colegas para com o pré-aposentado, de forma que ele não se sinta discriminado no ambiente de trabalho; participação do indivíduo em programas e atividades que o estimulam a elaborar um novo plano de vida e redução gradativa da jornada de trabalho no ano que antecede a concessão da aposentadoria.

Nestes termos, foi elaborado através do Serviço de Seleção e Treinamento do DER/MG - SST, o Programa de Pré aposentadoria, com os seguintes objetivos:

- renovação de sua força de trabalho através de uma aposentadoria espontânea e prazerosa;
- facilidade de acesso aos planos de carreira;
- motivação do pessoal da ativa;
- aumento da produção;
- apresentação de opções de vida fora do sistema produtivo, mostrando a possibilidade de se continuar vivendo bem, apesar de aposentado.

Tratou-se de um programa de baixo custo e de grandes benefícios para a organização uma vez que foi projetado e desenvolvido internamente.

A preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores já tinha ganhado espaço na instituição nestes últimos anos.

Esta postura tinha como base o fato de que uma empresa não se resume a custo, objetivos, produção e resultados. Ela abriga indivíduos, corações e mentes. Por outro lado, a experiência já havia mostrado que organizações comprometidas com a qualidade dos serviços não poderiam visualizar outras metas sem o investimento nas pessoas.

A próxima proposta foi estender o projeto a todos os funcionários do DER/MG, visando, então, não somente a reflexão sobre a carreira e a aposentadoria, mas o estímulo à busca de uma vida com melhor qualidade.

A meta era ampla, não só por ter a pretensão de alcançar toda a população de servidores do órgão, mas também pela dimensão que se pretendia dar a ela. Além do propósito motivacional e de integração, o projeto assumia ainda um caráter social e educativo. Foi com base nesta visão que o DER/MG implantou em 1990, o projeto vivativa, sob a coordenação do SST.

Este projeto foi direcionado, em princípio, para o processo de preparação para a aposentadoria e atendeu um número expressivo de funcionários na sede e nas

coordenadorias regionais, através de programações específicas. Pelo relato dos próprios participantes, pudemos afirmar que os objetivos propostos no vidativa tinham sido plenamente atingidos. Os participantes foram incentivados a rever seus valores, posturas e comportamentos e um espaço de oportunidade para as artes, a cultura e o lazer havia sido criado.

Este novo direcionamento mostrava que, incorporada à filosofia da empresa moderna, estaria a crença de que era também seu papel cuidar do aprimoramento e do bem estar do seu pessoal.

Boa parte das empresas que investiram em atividades culturais, preferia apostar no patrocínio de grandes espetáculos, outras optariam por estimular a criação de grupos internos de artistas amadores. Esta última seria uma opção melhor se a empresa desejasse buscar a adesão de funcionários aos seus projetos.

Havia, também, as que preferiram convidar artistas, escritores, músicos, para realizar shows ou palestras na empresa após o expediente ou no intervalo de almoço. Neste caso, o objetivo maior era a interação das pessoas dentro do ambiente de trabalho.

Como exemplo, havia o estímulo ao hábito de leitura que motivou a IBM à realização de feiras de livros dentro da empresa, oferecendo exemplares sobre temas diversos a preços menores do que os do mercado.

Outras iniciativas incluíam visitas a museus e locais históricos ou apresentações folclóricas, na busca de valorização da cultura do trabalhador como incentivo ao aprendizado.

Já vistas, são inúmeras as possibilidades de se oferecer aos funcionários, perspectivas para uma melhor qualidade de vida e o aprimoramento cultural. Os resultados desse investimento nas pessoas tinham sido relatados por diversas empresas, numa confirmação de que vários objetivos poderiam ser atingidos através dessas estratégias.

No DER/MG, alguns projetos e ações já tinham contemplado esses aspectos como os programas:

- aculturação
- um passo para o futuro
- potencialização de talentos
- feira de habilidades manuais

Portanto, estava sendo criado o terreno propício à ampliação do projeto educativa, visando atender não só os servidores que caminhavam para a aposentadoria, mas todos os funcionários deste órgão.

No caso do DER/MG, a proposta era desenvolver o projeto buscando alternativas de baixo custo e, preferencialmente, a custo zero. E, para isto, foram privilegiadas as iniciativas que contassem com a participação dos próprios funcionários no desenvolvimento das atividades. Além do aspecto financeiro, esta estratégia possibilitou um maior envolvimento das pessoas com as programações propostas.

7.1.2 Metodologia:

Para atingir os objetivos propostos tomaram como base as experiências bem sucedidas de outras empresas.

As programações foram feitas de forma a:

- Atingir o maior número de pessoas.
- Atender aos interesses de todas as faixas sociais, através de eventos diversos.
- Permitir a sua participação de fato, seja integrando-as a uma atividade, seja colhendo suas opiniões e sugestões.
- Buscar a participação de familiares dos funcionários nos eventos, contribuindo para a sua integração e incentivando o interesse pela cultura.
- Interferir o mínimo possível com o horário de trabalho.

Para garantir o envolvimento e participação das pessoas nas atividades, buscou-se utilizar incentivos, tais como: divulgação criativa, distribuição de brindes, instituição de caixa de sugestões e realização de concursos.

As iniciativas bem sucedidas foram informadas às coordenadorias regionais, as quais foram incentivadas e orientadas a desenvolver atividades similares.

Trabalhou-se para a formação de um coral, visando além do aspecto cultural, a interação entre o pessoal da sede e do interior através de apresentações nas Coordenadorias Regionais - CRGs.

7.1.3 Recursos humanos utilizados:

O Projeto Qualidade de Vida para o Pessoal do DER/MG, foi coordenado pelo Serviço de Seleção e Treinamento e contou com a parceria dos seguintes setores:

- Assessoria de Comunicação Social – ACS
- Divisão Administrativa – DAD
- Serviço de Assistência Social – SAS
- Serviço de Segurança e Educação do Usuário – SEU e
- Biblioteca

Seria buscado o apoio da Cooperativa de Consumo dos Rodoviários e das Associações de Funcionários.

7.1.4 Custo:

- Foram buscados patrocínios nas associações e empresas da área de saúde.
- Foram privilegiadas as ações que envolvam custos mínimos.
- A colaboração voluntária de funcionários foi incentivada.
- O custo de atividades que impliquem em pagamento de instrutores será assumido pelos participantes. Ex.: aulas de dança, ginástica, línguas.

7.1.5 Avaliação:

A avaliação vem ocorrendo durante todo o processo. É um trabalho interativo onde as pessoas têm oportunidade de opinar a respeito dos eventos e dar sugestões.

Quando necessário, são utilizados questionários para avaliação de reação e para o acompanhamento.

7.1.6 O que visa um programa de qualidade de vida?

Criar formas, meios, mecanismos que proporcionem ao homem equilíbrio entre ele e o mundo em mudança, na busca de um crescimento pessoal e profissional, uma integração da pessoa com ela mesma, com o trabalho e com a vida.

7.1.7 Por que investir no qualidade de vida?

Por ser uma estratégia moderna das organizações, investimento de futuro no **capital humano**, para criar pessoas saudáveis em organizações saudáveis. O capital humano é o maior recurso de uma organização.

7.1.8 Que desafios traz um programa de qualidade de vida?

- Como transformar o trabalho de qualidade de vida em resultado e usá-lo como ferramenta de avaliação que justifique o investimento da organização.
- Como quantificar em resultado a satisfação e o bem estar que a participação no programa proporciona e transformá-lo em argumento que justifique o investimento.

7.1.9 A qualidade de vida numa organização vislumbra:

- Promoção de saúde (prevenção de doenças)
- Relacionamento interpessoal (estimular a criatividade, clarear os medos, a insegurança)
- Cultura organizacional/Clima organizacional (questão do poder, papéis, a mulher na organização, etc.)

- Modelo de funcionamento da organização (se hierárquico ou de processos)

7.2 Estratégias de implantação:

- Adequar horários e ações
- Temas de enfoque holístico e atuais (momentos da empresa)
- Cuidados com a cultura organizacional / imagem organizacional

Assim, o projeto qualidade de vida para o pessoal do DER/MG teve início em julho de 1997 e atende às características requeridas a um trabalho deste tipo, sendo:

- Dinâmico – mudar de acordo com a necessidade ou momento
- Participativo – buscar o envolvimento de todos
- Integrativo – contar com as partes para formar o todo.

7.3 Estrutura atual do projeto qualidade de vida do DER/MG:

A partir de 2007, já no 2º Choque de Gestão, o SST passa a ser a Gerência de Treinamento e Desenvolvimento - GTD, com quatro núcleos de trabalho informal que são: treinamento, acompanhamento funcional, gestão de conhecimento e assistência social. O antigo Serviço de Assistência Social - SAS passa a conduzir e coordenar o projeto qualidade de vida, com ações, ampliações e melhorias, cujo foco é:

“Favorecer as ações que levem a um estilo de vida saudável, como meio de equilíbrio do corpo, da mente e do espírito.”

Em 2007, o projeto qualidade de vida do pessoal do DER/MG completou dez anos de existência e tem como princípios básicos ações que visam à manutenção e melhoria de:

- Saúde individual
- Condicionamento físico
- Conscientização de limites e potencialidades
- Conhecimento corporal
- Relaxamento

- Socialização
- Auto-estima
- Entretenimento e lazer

Os Benefícios Físicos visam:

- Diminuir os índices de sedentarismo e queixas de dor
- Diminuir a tensão muscular e melhorar a circulação sanguínea
- Prevenir e combater as doenças ocupacionais LER/DORT
- Promover sensação de disposição e bem estar para a jornada de trabalho
- Desenvolver a consciência corporal e a postura

Os Benefícios Psicológicos visam:

- Diminuir os índices de estresse, depressão e ansiedade
- Melhorar a atenção, a concentração e o rendimento nas atividades desempenhadas
- Melhorar a auto-estima
- Incentivar os servidores para novas atividades

Os Benefícios Sociais visam:

- Favorecer o relacionamento social e o trabalho de equipe
- Despertar novas lideranças
- Melhorar a imagem da instituição junto aos servidores e a sociedade

E os Benefícios Financeiros:

- Redução dos gastos com afastamentos e substituição de servidores
- Diminuição de absenteísmo, acidentes e doenças ocupacionais
- Maior produtividade

7.4 Dinâmica atual de funcionamento:

A dinâmica continua como no início (1997), quando os trabalhos eram coordenados por uma equipe, de forma voluntária, informalmente, composta por representantes de várias áreas do DER/MG.

As atividades acontecem sempre antes ou depois do expediente de trabalho ou durante o horário de almoço.

7.4.1 Investimentos sempre a custo zero...

- Todas as ações continuam sendo negociadas a custo mínimo, no caso de pagamento por parte dos servidores, a exemplo dos cursos de idiomas, ginástica, danças entre outros.
- Para outras ações, como campanhas educativas, procura-se a parceria de empresas privadas ou entidades públicas. O objetivo é que as ações tenham sempre custo zero ou próximo a zero.
- Servidores aposentados também ministram cursos (voluntariado)

7.4.2 Ações sistematizadas:

- Ginástica
- Dança de Salão
- Dança Zouk
- Dança Sênior
- Yoga
- Música Coral
- Cursos de Inglês
- Almoço com Música
- Massagem Relaxante e Drenagem Linfática
- Manicure e Pedicure
- Oficinas Profissionalizantes

7.4.3 Campanhas realizadas:

- Campanhas de doação (alimentos não perecíveis, roupas, agasalhos, brinquedos, material escolar, moveis, eletrodomésticos) no natal, no início de aulas, em catástrofes.
- Campanhas de Meio Ambiente
 - . Semana do Meio Ambiente
 - . Reciclagem de Latinhas
 - . Palestras
- Campanhas de Saúde

Semana da Saúde: Vacinação e Palestras. Exames de pressão arterial, oftalmológico, medida de glicose, colesterol, índice de massa corporal
- Campanha Antitabagismo

Pesquisa, tabulação e divulgação de dados, acordo com COOPEDER para tratamento, acompanhamento e avaliação das ações
- Campanhas Educativas
 - . Educação no Trânsito
 - . Educação Ambiental
 - . Desperdício e Economia
 - . Cuidados com a Saúde
 - . Importância da Educação
 - . Uso adequado da Energia
 - . Planejamento Financeiro Pessoal
 - . Palestras diversas

Uma marca notável na instituição é o Coral Vozes na Estrada, iniciado em meados do ano 2000, que conta com cerca de vinte participantes, entre funcionários da ativa e aposentados. Desde sua estréia, tem realizado várias apresentações em encontros externos e internos, como durante Missas de Natal, Dia das Mães, Semana de Trânsito, comemorações em entidades, entre outras.

7.4.4 Ampliações previstas:

- Treinar multiplicadores lotados nas 40 Coordenadorias Regionais do DER/MG, para implementar o “Qualidade de Vida” naquelas unidades, com o assessoramento da coordenação.
- Projeto Inclusão para o Desenvolvimento
- Festival de Talentos
- Aposentadoria: Um novo Estilo de Vida

Entidades parceiras:

COOPEDER, SINTDER, ASSENDER, CREDER

Equipe responsável:

É Formada por representantes das áreas de:

Atendimento ao Usuário, Serviço Social, Desenvolvimento e Treinamento, Coordenação de Atividades Administrativas, Educação do Usuário, Divisão de Meio Ambiente, Coordenação da MGS.

Coordenação geral:

Diretoria de Recursos Humanos/ Gerência de Treinamento e Desenvolvimento/ Núcleo de Serviço Social

7.5 Levantamento e discussão dos dados e resultados

Fizeram parte da pesquisa 50 servidores do DER/MG, dentre ativos e inativos, que participam das atividades do programa QV e se dispuseram a responder o questionário (apêndice1).

7.5.1 Levantamento e análise dos dados

Dentre as atividades rotineiras oferecidas pelo projeto qualidade de vida, obteve-se a seguinte avaliação:

Quadro 3 - Quadro de avaliação das ações rotineiras

Atividade	Nº Respostas	Avaliação		
		Ótimo	Bom	Mediano

Ginástica	10	18%	2%	
Dança de Salão	8	16%		
Coral	11	22%		
Inglês	4	8%		
Yoga	3	6%		
Dança Zouk	4	8%		
Acupuntura	-			
Massagem	6	12%		
Limpeza de Pele	-	-		
Manicure	3	4%		2%
Delineamento de Sobrancelha	1	2%		
Total	50	96%	2%	2%

A participação nas ações não rotineiras do projeto foi assinalada e avaliada, obtendo o seguinte resultado:

Quadro 4 - Quadro de avaliação das ações não rotineiras

Atividade	Nº Respostas	Avaliação				Não Assinaladas
		Ótima	Boa	Regular	Ruim	
Happy Hour	34	34%	28%	6%	-	16
Feira de Usados	29	32%	16%	10%	-	21
Campanhas de Doação	42	52%	18%	14%	-	8
Educação Ambiental	45	32%	46%	12%	-	5
Educação de Trânsito	47	50%	38%	6%	-	3
Palestras	49	86%	12%	-	-	1

7.5.2 Outros resultados obtidos:

- A maioria dos participantes acha o custo das ações bom, têm prazer em pagar o que pagam.
- Ginástica, danças, massagem, yoga e coral: Todos foram unânimes em dizer que sentiram a saúde física e psíquica melhorar muito, trazendo bem estar, melhorando os relacionamentos interpessoais e melhorando a qualidade do trabalho.
- 84% dos participantes relataram que era ótimo poder participar deste projeto e suas ações, e apenas 16% não responderam.
- Manicure, limpeza de pele e delineamento de sobrancelha com tinta: 60% responderam que se ganha tempo participando destas ações e agiliza o trabalho. O restante não respondeu.

7.5.3 Discussão dos resultados

Os questionários foram respondidos apenas pelos funcionários participantes do projeto. Pelo relato, é possível afirmar que os objetivos das ações deste projeto qualidade de vida no trabalho está atendendo de maneira benéfica e eficaz ao pessoal do DER/MG que o utiliza.

O projeto, embora não tenha conseguido, ainda, atingir toda população de servidores do órgão, tem melhorado, e muito, a vida dos funcionários que dele participam. Sentem-se agora com mais saúde, disposição, humor, atitude positiva frente à própria vida e aos relacionamentos. Demonstram interesses próprios e pelo trabalho. Desenvolvem hábitos saudáveis de vida e de aprendizagem e cuidam melhor de suas vidas pessoais e profissionais.

É impossível entender a não participação de tantos outros funcionários, que embora estejam dentro da sede do DER/MG todos os dias não se beneficiem deste projeto, não participam destas atividades que têm auxiliado tantos outros servidores a melhorarem sua qualidade de vida dentro e fora do trabalho, na vida social, profissional, pessoal e em seus relacionamentos.

A cultura organizacional poderá ser mudada e estimular as pessoas a valorizarem as atividades do projeto e participar mais das atividades oferecidas, renovando e criando espaços que contribuam para sua saúde física e mental, ampliando sua consciência, desenvolvendo habilidades e maiores opções de entretenimento, lazer e contato social, resultando em melhoria da motivação e do clima organizacional, convivência mais harmônica com o meio e melhor administração de seus projetos de vida.

A reflexão sobre os aspectos que determinam uma melhor qualidade de vida e o desenvolvimento da percepção e capacidade crítica, adotando uma postura proativa, refletida em todas as áreas, somente ajudará ao servidor na melhoria de sua condição humana e refletirá positivamente em seu trabalho e para o DER/MG. Quando foi introduzido este projeto houve uma preocupação que ele trouxesse apenas desempenho para a organização, o que não se confirmou.

No caso do DER/MG, desde 1990, há quase duas décadas passadas, através da implantação do projeto educativa, todos os projetos voltados para o bem estar do servidor, inclusive o projeto qualidade de vida, pautou-se, sempre, por buscar alternativas de baixo custo e preferencialmente a custo zero. O DER/MG era uma organização de vanguarda nos anos de 1990 e até hoje, dentre as suas propostas, esta alternativa vem se firmando e é também uma proposta do nosso atual governo.

Para as outras ações, como campanhas educativas, como o projeto meio ambiente, procura-se a parceria de empresas educativas, procura-se a parceria de empresas privadas ou entidades públicas. O objetivo é sempre o mesmo: que as ações tenham sempre custo zero ou próximo a zero e contribuam significativamente para o desenvolvimento das pessoas e da comunidade rodoviária.

Todas as ações são sempre negociadas a custo mínimo para facilitar o pagamento por parte dos participantes, a exemplo dos cursos de idiomas, ginástica, danças, yoga entre outros.

A literatura mostra as tendências e novidades da gestão de pessoas e resistir a estas mudanças, apenas impedirá o sucesso da organização.

Como vimos, qualquer ação visando a qualidade de vida deverá estar atenta aos atributos que possam proporcionar ao servidor oportunidade para:

- eficiência organizacional;
- lazer;
- desafios;
- convivência familiar;
- desenvolvimento sustentável;
- remuneração adequada;
- vida íntima enriquecida;
- bem estar;
- visão holística, onde tudo é entrelaçado e portanto, somos atores e sujeitos do que ocorre a nossa volta.

O alcance de tais programas deve ser sempre o ampliar da consciência e a busca de novos arranjos sociais que permitam uma convivência saudável nos nossos ambientes de trabalho.

8 Conclusões

As conclusões apontam para a importância futura dessa nova competência em qualidade de vida no trabalho como fruto de conhecimento, atitudes e práticas empresariais, de conquista e qualificação dos empregados e do compartilhamento de

responsabilidades entre empresa e empregados, considerando as limitações e contribuições da pesquisa realizada para esse trabalho.

Propor um modelo de gestão avançada que incorpore novos padrões de informação e comunicação sobre a nova competência identificada em QVT, tem sido a proposta dos sustentadores deste projeto, trabalhando com total comprometimento e disponibilidade.

É claro, também, que a partir do momento em que o DER/MG aprovou e disse sim à existência do projeto qualidade de vida no trabalho, foi uma atitude vanguardista, pois desta maneira ele próprio mostrou-se como uma organização com características de uma empresa viva.

As condições favoráveis à existência deste projeto na organização foram pensadas desde o início e têm sido foco de atenção e cuidado ao longo do tempo. Merecem destaque:

- a não interferência na estrutura e recursos da organização;
- um investimento de custo zero ou próximo a zero que não acarrete subsídios para a organização e para o governo;
- parcerias com empresas privadas e/ou entidades públicas;
- a não interferência das ações nos horários de trabalho dos servidores.
- A negociação de ações a um custo mínimo, possível de ser custeada pelos servidores, a exemplo dos cursos de idioma, ginástica, danças e outras.

Algumas sugestões são aqui apresentadas:

- conservar o projeto reestruturando-o, adequando-o a nova década de gestão, garantindo a sua longevidade e aglutinando todos os servidores da sede e das coordenadorias regionais;
- reativar ações propostas anteriormente e que ainda não se tornaram realidade dentro do projeto;
- importância da não alienação do sujeito;
- continuação das campanhas educativas, de atividades comemorativas;

- exposição de artes plásticas; ensaios de encenações teatrais e apresentações musicais; o momentum meditação para todos engajados.
- ações que proponham atividades durante o horário de almoço, como um lugar perto do restaurante, onde as pessoas possam descansar;
- buscar a ajuda de profissionais e servidores que possam atuar no projeto, enriquecendo-o e mudando a cultura organizacional, além de estimular as pessoas na valorização do projeto;
- maior divulgação e participação dos servidores nas ações e eventos, promovendo a coesão dos servidores e satisfação dentro de seu trabalho;
- que os servidores do DER/MG descubram o que estão perdendo com sua não participação. Portanto a mensagem é: “Venham participar!”

Além disso, valem algumas reflexões:

- É necessário que as pessoas expandam continuamente sua capacidade de criar resultados, desenvolvendo elevados padrões de raciocínio e aprendam “a aprender” em grupo.

- O desafio da mudança, especialmente pelos sistemas arraigados de resistência, que tanto dificultam os avanços e as inovações, mostra-nos rumos para desenvolver competências necessárias e que apoiem iniciativas que levam à concretização dessas mudanças.

- Conceitos de verdade, ética, amor e felicidade e seus reflexos na vida cotidiana do ser humano, mostram-nos a importância do autoconhecimento na compreensão da realidade e destaca a força construtiva do trabalho.

Para Levering (1986), um bom lugar para se trabalhar possibilita que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como família, amigos e também hobbies pessoais. Sob a perspectiva do empregado, tal fator é uma questão fundamental de justiça. Não é justo que o local e a ambiência do trabalho sejam a única coisa na vida das pessoas – visto atualmente na esmagadora maioria dos casos. Segundo ele, um contexto com estas características, não permite que as pessoas se desenvolvam ou se tornem mais completamente humanas.

Conforme Freitas (1999, p. 7):

“Não está sendo solicitado que as empresas (e, acrescentaríamos nós, seus dirigentes) abram mão de sua visão monetarizada de mundo, mas que elas honrem em ações o que costumam pregar em discursos que dizem que o ser humano é seu principal ‘ativo’. O ser humano, mortal e frágil, tem lá seus defeitos, cometem erros e faz suas bobagens, mas quando ele é estimulado a substituir o coração por um chip ou máquina registradora, o mundo deve ter medo.”

De Masi (2000) conjectura:

“O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e de trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade.”

Vasconcelos cita:

“Se é nas organizações o lugar onde passamos a maior parte de nossas vidas, é natural que as transformemos em lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução de nosso trabalho. Locais, lugares onde poderíamos passar tais horas vivendo, criando e realizando plenamente – com qualidade de vida, satisfação e alegria.”

- Conforme este autor a dificuldade para aceitar e fazer as transformações requeridas e necessárias está exatamente no custo exigido para isto. São como os ideais cristãos - a grande maioria os aceita e venera. entretanto, poucos de fato vivem e se comportam de acordo com as suas recomendações e preceitos. A QVT, da mesma maneira, porém infinitamente menor, nos impõe o mesmo desafio: o de mudar.

- A liderança do século XXI deve abandonar antigos hábitos e adotar uma postura decorrente de princípios. Conjuguar leveza e firmeza, trabalho e família, justificar respostas, aprender a pedir desculpas.

- Conceitos de verdade, ética, amor e felicidade e seus reflexos na vida cotidiana do ser humano, mostram-nos a importância do autoconhecimento na compreensão da realidade e destaca a força construtiva do trabalho.

É neste contexto que vale insistir pela manutenção e criação de programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.

Apêndice

Pesquisa

3 – Como a participação nessas atividades tem repercutido em sua vida dentro e/ou fora do DER/MG, ou seja, que mudanças ocorreram. Observadas por você ou por pessoas de sua convivência nos seguintes aspectos:

Saúde:

Relacionamentos:

Trabalho:

4 - Como avalia a forma como as atividades são estruturadas? (Horários, local, regras de participação, custos, etc.)

5 – Marque as outras ações não rotineiras do projeto das quais tem participado e qual sua avaliação sobre elas:

- | | | | | |
|---|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Happy Hour | <input type="checkbox"/> Ótima | <input type="checkbox"/> Boa | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Ruim |
| <input type="checkbox"/> Feira de Usados | <input type="checkbox"/> Ótima | <input type="checkbox"/> Boa | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Ruim |
| <input type="checkbox"/> Campanhas de Doação | <input type="checkbox"/> Ótima | <input type="checkbox"/> Boa | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Ruim |
| <input type="checkbox"/> Educação Ambiental | <input type="checkbox"/> Ótima | <input type="checkbox"/> Boa | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Ruim |
| <input type="checkbox"/> Educação de Trânsito | <input type="checkbox"/> Ótima | <input type="checkbox"/> Boa | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Ruim |
| <input type="checkbox"/> Palestras | <input type="checkbox"/> Ótima | <input type="checkbox"/> Boa | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Ruim |

6 – Que sugestões tem para aprimorá-las?

Referências bibliográficas

AKTOUF, Omar. **A Administração entre a tradição e a renovação** / Omar Arktouf; organização, adaptação e revisão da edição brasileira Roberto C. Fachin, Tânia Fischer. – São Paulo: Atlas, 1996.

BOM SUCESSO, E. de P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1998.

BOM SUCESSO, E. de P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, Ed. 2002.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI** / Tradução Nivaldo Montingelli Jr. – São Paulo: Pioneira, 1999.

DE MASI, Domênico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio Ltda e Brasília: Ed. Da UNB, 2000

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho** – Como medir para melhorar. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, A. Antônio; REIS, Ana C.F. e PEREIRA, Maria I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna administração de Empresas**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.

FRANÇA, A.C. Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. – São Paulo: Atlas, 2003

FRANÇA, A.C. Limongi e ASSIS, M. P. de. **Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios**. RAE Light. São Paulo vol.2 nº 2, 1995.

FREITAS, M. Ester. **O Day-After das Reestruturações: As Irracionalidades e a Coisificação do Humano**. RAE Light. São Paulo vol.6 nº 1, 1999.

GEUS, ARIE DE. **A Empresa Viva**. Ed. Campos, 1999

LEVERING, Robert. **Um excelente Lugar para se Trabalhar**: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1986.

MOREIRA, R.L. e GOURSAND, M. **Os Sete Pilares da Qualidade de Vida**. BH: Ed. Leitura, 2006.

NANUS, BURT. **Liderança Visionária**; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho.- Rio de Janeiro: Campus, 2000

PIMENTA, Solange M. – coord. - **Recursos Humanos**: uma dimensão estratégica Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999

RODRIGUES, Marcos V.C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999

RODRIGUES, M V. C. E AMORIM, TELMA A. A. – **Uma Investigação da Qualidade Nas Organizações Brasileiras**. In: Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Anpad, Vol. L, N 9, Setembro/1995, p. 261 – 285.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de Vida no trabalho**: Origens, evolução e perspectiva. 2002. www.ead.fea.usp.br Acesso em: 15 mar. 2008.