

QUALIDADE DE VIDA FUNCIONAL (QVF): UMA FERRAMENTA DE GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

QUALITY OF FUNCTIONAL LIFE (QFL) AS ONE TOOL FOR SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT

*Victor de Oliveira Flecha**

*Magnus Luiz Emmendoerfer***

RESUMO

O objetivo deste trabalho teórico-empírico é apresentar os elementos constituintes da Qualidade de Vida Funcional (QVF) enquanto ferramenta de gestão socialmente responsável. Para tanto, utilizou-se o método de estudo de caso em uma empresa no ramo de transportes situada em Contagem – MG. Como resultados, o estudo apontou como elementos constituintes da QVF: a dimensão interna (credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem) e a dimensão externa (moradia, condições socioeconômicas e prática de lazer/trabalho voluntário). Tais elementos possibilitam demonstrar que o estreitamento da relação empregado e empregador pode ser intensificada através de uma ferramenta de gestão socialmente responsável voltada ao público interno como QVF observada na empresa estudada que passou a estabelecer metas mais socialmente responsáveis em suas ações organizacionais com a compreensão das reais condições de vida de seus funcionários (dentro e fora do trabalho). Por fim, a QVF apresentou-se como uma aplicação sofisticada da teoria do salário de eficiência, bem como um sinalizador para a empresa de sua imagem, identidade e reputação junto à sociedade, ao governo e aos demais agentes ligados ao seu negócio.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Qualidade de Vida no Trabalho; Gestão de Pessoas.

* Administrador e mestrando em Administração pela Faculdade Novos Horizontes. Professor da Faculdade Metropolitana de Belo Horizonte. E-mail: victor.flecha@mestrado.unihorizontes.br.

** Administrador e mestre em Administração pelas CPGA/UFSC. Doutorando em Ciências Humanas, Sociologia e Política pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e professor-assistente do Departamento de Administração/UFV. E-mail: magnus@ufv.br

ABSTRACT

The objective of this theoretician-empiricist work is to present the constituent elements of the Quality Functional Life (QFL) as tool of socially responsible management. For in such a way, the method of case study was used as method to analyze the transports company situated in Contagem – MG. As results, the study pointed as constituent elements of the QFL: the internal dimension (credibility, respect, impartiality, pride and camaraderie) and the external dimension (housing, social-economic conditions and leisure/voluntary work). Such elements make possible to demonstrate that the narrowing the employee and employer relationship can be intensified by mean of a management tool socially responsible directed to employees as QFL observed in the studied company who started to establish goals more socially responsible in its organization actions with the understanding of the real conditions of life of its employees (inside and outside of the work). At last, the QFL was reported as a sophisticated application of the efficiency wage theory, as well as a beeper of its image, identity and reputation next to the society, to the government and others agents related to its business.

Keywords: Social Responsible; Quality of Work Life; People Management.

1. INTRODUÇÃO

O tema ferramentas de Gestão Socialmente Responsável (GSR) desenvolvido na área de estudos do trabalho e de Recursos Humanos (RH) vem envolvendo as empresas para o direcionamento de estratégias que permitem abranger diferentes públicos (funcionários, consumidores, fornecedores, comunidade e governo) a fim de promover ações compatíveis com o desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades sociais.

A responsabilidade social vem exercendo nos últimos anos um papel fundamental nas empresas, ao proporcionar a valorização das pessoas por meio de ferramentas e práticas que busquem alinhar resultados que atendam aos objetivos da organização e aos de seus funcionários. Neste trabalho, o foco do tema ferramentas de Gestão Socialmente Responsáveis esteve voltado ao público interno com o intuito de possibilitar às empresas o estabelecimento de metas socialmente responsáveis mediante a compreensão das reais condições de vida de seus funcionários. Isso se torna possível com a utilização na gestão empresarial da ferramenta Qualidade de Vida Funcional (QVF).

Neste trabalho, a ferramenta QVF foi concebida a partir de resultados de estudos em profundidade sobre a relação da gestão estratégica de pessoas e a responsabilidade social em uma empresa de transportes, onde foram realizadas duas pesquisas envolvendo as dimensões interna e externa do estabelecimento. A pesquisa da dimensão interna foi operacionalizada por meio da metodologia da Great Place to Work Institute Brasil (2004a; 2004b) sobre motivação e satisfação dos funcionários no trabalho. A pesquisa da dimensão externa foi realizada pelo método censo (UNITED NATIONS, 1998; IBGE, 2000), que levantou informações sobre a real condição de vida dos funcionários. Assim, os resultados possibilitaram descrever as evidências em relação à qualidade de vida de seus funcionários e a responsabilidade social praticada pela empresa, permitindo constituir a ferramenta QVF.

Dessa forma, a ferramenta QVF apresenta-se neste trabalho como um sinalizador para gestão socialmente responsável, apontando informações que permitem analisar e (re)avaliar as ações estratégicas atualmente realizadas, bem como o estabelecimento de metas socialmente responsáveis mais condizentes com as reais necessidades dos funcionários. Muitas vezes, as empresas auxiliam comunidades carentes e se esquecem de verificar se a comunidade interna da empresa está assistida nas condições básicas e

dignas de vida, por entenderem que estas já estão remuneradas e, assim, pressupõem-se que não vivem próximas da linha de pobreza. Nesse sentido, considerando o panorama apresentado, tem-se como problema de pesquisa a seguinte pergunta norteadora: “Quais os elementos constituintes da Qualidade de Vida Funcional (QVF) enquanto ferramenta de gestão socialmente responsável em uma empresa de transportes?”.

Entende-se que a área de recursos humanos em geral tem sugerido aos empresários a implantação de pacotes de benefícios ao seu público interno, que, em muitos casos, não contemplam uma pesquisa prévia e com a profundidade devida, que pudessem sintonizar efetivamente as ações às reais necessidades dos funcionários. Acredita-se que os benefícios voltados aos funcionários são semelhantes e padronizados na maioria das empresas, considerando especialmente as tendências de ordem socioeconômica no âmbito mundial. Para Bergamini e Coda (1997), por mais que se tenha conseguido aperfeiçoar as técnicas de escolha, desenvolvimento e compensação das pessoas no trabalho pela gerência de RH, as empresas parecem continuar enfrentando os mesmos e antigos problemas.

Nesse sentido, uma vez que os funcionários percebam o valor agregado nas ações estratégicas envolvendo a responsabilidade social que as empresas estariam promovendo para atender as suas reais necessidades, eles investiriam mais no seu próprio trabalho para atingir os resultados empresariais e, assim, veriam retroalimentadas suas necessidades básicas e de auto-realização. Dessa maneira, entende-se que essa perspectiva contemporânea de alinhamento das práticas estratégicas de recursos humanos e a responsabilidade socialmente responsável aproximam-se da teoria de salário de eficiência (KRUEGER; SUMMERS, 1988; PINDYCK; RUBINFELD, 1994; ARBIX, SALERNO; DE NEGRI, 2005; GOTTSCHALK E ALVES, 2006), mas de modo mais sofisticado, não se apegando somente a fatores higiênicos e monetários. Segundo a teoria de salário de eficiência, alguns setores produtivos tendem a remunerar seus trabalhadores com um rendimento acima daquele estabelecido no mercado, em forma de um “prêmio” em termos de remuneração.

A premissa dessa teoria para a gestão de pessoas nas organizações se concentraria em evitar ou minimizar as despesas com rotatividade e treinamento de novos funcionários.

Diante disso, entende-se nesta pesquisa que o termo remuneração considerado na teoria do salário de eficiência pelos seus postulados ainda possui uma conotação restrita para a gestão de pessoas e que na atualidade deva ser entendida como um aspecto que integra algo maior como as recompensas organizacionais, as quais podem

ser financeiras ou não. Um exemplo de recompensa não financeira seriam o orgulho e o envolvimento dos funcionários em ações de responsabilidade social da organização. Desse modo, o objetivo do prêmio (não financeiro) somado as outras recompensas oferecidas pela organização seria garantir ou até mesmo estimular a produtividade, a eficiência e a consolidação de um mercado interno de trabalhadores. Além disso, as empresas estariam melhorando, ao praticar ações socialmente responsáveis voltadas também ao seu público interno, a sua imagem e reputação junto à comunidade, ao governo e ao mercado que estão inseridos, já que estariam contribuindo para o alcance da satisfação e qualidade de vida de seus funcionários. Por outro lado, entende-se também que a teoria do salário de eficiência, sofisticada ou não, seria algo presente, especialmente em setores mais modernos e com grande poder de mercado para conseguirem pagar, de modo constante, esse prêmio (GONÇALVES, 2004).

Quanto à importância prática entende-se que as organizações na atualidade se deparam com o desafio de traçar estratégias que promovam a melhoria das relações de trabalho entre os funcionários. Isso seria estimulado pela busca contínua da geração de satisfação, motivação e comprometimento dos mesmos quanto ao alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, acredita-se que o presente trabalho possa contribuir com discussões sobre a viabilidade, sustentabilidade e continuidade de ferramentas que interferem na relação empregador x empregado, retratando uma realidade envolvida de elementos internos, bem como externos, sobre a qualidade de vida dos funcionários. Vale destacar que muitas organizações não percebem que as informações sobre seus funcionários não estão somente nos limites internos da empresa e, portanto, completam sua realidade de vida além das fronteiras da organização, o que conduz a investigar externamente também as informações de vida desses colaboradores. Eis a originalidade deste artigo, que procura evidenciar essa preocupação social nos estudos sobre o trabalho e a esfera organizacional.

Em termos estruturais, o trabalho foi desenvolvido, inicialmente, com a exposição dos conceitos considerados relevantes sobre a qualidade de vida no trabalho, clima organizacional e a responsabilidade social nas empresas. Em seguida, no segundo momento, foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalizar a pesquisa. Em um terceiro momento, os conceitos expostos foram evidenciados de maneira empírica com o caso empresarial estudado, que permitiu dar início à concepção da ferramenta QVF. Com isso, em um quarto momento, este estudo de caso possibilitou apontar elementos que permitiram conceber a Qualidade de Vida Funcional (QVF) como uma ferramenta de gestão socialmente responsável. Por fim, foram apresentadas as conclusões do trabalho, contemplando considerações acerca do tema estudado.

2. QUALIDADE DE VIDA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido gradualmente objeto de discussão nos estudos organizacionais, uma vez que a difusão das tecnologias está acentuada, e o potencial humano passa a desempenhar papel fundamental na busca de vantagens competitivas e agregação de valor aos produtos empresariais.

Pode-se dizer que os conceitos acerca da QVT são fortemente influenciados pela obra de Abraham Maslow, como cita Campos (1992), os quais são aplicados nos programas de qualidade quando se estudam a participação e a motivação dos trabalhadores, ou seja, os fatores motivacionais ligados ao desempenho de suas funções laborais. Para Werther e Davis (1983), os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o título “qualidade de vida no trabalho”, a maioria dos métodos acarreta a reformulação dos cargos, com a participação dos trabalhadores afetados. Segundo Quelhas e Morgado (1993), a QVT pode ser entendida como um bem-estar relacionado ao emprego do indivíduo e à extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória, despojada de estresse e outras conseqüências negativas. Por sua vez, Walton (1989) considera que a expressão tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico e do crescimento econômico.

Outro fator importante relacionado ao tema QVT são os benefícios. Para Lemos (1998, p. 28), o fundamental é definir como essa ferramenta será utilizada: “(...) os benefícios não podem mais ser vistos apenas como elementos compensatórios. Os benefícios são fatores de alavancagem da QVT e da produtividade”.

Recentemente, percebe-se que as organizações começam a se preocupar com questões funcionais que vão além dos objetivos básicos dos sistemas tradicionais de remuneração e benefícios, que de acordo com Milkovich e Boudreau (2000), são: competitividade (incluindo a relação custo/benefício), e o atendimento à legislação. Somado a isso, nota-se que a gestão estratégica empresarial está expressando esforços (ainda que modestos) em considerar as necessidades e preferências dos funcionários, procurando tornar a relação empregado e empregador mais benéfica para ambos, ao envolver questões mais amplas, como a saúde, a satisfação e a tranquilidade dos funcionários. Acredita-se que tais questões contemporâneas são diretamente proporcionais à sua qualidade de vida, que passa a ser entendida como a busca contínua da realização

integral do ser humano através de estímulos adequados para a plena utilização de suas competências e habilidades de forma equilibrada e com a experimentação intensa de todas as dimensões de sua realização pessoal.

Segundo Fernandes e Gutierrez (1988), o desempenho eficaz depende, acima de tudo, do “querer fazer” e não tanto do “saber fazer”, sendo assim, esses fatores podem ajudar a fazer com que as pessoas queiram fazer melhor, em decorrências de um desenvolvimento muito maior com o seu trabalho, por compartilharem mais das coisas que lhes dizem respeito e pela existência de um ambiente favorável de trabalho. Desse modo, os colaboradores sentem-se mais estimulados e motivados a produzirem, satisfazendo seus anseios e necessidades e, ao mesmo tempo, indo ao encontro dos objetivos organizacionais.

Frente a isso, as pesquisas de **clima organizacional** servem como uma medida perceptiva, interna à organização, de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo cumpridas e a expressão de seus sentimentos em relação à organização e seus administradores. Nesse sentido, é uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos e nos comportamentos de afastamento, como o absenteísmo e a rotatividade. Segundo Bergamini e Coda (1997), o conceito de clima organizacional vem se aproximando da noção de qualidade de vida no trabalho. Assim, o clima organizacional é favorável ou positivo quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais e desfavorável ou negativo quando frustra essas necessidades.

De acordo Bergamini e Coda (1997), para apoiar os processos de desenvolvimento e de mudança organizacional, como a qualidade de vida no trabalho, nesta pesquisa, percebe-se que muitas ações pró-ativas poderiam ser viabilizadas por levantamentos a respeito dos níveis de satisfação dos empregados apoiadas em práticas da área de Recursos Humanos que buscassem: fornecer aos empregados informações de que precisam para desenvolver um trabalho satisfatório; garantir retroação (*feedback*) constante; envolver os empregados nas decisões que os afetam; criar canais de comunicação de fácil utilização; perguntar diretamente aos empregados o que significamente os motiva; garantir reconhecimento ao bom trabalho realizado; incentivar uma postura mais acessível das chefias existentes; criar oportunidades para que os empregados façam também aquilo que consideram importante fazer; e prestar atenção às necessidades dos empregados. Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional caracteriza-se como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de empregados da organização.

Representa um modo constante de obter e de fornecer retroação, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados. Orienta e democratiza a participação dos funcionários no processo de gestão, uma vez que as decisões passam a incluir também as tendências e os pontos de vista dos empregados que foram manifestados por meio da pesquisa. E, em última análise, um modo de promover uma evolução das relações de trabalho.

Segundo a Great Place to Work Institute Brasil (2004a; 2004b), a pesquisa de clima organizacional é caracterizada por elementos como credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Tais elementos permitiram descrever a qualidade de vida no trabalho em termos internos. A credibilidade refere-se ao lado no qual o funcionário avalia a postura ética e da competência profissional da chefia na empresa. O respeito é a maneira como funcionário acredita que é percebido pela liderança e a pela própria organização. A imparcialidade tenta mostrar o sentimento de justiça ou igualdade em que os funcionários têm em relação aos atos da empresa. O orgulho visa ao sentimento elevado do conceito ou da vaidade do funcionário em trabalhar na empresa e mostrar para a comunidade em que convivem. A camaradagem é o modo como o funcionário se relaciona com os colegas à sua volta e com o seu trabalho.

Segundo Kanaane (1999), quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma. Nesse sentido, ao buscarem melhorar seu clima, as organizações procuram convocar as pessoas a participarem efetivamente do negócio da empresa, muitas vezes em equipe, no que tange ao seu planejamento estratégico e às práticas voltadas para uma gestão socialmente responsável.

Ao tratar da responsabilidade social empresarial, esta pesquisa centrou-se na abordagem de Carroll (1999), que propôs um modelo conceitual para os gestores das empresas, que, de certa forma, contempla o significado amplo da responsabilidade social. Na sua proposta, a definição deve incluir uma variedade de responsabilidades dos negócios na sociedade, e, ainda, esclarecer os componentes de responsabilidade social que vão além da geração de lucros e da obediência à lei. Assim, a pirâmide da responsabilidade social empresarial desenvolvida por Carroll (1999) integra a maioria dos argumentos do debate em um modelo único, sendo composta por quatro dimensões de responsabilidade: (1) econômica, (2) legal, (3) ética e (4) filantrópica.

Os negócios têm uma (1) **responsabilidade econômica**, em que a instituição dos negócios é a unidade econômica básica da nossa sociedade, e como tal tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a mesma deseja, e vende-os com lucro. A sociedade espera que os negócios realizem lucros; é um estímulo para alcançar sua eficiência e eficácia.

A (2) **responsabilidade legal** é quando a sociedade espera que os negócios obedçam às leis. O ordenamento jurídico legal representa as regras do jogo pelas quais os negócios devem funcionar. A sociedade espera que os negócios realizem sua missão econômica dentro dos requisitos estabelecidos pelo sistema legal da sociedade. Espera-se que os negócios ofereçam produtos que tenham padrões de segurança e obedçam a regulamentações ambientais estabelecidas pelo governo. Leis representam o resultado de processos de políticas públicas, formando o ambiente legal e institucional nos quais os negócios operam.

A (3) **responsabilidade ética** representa o comportamento e as normas éticas que a sociedade espera dos negócios, que têm adquirido cada vez mais importância, principalmente porque os níveis de tolerância da sociedade em relação a comportamentos antiéticos estão menores. Isso implica análise e reflexão ética e exige que a tomada de decisões seja feita considerando as consequências de suas ações e honrando o direito dos outros. Também significa procurar justiça e equilíbrio nos interesses de vários grupos atuantes nas corporações: empregados, consumidores, fornecedores e os residentes na comunidade na qual os negócios operam.

A (4) **responsabilidade da filantropia empresarial** consiste nas ações discricionárias tomadas pela gerência em resposta às expectativas sociais e representam os papéis voluntários que os negócios assumem onde a sociedade não provê uma expectativa precisa e clara como nos outros componentes. Essas expectativas são dirigidas pelas normas sociais e ficam por conta do julgamento individual dos gestores e da organização. Essas atividades são guiadas pelo desejo dos negócios em se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios e que não são expectativas no senso ético, mas estão se tornando cada vez mais estratégicas. Exemplos dessas atividades: contribuições filantrópicas, condução de programas internos para usuários de drogas, treinamento de desempregados, extensão de benefícios para os familiares dos funcionários, academias no local de trabalho, programas comunitários etc. Programas filantrópicos relacionam-se com a dimensão mais aberta da responsabilidade social; muitos pensam que a responsabilidade econômica é o que as empresas fazem por si mesmas, e os outros componentes o que fazem pelos outros.

Somado à exposição da pirâmide responsabilidade social de Carroll (1999), entende-se que a responsabilidade social deve ser vista também como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, requerendo uma filosofia e um compromisso articulados com todos os interessados na organização. Segundo Melo Neto (2001), a responsabilidade social faz parte integral dos negócios e do processo de tomada de decisão, devendo ser declarada em todos os documentos que expressam a missão, os valores, os princípios e os objetivos sociais da empresa. Nesse sentido, as empresas precisam definir o que apóiam, o que desejam, das relações com as partes interessadas e o que esperam em troca, ao ponto de desenvolver uma série de valores e princípios éticos que sustentam o crescimento mútuo das relações. Desenvolver a missão social de uma empresa implica compartilhar uma visão que vá além da maximização de lucros da empresa.

Valores e princípios éticos definem como as relações com as partes interessadas serão desenvolvidas, provém o contexto dentro do qual as políticas, práticas, processos e decisões éticas serão tomados. Os valores podem ser formalmente explicitados e/ou são implícitos ou informais, influenciando as práticas diárias. A formalização da incorporação da responsabilidade social na missão e nos códigos de conduta não significa que faça parte da cultura organizacional. A missão não é suficiente para criar um clima moral desejado; ela fornece um indicador forte da filosofia da administração que, provavelmente, será observado pelos empregados e outros grupos afetados pela atuação da empresa e terá sustentação mediante os processos organizacionais que transformarão o discurso em prática (MELO NETO, 2001). O fundamental para o engajamento na responsabilidade social é o compromisso de toda a organização, e a alta administração tem um papel a desempenhar: ser líder no processo. Em outras palavras, cabe à alta administração construir a ética organizacional. Nesse momento, nota-se a necessidade de um alinhamento da empresa à responsabilidade social.

Desenvolver um “culto organizacional” envolvendo a responsabilidade social exige mudanças de valores, sistemas e padrões de conduta e, certamente, resistências externas serão encontradas. As pessoas precisam se convencer de que vale a pena investir tempo e energia na responsabilidade social, estar conscientes, motivadas e confiantes. É fundamental rever os sistemas e recursos internos para promover a capacitação dos empregados para tomar as decisões, engajar-se na responsabilidade social, reconhecer seus esforços na avaliação de seu desempenho e promover a comunicação interna e externa de forma transparente e aberta. Frente a isso, autores como Melo Neto (2001) e Neves (2001) afirmam que uma estratégia adequada para a empresa que quer ser socialmente responsável é começar pela relação com os seus funcionários. Não há

coerência em desenvolver ações sociais para o público externo se, internamente, as relações ainda são pouco trabalhadas. A partir do momento em que uma organização investe em uma política de responsabilidade social, não se concebe que esta mesma empresa não seja responsável dentro das suas quatro paredes. Ela tem que exercer uma gestão da responsabilidade social interna de forma eficaz e convincente.

Segundo Melo Neto (2001), as ações de gestão de responsabilidade social interna possuem como principais características: **investimentos no bem-estar dos empregados e seus dependentes** (programa de remuneração e participação nos resultados, assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte); **investimentos na qualificação dos empregados** (programas internos de treinamento e capacitação e programas de financiamento de cursos externos, regulares ou não, realizados por seus funcionários com vistas a sua maior qualificação profissional e obtenção de escolaridade mínima).

Além disso, acredita-se que as práticas da gestão socialmente responsável são fatores de relevância para a construção de uma forte identidade e reputação organizacional, ao representar segundo Almeida (2005): 1) fonte de inspiração para a construção de sentidos dos empregados; 2) uma visão geral do propósito da organização e justifica sua existência; 3) um mecanismo de controle da alta gerência para orquestrar o “comportamento desejado”.

Sendo assim, após a apresentação dos fundamentos teóricos deste trabalho é possível expor e discutir a pesquisa empírica em relação à qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social empresarial.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi caracterizada pelo tipo descritiva e estudo de caso (YIN, 2001). Para alcançar o objetivo deste artigo foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados em uma empresa de transportes urgentes situada em Contagem – MG: formulários e censo (questionário). Os formulários seguiram o modelo da Great Place to Work Institute Brasil (2004a; 2004b), os quais foram aplicados para levantar dados sobre o clima organizacional na empresa, o qual compôs neste trabalho a dimensão interna da relação entre qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social. O censo compôs a dimensão externa desta relação, ao levantar dados sobre as condições de moradia, condições socioeconômicas e de lazer dos funcionários.

As unidades de análise foram os próprios funcionários da empresa estudada. A aplicação dos formulários e do censo foi realizada pela área de RH da empresa, que possuía um universo de 408 funcionários, os quais foram selecionados através de um programa de computador fornecido pela Great Place to Work Institute Brasil (2004a; 2004b) com instruções que foram seguidas e que resultou em uma amostragem aleatória realizada por este programa, que imprimiu uma lista seqüencial dos números dos funcionários escolhidos, baseado numa lógica própria do aplicativo, que totalizou 300 funcionários e, destes, 292 preencheram os formulários via terminal de computador (quiosque) conectados diretamente ao *site* do Great Place to Work Institute Brasil. O método censo foi aplicado a todos os funcionários indistintamente, lotados na matriz, em Contagem-MG, desses 192 funcionários responderam às perguntas do censo (80% da população da matriz da empresa).

Os dados coletados com os formulários e com o censo foram agrupados e analisados, cujas informações foram reproduzidas em essência, com cortes, para poder compor este trabalho. A interpretação dos dados se deu através da metodologia de análise qualitativa de conteúdo, utilizando a técnica de emparelhamento (BARDIN, 1997), buscando relacionar os dados obtidos no estudo de clima organizacional e com o censo funcional, respectivamente, tratados neste trabalho como sendo a dimensão interna e a externa da relação entre qualidade de vida no trabalho e a responsabilidade social.

Podem-se destacar como limitações as dificuldades que se apresentaram durante a pesquisa de clima organizacional, que foi realizada através de quiosques, em que foram disponibilizados computadores para os funcionários responderem. Uma das dificuldades encontradas foi com os funcionários de nível operacional que, por vezes, nunca haviam tido contato com um computador, o que requisitou da área de RH mais tempo para explicar o funcionamento, por exemplo, de um *mouse*. Outra dificuldade foi a resistência de algumas chefias em liberar seus funcionários de nível operacional para responderem à pesquisa. Ambas as dificuldades relatadas não causaram prejuízo significativo para o resultado da pesquisa. Durante o processo de coleta de dados, fazendo uso do censo sobre a vida dos funcionários, percebeu-se uma limitação com os motoristas, que, pela profissão, nem sempre estavam disponíveis para responder ao censo, o que obrigou o pesquisador a ter disponibilidade no final de semana, assim como foram flexibilizados os horários desses funcionários em função dos turnos de trabalho. Alguns funcionários não responderam ao censo porque estavam de férias e/ou por incompatibilidade de horário. A última limitação observada foi quanto à abrangência do método de estudo de caso para se fazer uma generalização científica sobre

as conclusões acerca do tema tratado nesta pesquisa. Entretanto, as generalizações de conclusões vindas de dados qualitativos levantados em uma única organização são de responsabilidade dos pesquisadores futuros, uma vez que, seguindo as palavras de Yin (2001, p. 29), os estudos de caso "... são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou freqüências".

4. A GÊNESE DA FERRAMENTA QVF – UM ESTUDO DE CASO

A empresa aqui tratada é uma organização familiar que atua no ramo de transportes urgentes (de carga fracionada) desde 1969 em Belo Horizonte – MG. Atualmente, o controle diretivo da empresa encontra-se na segunda geração da família, atuando com seus serviços de transporte (com opção personalizada de atendimento 24 horas) em todo o Sudeste e Bahia.

A empresa possui normas de qualidade NBR, ISO, NTC e a norma de referência Transqualit/Fundação Vanzolini. Em termos de tecnologia da informação, a empresa faz uso de sistema integrado de Gestão Enterprise Resource Planning (ERP) para troca de informações com os clientes internos e externos.

Nos últimos anos, a empresa vem elaborando e implantando políticas de RH para desenvolver seus funcionários continuamente, em que a responsabilidade social passou a ter, também, prioridade. Nesse sentido, em que a empresa começou a realizar estudos sobre a qualidade de vida, motivação e satisfação no trabalho, assim como sobre responsabilidade social, que envolveriam, primeiramente, a dimensão interna da empresa e, em seguida, por necessidade e interesse, a dimensão externa.

A DIMENSÃO INTERNA EMPRESARIAL DA QVT E RESPONSABILIDADE SOCIAL NO CASO ESTUDADO

A dimensão interna nesta pesquisa envolveu o levantamento de informações sobre os elementos credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem na ótica dos funcionários da empresa estudada. A coluna de percentual das tabelas contém as respostas consideradas pelos funcionários como afirmativas sobre elementos do clima organizacional.

A credibilidade, primeiro elemento da dimensão interna, refere-se ao lado no qual o funcionário avalia a postura ética e competência profissional da chefia na empresa. Verificou-se na Tabela 1 que os percentuais de aprovação foram altos, revelados pelos funcionários sobre a receptividade, competência e confiança da sua chefia para tratar

sobre assuntos de ordem pessoal e profissional. Ao mesmo tempo, percebe-se a oportunidade de melhoria na comunicação entre chefia e funcionários.

TABELA 1

Credibilidade na empresa de transportes na ótica de seus funcionários

Credibilidade	%
Os chefes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa	75
Se precisar falar com o meu chefe, ou com o chefe do meu chefe, sei que serei recebido	96
Os chefes são competentes para tocar o negócio	95
Acredito que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso	91
Os chefes são honestos e éticos na condução dos negócios	93
Os chefes cumprem o que prometem	88

Fonte: Dados obtidos na empresa estudada. Great Place to Work Institute Brasil.

Elaboração própria.

O respeito, o segundo elemento da dimensão interna, é a maneira como o funcionário acredita que é percebido pela liderança.

TABELA 2

Respeito na empresa de transportes, segundo a ótica de seus funcionários

Respeito	%
Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	92
Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	98
Os chefes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	75
Quando necessário, a empresa me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente	92
Temos benefícios especiais e personalizados aqui.	75

Fonte: Dados obtidos na empresa estudada. Great Place to Work Institute Brasil.

Elaboração própria.

Quanto ao respeito no trabalho, pode-se destacar a partir da Tabela 2 a infraestrutura da empresa para o desempenho das tarefas dos funcionários. Por outro lado, os funcionários percebem que poderiam ter mais espaço em decisões coletivas e que afetam a qualidade e a funcionalidade do ambiente de trabalho, bem como eles acreditam numa melhoria de benefícios especiais e personalizados mais adequados a sua real condição de vida. A imparcialidade, terceiro elemento da dimensão interna, tenta mostrar o sentimento de justiça ou igualdade em que os funcionários têm em relação às ações da empresa.

TABELA 3

Imparcialidade na empresa de transportes, segundo a ótica de seus funcionários

Imparcialidade	%
As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	85
Acredito que a quantia que recebo como participação nos lucros da empresa é justa	66
Os chefes evitam o favoritismo	76
Eu me sinto um membro importante na organização, independentemente de minha função ou cargo	94
Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça	89

Fonte: Dados obtidos na empresa estudada. Great Place to Work Institute Brasil.

Elaboração própria.

Na Tabela 3, a imparcialidade é percebida pelos funcionários por meio de um tratamento justo da organização para com os mesmos, não existindo discriminação em função da hierarquia de cargos da empresa. Em contrapartida, existe oportunidade de melhoria na remuneração e na distribuição dos lucros, de acordo com o trabalho realizado.

O orgulho, o quarto elemento da dimensão interna, visa o sentimento elevado do conceito ou da vaidade do funcionário em trabalhar na empresa e mostrar para a comunidade em que convivem. Em relação ao orgulho, na Tabela 4 observa-se uma elevada motivação em se trabalhar na empresa e de divulgar para comunidade o forte vínculo que o funcionário tem com essa. Os funcionários também enxergam que a empresa poderia desenvolver mais ações socialmente responsáveis, contando com a participação desses.

TABELA 4

Orgulho na empresa de transportes, segundo a ótica de seus funcionários

Orgulho	%
Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"	96
As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho	96
Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade	86
Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	96
A empresa me dá oportunidade de participar em atividades de ação social ou comunitária	73

Fonte: Dados obtidos na empresa estudada. Great Place to Work Institute Brasil.

Elaboração própria.

A camaradagem, quinto elemento da dimensão interna, é o modo como o funcionário se relaciona com os colegas à sua volta e com o seu espaço de trabalho.

TABELA 5

Camaradagem na empresa de transportes, segundo a ótica de seus funcionários

Camaradagem	%
Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo	98
Quando as pessoas mudam de função ou área, a empresa faz com que se sintam rapidamente "em casa"	90
Este é um lugar agradável para trabalhar	94
Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui	91
Aquí as pessoas se importam umas com as outras	84

Fonte: Dados obtidos na empresa estudada. Great Place to Work Institute Brasil.

Elaboração própria.

Nota-se na Tabela 5 que os funcionários possuem um sentimento elevado em relação à camaradagem no trabalho, demonstrando um forte espírito familiar e de afiliação na empresa. Entende-se que isso é proporcionado pela estreita relação de amizade e de companheirismo.

Os resultados obtidos com a pesquisa sobre a dimensão interna, mesmo com elementos oportunos para melhorias, como respeito e imparcialidade, no geral, apontam para um elevado clima organizacional, favorável a uma relação produtiva e benéfica, entre empresa e funcionários. Uma das formas de validar a evolução da melhoria da qualidade de vida de seus funcionários foi a inclusão da empresa entre as 150 melhores no País para se trabalhar, eleita pela Revista Exame (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE BRASIL, 2004a; 2004b).

Constatam-se que os elementos da dimensão interna mencionados acima foram consubstanciados na fundamentação teórica do clima organizacional. De acordo com Bergamini e Coda (1997), as principais recomendações para apoiar processos de desenvolvimento e de mudança organizacional podem ser viabilizadas por levantamentos a respeito dos níveis de satisfação dos empregados, tais como: fornecer aos empregados informações de que precisam para desenvolver um bom trabalho e incentivar uma postura mais acessível das chefias existentes estão evidentes na Tabela 1 nas seguintes perguntas do formulário: Os chefes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa? 75% concordaram com essa pergunta. E, na pergunta: Se precisar falar com o meu chefe, ou com o chefe do meu chefe, sei que serei recebido? 96 % concordaram com a pergunta. Ainda segundo Bergamini e Coda (1997), satisfação é uma energia indireta e extrínseca, ligada a aspectos como salário,

benefícios, reconhecimento, chefia, colegas, dentre outras condições que precisam ser atendidas. Na Tabela 2, que investiga o respeito, na Tabela 3, que explora a imparcialidade e, por fim, na Tabela 5, que trata da camaradagem ou coleguismo, pôde-se enxergar nas perguntas a aderência com a teoria utilizada. Contudo, os resultados da pesquisa sobre a dimensão interna pressupõem-se não ser suficientes para indicar sinais para uma gestão socialmente responsável, o que estimulou a realização de estudos sobre a dimensão externa na empresa.

A DIMENSÃO EXTERNA EMPRESARIAL DA QVT E A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO CASO ESTUDADO

A pesquisa sobre a dimensão externa levantou dados sobre as reais condições de vida dos funcionários da empresa estudada procurando compreender as suas ações e aperfeiçoar suas práticas no que tange à gestão socialmente responsável. A pesquisa contou com questionários individuais para quase todo o contingente de funcionários do nível operacional, que foram fundamentais para concretização do primeiro censo da empresa respaldado pelas metodologias da United Nations (1998) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2000).

O censo na empresa estudada foi aplicado em 80% dos funcionários, garantindo, assim, uma margem de erro considerada baixa pela teoria estatística. Tal censo foi estruturado com intuito de levantar dados sobre quatro blocos ou áreas de interesse: Bloco I: Dados Gerais/Pessoais; Bloco II: Moradia; Bloco III: Condições Socioeconômicas; Bloco IV: Lazer/Trabalho Voluntário. O censo foi realizado por meio de questionário enviado por *e-mail* para o nível administrativo e gerencial, sendo devolvido preenchido à área de RH da empresa após o preenchimento. Para o nível operacional, a abordagem foi direta, aplicada em forma de entrevista.

Os dados coletados foram trabalhados e refinados, de acordo com as regras da estatística analítica. A tabulação (tabelas) e o cruzamento de informações proporcionaram análises variadas pelos blocos, contemplados para efeito deste trabalho, que foram: moradia, condições socioeconômicas e lazer/trabalho voluntário. Vale ressaltar que esta pesquisa sobre a dimensão externa é aprofundada, a qual sofreu cortes em seu conteúdo para ilustrar os principais elementos relacionados com a temática tratada, bem como priorizou os objetivos deste trabalho como um todo.

Quanto à renda familiar dos funcionários da empresa em estudo, incluindo os números de dependentes que convivem na mesma, notou-se que a renda está incluída com outras fontes de pagamento, pessoas que a recebem e não trabalham na empresa em estudo. Na época da pesquisa, no 1º semestre de 2004, o salário mínimo determinado

pelo Governo Federal era de R\$ 250,00, limite mínimo para a renda familiar. A distribuição de renda na Tabela 6 mostrou que a faixa de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00 é a mais presente, totalizando 78 funcionários (40,6%); seguidas pela faixa de R\$1.001,00 a R\$ 2.000,00, com 62 funcionários (32,3%); de R\$ 251,00 a R\$ 500,00, com 34 funcionários (17,7%); e, por fim, a renda acima de R\$ 2.000,00 teve 18 funcionários (9,4%). Já no número de dependentes familiares, nota-se uma freqüência expressiva de três a quatro dependentes por domicílio, que corresponde, respectivamente, a 53 e 54 funcionários nas duas categorias, compondo 55,7% das respostas. A presença de dois e de cinco filhos de funcionários por domicílio representa um montante de 56 respostas (29,1%); com seis, 13 respostas (6,8%); apenas um, seis respostas (3,1%); com sete, cinco respostas (2,6%); com oito, três respostas (1,6%); e com mais de oito, apenas duas respostas (1,0%).

TABELA 6

Dependentes familiares por renda dos funcionários da empresa de transportes estudada

Renda	Dependentes familiares									Total global
	Apenas um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Seis	Sete	Oito	Mais de oito	
De R\$ 251,00 a R\$ 500,00	3	4	10	12	4	1				34
De R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00	3	14	23	21	11	4	1		1	78
De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00		8	16	18	8	8	2	1	1	62
Acima de R\$ 2.000,00		2	4	3	5		2	2		18
Total Global	6	28	53	54	28	13	5	3	2	192

Fonte: Dados primários obtidos na empresa.

Elaboração própria.

A Tabela 6 mostra o cruzamento da renda com o número de dependentes. Percebe-se que a distribuição está mais freqüente nas faixas de renda de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00 e de R\$1.001,00 a R\$ 2.000,00, com o número de dependentes três (23 e 16) e quatro (21 e 18). O que apareceu com menos freqüência foi a renda familiar acima de R\$ 2.000,00, em que o número de respostas dos dependentes ficou praticamente equilibrado com dois (2), três (4), quatro (3), cinco (5), sete (2) e oito (2). Não houve freqüência em apenas um, seis e acima de oito. Os de renda entre R\$ 251,00 e R\$ 500,00 concentram seus dependentes no número de três, com 10 respostas, e quatro, com 12 respostas. A freqüência foi considerada baixa nos dependentes: apenas um (3), dois (2), cinco (4) e seis (1). Não houve respostas nesta faixa salarial no número de dependentes sete, oito e mais de oito. Os de renda entre R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00, com o número de três dependentes, foram os mais respondidos, com 23 funcionários,

com quatro dependentes, com 21 respostas. Houve respostas expressivas nos dois e cinco dependentes, com, respectivamente, 14 e 11. Nos números dependentes as respostas foram apenas um (3), seis (4), sete (1) e mais de oito (1), não houve resposta em oito dependentes. De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 os que tiveram mais freqüência nas colunas de dependentes foram quatro, com 18, três, com 16, dois, cinco e seis tiveram a mesma freqüência de 8, sete, com 2, e oito e mais de oito, com apenas 1.

Quanto às moradias, a Tabela 7 só foi respondida por pessoas que moram em casa/apartamento e não pertencem a nenhuma república ou pensão, e houve funcionários que não responderam essa parte da pesquisa, caindo de 192 para 189 respostas. A análise foi realizada de acordo com o cargo dos funcionários, levando em conta que o nível administrativo está ligado com a função-meio da empresa e o nível operacional com a função-fim.

TABELA 7

Residência por cargo dos funcionários da empresa de transportes estudada

Cargo	Residência					Total global
	Alugada	Cedida	Outra situação	Própria e já está paga	Própria, mas não quitada	
Administrativo	11	4	1	16	9	41
Gerência	2	1	1	5	1	10
Operacional	34	23	1	58	22	138
Total Global	47	28	3	79	32	189

Fonte: Dados primários obtidos na empresa.

Elaboração própria.

Os dados da Tabela 7 mostram uma freqüência maior no imóvel próprio e quitado com 79 (42%) funcionários respondendo, sendo que 58 são do nível operacional, 16 do administrativo e 5 do nível gerencial. O imóvel alugado teve freqüência de 47 (25%) respostas globais, distribuídas em 11 no administrativo, dois na gerência e 34 no operacional. O imóvel próprio, mas que ainda não está quitado, ou seja, os funcionários estão pagando as prestações de financiamento ou casa própria, aparece em terceiro lugar nas respostas, com 32 (17%) freqüências, distribuídos: 22 para o operacional, um para gerência e nove para o administrativo. O imóvel cedido teve 28 (15%) freqüências, com 23 respostas do operacional um da gerência e quatro do administrativo. Outra situação teve apenas três (2%) respostas, distribuídos igualmente em um para os três cargos.

TABELA 8

Cargo por cômodos em residência dos funcionários da empresa de transportes estudada

Cômodos	Cargo			Total global
	Administrativo	Gerência	Operacional	
Até 3 cômodos	-	-	19	19
De 4 cômodos a 6 cômodos	20	4	89	113
De 7 cômodos a 9 cômodos	16	4	26	46
De 10 cômodos a 12 cômodos	3	2	2	7
Mais de 12 cômodos	1	-	1	2
Total Global	40	10	137	187

Fonte: Dados primários obtidos na empresa.

Elaboração própria.

Em relação à quantidade de cômodos existentes nas casas dos funcionários (incluindo quarto, sala, banheiro e cozinha), é demonstrada na Tabela 8. A distribuição dos dados foi representativa na faixa de quatro a seis cômodos, com mais de 113 (60%) respostas, sendo 89 do operacional, 20 do administrativo e quatro da gerência. As casas de sete cômodos a nove cômodos tiveram 46 (25%) respostas, distribuídas em 26 com o operacional, quatro com a gerência e 16 com o administrativo. A casa de até três cômodos só houve resposta por parte do cargo operacional com 19 respostas, os de 10 cômodos a 12 cômodos, tiveram sete (4%) respostas distribuídas, três ao administrativo, dois à gerência e dois ao operacional, o que teve menos frequência foi o mais de 12 cômodos, com apenas dois (1%) respostas, divididas em um no administrativo e um no operacional.

As tabelas 7 e 8 refletem um dos questionamentos da empresa em termos de benefícios a oferecer aos seus funcionários, no caso, um financiamento para conseguir uma moradia perto do trabalho, ou seja, na cidade de Contagem-MG. Frente a isso, existe grande tendência ao financiamento de uma casa própria nesta cidade, com 137 (71%) respostas favoráveis, sendo distribuídas da seguinte forma: 25 respostas para o administrativo, oito para gerência e 104 para o operacional. Deve-se levar em conta que 55 (29%) funcionários não desejam participar de um financiamento com este objetivo, por estarem satisfeitos com a moradia atual ou com receio/desinteresse em assumir dívidas de financiamento.

Quanto ao tipo de lazer mais praticado, os funcionários podiam escolher mais de uma opção. De acordo com as respostas dos funcionários da empresa, sendo que cada um pôde optar por mais de um tipo de lazer, a televisão foi considerada o melhor meio de lazer, com 156 respostas (81,3%); seguido do esporte, com 69 (35,9%); mostrando equilibrado, o item bar/restaurante com os parques, com 42 (21,9%). A frequência em cinemas foi considerada por 41 funcionários (21,4%); seguida de outros tipos de lazer, 33 (17,2%); viagens, 28 (14,6%); clubes, 25 (13%); e teatro, 11 (5,8%).

Sobre os dados respondidos a respeito do trabalho de voluntariado, 152 (79%) deram respostas positivas, principalmente da área operacional; com 105 funcionários, sendo 37 do administrativo; e a gerência com 10 respostas. Houve 40 (21%) respostas negativas ao trabalho voluntariado, nas áreas operacional e administrativo.

Com base nos resultados obtidos com a pesquisa sobre a dimensão externa, a empresa pode ter uma visão mais ampla sobre a realidade e a qualidade de vida de seus funcionários, possibilitando a revisão, o aperfeiçoamento e o lançamento de ações socialmente responsáveis. A partir desta pesquisa, foram colocados em prática projetos que estão até o momento presentes (2007), sendo eles: a realização de gincana comunitária, a participação com ações voluntárias em instituições sem fins lucrativos e a própria iniciativa de criar o projeto “João de Barro”, que visa a facilitar aos seus funcionários o acesso à casa própria, por meio de financiamento da empresa. Esse projeto talvez não tivesse surgido, efetivamente, se a empresa não soubesse a real condição de vida dos funcionários.

Campos (1992) menciona que os conceitos de QVT são fortemente influenciados pelas necessidades básicas das pessoas até a auto-realização, e constata-se isso nos blocos acima mencionados. Melo Neto (2001) e Neves (2001) afirmam que uma estratégia adequada para a empresa que deseja ser socialmente responsável é começar pela relação com os seus funcionários. Não há coerência em desenvolver ações sociais para o público externo se, internamente, as relações ainda são pouco trabalhadas. Isto pôde ser verificado na aplicação do próprio censo, que tem por objetivo principal criar uma consciência de que os funcionários na organização é o primeiro compromisso de uma empresa socialmente responsável.

5. A FERRAMENTA QUALIDADE DE VIDA FUNCIONAL (QVF)

5. A FERRAMENTA QUALIDADE DE VIDA FUNCIONAL (QVF)

Os resultados da pesquisa (dimensão interna e externa) sobre a relação da qualidade de vida no trabalho e a responsabilidade social realizada na empresa estudada possibilitaram, por meio de seus elementos, a constituição de uma ferramenta que integraria as dimensões interna e externa trabalhadas, separadamente, no caso estudado. A integração das dimensões interna e externa possibilitaria a gestão empresarial possuir uma visão mais abrangente e um compartilhamento de informações e valores, proporcionando visibilidade, autenticidade e consistência, mais condizentes com as finalidades de uma gestão socialmente responsável. O objetivo da ferramenta QVF é apontar sinais sobre as dimensões interna e externa sobre a qualidade de vida dos funcionários, para que a gestão estratégica empresarial possa atuar, de forma mais coerente e transparente.

Nesse sentido, a ferramenta QVF é composta pelos elementos considerados nos estudos sobre a dimensão interna (credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem) e dimensão externa (moradia, condições socioeconômicas e prática de lazer/trabalho voluntário) da relação entre a qualidade de vida no trabalho e a responsabilidade social pesquisadas sob a ótica dos funcionários, no caso da empresa estudada.

Esses elementos, caracterizados na seção anterior, permitiram constituir um quadro para evidenciar a QVF como uma ferramenta de gestão socialmente responsável. Sendo que o critério adotado para dizer quando um elemento é positivo ou negativo foi a própria condição das respostas dos funcionários, em que o alto percentual revela uma condição mais positiva e o baixo percentual uma condição mais negativa na relação entre a qualidade de vida no trabalho e a responsabilidade social. Dessa maneira, dependendo da condição relativamente (positiva ou negativa) das dimensões interna e externa, pode-se ter sinais diferentes para a gestão estratégica empresarial, como revela o Quadro 1.

QUADRO 1

A ferramenta QVF como sinalizador da responsabilidade social para a gestão estratégica empresarial

Dimensão interna	Dimensão externa	Sinais para a gestão estratégica
+	+	<ul style="list-style-type: none"> Práticas de gestão socialmente responsáveis são reconhecidas pelos funcionários. Existência de uma elevada satisfação na relação empresa e funcionários
(positivo)	(positivo)	
+	-	<ul style="list-style-type: none"> A satisfação dos funcionários no trabalho está adequada, porém a empresa tem oportunidade de rever a remuneração e benefícios, tomando-os mais condizentes com a realidade de vida dos funcionários. O sistema de remuneração e benefícios está adequado à realidade de vida dos funcionários, entretanto, a relação de trabalho entre funcionário e empresa é envolvida por conflitos, falha de comunicação, baixo espírito de equipe e falta de transparência nas ações realizadas pelos funcionários.
(positivo)	(negativo)	
-	+	<ul style="list-style-type: none"> Existência de baixa motivação no trabalho. Ausência ou existência de práticas inadequadas de gestão socialmente responsável.
(negativo)	(positivo)	
-	-	<ul style="list-style-type: none"> Baixa satisfação na relação empresa e funcionários As necessidades de auto-realização e auto-estima dos funcionários precisam ser trabalhadas para garantir a sobrevivência de ambos.
(negativo)	(negativo)	



Fonte: Elaboração própria.

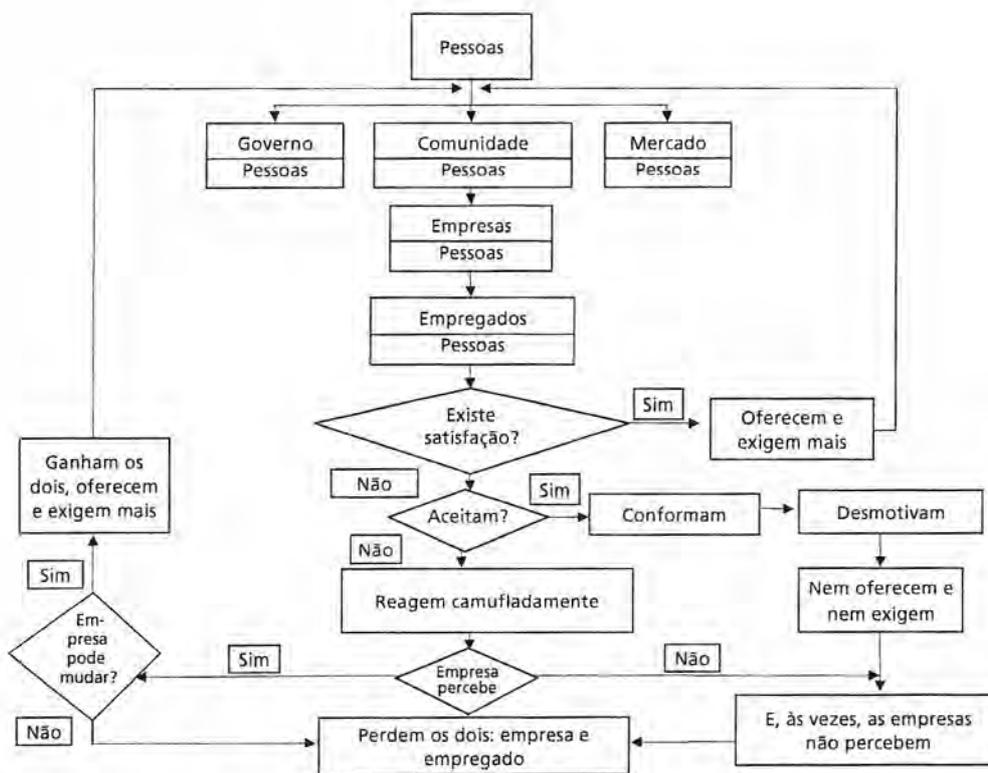
O Quadro 1 permite sinalizar para a gestão estratégica empresarial, a partir de dados oriundos de pesquisas previamente realizadas tanto na dimensão interna quanto externa, indicadores para uma efetiva gestão socialmente responsável. Entende-se que a ferramenta QVF pode ser uma técnica de gestão para práticas mais adequadas de responsabilidade social empresarial para com o público interno. Além disso, pode-se também perceber que a relação de satisfação entre empregador e empregado é fundamental para estabelecer um nível de motivação que impulsionará a Qualidade de Vida Funcional e o avanço na gestão da responsabilidade social nas organizações, conforme suscita a reflexão ilustrada na Figura 1.

A satisfação na relação empresa x empregado é envolvida pela interdependência entre governo, comunidade e mercado. Se essa relação for positiva, ambos oferecem e exigem mais no que se refere aos interesses pessoais/ empresariais, o qual é retroalimentado, continuamente, de acordo com a gestão estratégica. Caso a satisfação seja negativa, os funcionários podem aceitar ou não esta insatisfação na relação de trabalho.

Aceitando essa insatisfação, os funcionários se conformam, se desmotivam, nem oferecem e nem exigem. Isso nem sempre as empresas percebem e, nesse caso, perdem os dois (empresa e funcionário). Isso tende a fortalecer um sentimento de desconfiança entre ambos, em que os funcionários também podem não aceitar essa insatisfação, mas, nesse caso, reagem camufladamente, ou seja, agem com pouca transparência e baixo comprometimento. Nesse momento, a empresa percebe essa atitude ou não. A percepção positiva de tais atitudes pela empresa pode gerar uma reflexão para mudança em relação às suas práticas de gestão, que, se contar com a participação dos funcionários, ambos se beneficiam nos seus interesses.

FIGURA 1

A relação empresa e funcionário, em termos de satisfação.



Fonte: Elaboração própria

A lógica da Figura 1 demonstra que ações e práticas socialmente responsáveis necessitam envolver com maior profundidade a relação empresa x empregado por meio de pesquisas sobre a dimensão interna e externa, contando com um suporte ferramental como a Qualidade de Vida Funcional (QVF).

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa demonstrou que uma organização socialmente responsável não se restringe a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. Assim, corrobora-se com o Instituto Ethos (2007) que a empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Essa última pode ser intensificada por meio de uma ferramenta de gestão socialmente responsável voltada ao público interno, como a Qualidade de Vida Funcional (QVF), observada na empresa estudada, que com o seu uso passou a compreender as reais condições de vida de seus funcionários (dentro e fora do trabalho), passando, assim, a estabelecer metas mais socialmente responsáveis em suas ações organizacionais.

Notou-se que a ferramenta QVF na empresa estudada se apresenta como uma aplicação sofisticada da teoria do salário de eficiência, ao procurar incitar seus funcionários a se dedicarem mais ao trabalho, com um atendimento mais abrangente de suas necessidades e expectativas, ao considerar, além da dimensão interna, aspectos fora da organização. Entretanto, a aplicação da QVF também reitera, enquanto ponto negativo da teoria do salário de eficiência para os estudos sobre o trabalho, a rigidez do salário nominal pago aos funcionários que, ao invés de ser aumentado diretamente, passa a incorporar outros benefícios e incentivos não financeiros, como ações de responsabilidade social que auxiliam na manutenção da estabilidade do salário real pago aos funcionários.

Dessa maneira, a ferramenta QVF permite às empresas contemplarem, de forma mais abrangente, o planejamento, o controle e a execução de práticas mais efetivas de responsabilidade social, de forma que atendam às quatro dimensões (econômica, legal, ética e filantrópica) da responsabilidade social tratadas por Carroll (1999). Pode-se destacar a iniciativa da empresa estudada em buscar conhecer a dimensão externa da qualidade de vida de seus funcionários, algo raro na atual conjuntura.

A ferramenta QVF também permite apontar sinais sobre a imagem, a identidade e, principalmente, sobre a reputação da empresa junto à sociedade, ao governo, à comunidade e aos demais agentes ligados ao negócio da empresa. Tal ferramenta pode servir de complemento e reforço de duas metodologias já existentes no mercado: 1) Indicadores Ethos de Responsabilidade Social voltados ao público interno, em especial, na dimensão “trabalho decente”, que não explora aspectos da vida dos funcionários fora do espaço de trabalho como, por exemplo, a moradia; 2) Índice de Desenvolvimento Humano Empresarial (IDH-E), metodologia doada pela empresa Novartis e o Instituto para o Desenvolvimento Social (IDIS) ao Instituto Ethos. Além disso, a ferramenta QVF pode ser aperfeiçoada com métodos mais sofisticados de estatísticas, bem como ser inserida a um sistema informatizado de gestão empresarial.

Todavia, não se podem negar o avanço e a oportunidade para o desenvolvimento de ferramentas de gestão socialmente responsáveis, para se tornarem mais efetivas e condizentes com a real qualidade de vida dos funcionários. Entende-se que o Brasil encontra-se em um estágio intermediário de revisão de suas metodologias e técnicas sobre a qualidade de vida no trabalho. Assim, propõe-se que a QVF seja alvo de estudos futuros, que vão além dos intramuros da qualidade de vida no trabalho, incorporando uma visão mais global do ser humano, com suas necessidades de auto-realização e um mínimo de dignidade humana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. L. C. *A influência da identidade projetada na reputação da organização*. Belo Horizonte, 2005. 361 f. Tese (Doutorado). CEPEAD. Universidade Federal de Minas Gerais.

ARBIX, G.; SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A. *O impacto da internacionalização com foco na inovação tecnológica sobre as exportações das firmas brasileiras*. Dados: Rio de Janeiro, v. 48, n. 2, abr./jun. 2005. p. 395-442.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

CAMPOS, V. F. TQC. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CARROLL, A. *Corporate social responsibility*. Business Society: Chicago, v. 38, p.268-295, set. 1999.

ETHOS – Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Indicadores Ethos. On line. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores>. Acesso em: de jan. 2006.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho: uma experiência brasileira. RAUSP: São Paulo, v.23, n.4, p.29-38, out./dez. 1988.

GONÇALVES, E. *Análise da estrutura do rendimento do trabalho no Brasil: uma abordagem de oferta, demanda e instituições (1992-2001)*, Belo Horizonte, 2004. 114 f. Dissertação (Mestrado). CEDEPLAR. Universidade Federal de Minas Gerais.

GOTTSCHALK, M. V.; ALVES, P. F. Diferenciais de salário no setor de serviços. In: NEGRI, João Alberto; NEFRI, Fernanda; COELHO, Danilo. (Org.). *Tecnologia, exportação e emprego*. Brasília: IPEA, 2006, v. 1, p. 367-395.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE BRASIL. *Manual de melhores práticas*. São Paulo, 2004a.

_____. *Modelo great place to work*. São Paulo, 2004b.

IBGE. *Metodologia para aplicação do censo 2000*. Rio de Janeiro, 2000.

KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

KRUEGER, A. B.; SUMMERS, L. H. *Efficiency wages and the inter-industry wage structure*. *Econometrica*, v. 56, n. 2, p. 259-293, 1988.

LEMOS, J. L. *Benefícios aos funcionários*. Tendências do trabalho. São Paulo, mar. 1998.

MELO NETO, F. P. de. *Responsabilidade social e cidadania empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MILKOVICH, G.; BODREAU, J. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES, M. *Marketing social no Brasil*. Rio de Janeiro: E-Papers, 2001.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books, 1994.

QUELHAS, O. L. G.; MORGADO, C. R. V. *A importância da qualidade de vida no trabalho para a competitividade*. Revista Tendências do Trabalho, São Paulo, v. 232, p. 17-23, 25 nov. 1993.

UNITED NATIONS. *Principles and recommendations for population and housing censuses*. New York. 1998.

WALTON, M. *O método Deming de administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1989.

WERTHER, J. R.; DAVIS, W. B. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2001.