

A CONCEPÇÃO GERENCIAL DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

AREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS

AUTORES

HENRIQUE MAIA VELOSO

Universidade de São Paulo
velosohm@pucpcaldas.br

MARCOS ABILIO BOSQUETTI

UnicenP Centro Universitário Positivo
marcos.bosquetti@copel.com

ANA CRISTINA LIMONGI-FRANÇA

Universidade de São Paulo
climongi@usp.br

RESUMO

Este trabalho apresenta os principais resultados de uma pesquisa exploratória realizada nas 14 maiores empresas do setor elétrico brasileiro com o objetivo de compreender quais são as concepções gerenciais dos programas de qualidade de vida no trabalho – QVT nas empresas do setor, analisando-os dentro de um modelo biopsicossocial e determinando-os em relação às preocupações que a organização possa ter, sejam elas preocupações legalistas, paternalistas ou estratégicas. Optou-se por uma abordagem qualitativa, utilizando-se um estudo de múltiplos casos, escolhidos intencionalmente. O tamanho da amostra equivale à metade do universo das distribuidoras de energia elétrica de grande porte, que juntas, empregam 60% dos 140 mil trabalhadores do setor. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com os coordenadores dos programas de QVT, aplicação de questionário estruturado e análise documental das empresas pesquisadas. Os resultados obtidos indicam que os programas de QVT concentram-se essencialmente nas dimensões biológicas e psicológicas, mas não dentro de uma forma integrada de gestão, e que, apesar da privatização e da entrada de multinacionais no setor elétrico brasileiro, poucas empresas tratam a qualidade de vida no trabalho como uma variável da estratégia organizacional, predominando as preocupações legalistas e paternalistas de saúde e segurança dos empregados.

ABSTRACT

This paper presents the main findings of an exploratory research carried out through the 14 largest electricity companies of the Brazilian electricity industry, with the purpose of understanding the management concepts of the current quality of work life programs at the electricity sector. This study analyzed the bio-psycho-social aspects of the programs and its main focus: legal requirements, paternalism or strategic approach. This qualitative research was carried out in the form of multi case studies. The 14 electricity companies analyzed in this study employ 60% of the 140,000 workers for the Brazilian electricity industry. The data was collected by means of semi-structured interviews with the managers of the quality of work life programs, questionnaires and documental analysis of the companies' annual reports. Results indicates that most of the companies focus their quality of work life programs on the biological and psychological aspects, but not on the strategic aspect of the business and their management concept of the programs are related to legal requirement and paternalist approach.

PALAVRAS CHAVE: Qualidade de Vida no trabalho, Setor Elétrico no Brasil, Estratégias de RH

1. INTRODUÇÃO

O trabalho tem grande importância social e psicológica para o ser humano. É no trabalho que grande parte da vida é passada e, para a maioria dos indivíduos, trabalhar não é uma opção, mas sim uma necessidade. No contexto em que vivemos, o trabalho passa a ser fundamental, à medida que se configura como forma de garantia de subsistência no contexto de mercado (ANTUNES, 1995). Mesmo que alguns autores questionem a importância do trabalho na sociedade atual (OFFE, 1989), ainda vivemos em uma sociedade que depende do trabalho para a construção de bens (ANTUNES, 1995).

HANDY (1976) acredita que a vida profissional está associada à vida humana como um todo. O trabalho surge como uma forma de identidade, de construção do ser social. SAYLES & STRAUSS (1977) consideram o trabalho como sendo uma das coisas mais importantes na vida do indivíduo. Salienta-se que a visão desses autores aborda tanto o lado de consecução dos recursos materiais, através da remuneração do trabalho, quanto o lado de realização individual e social.

Os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são, levando-se em conta essas considerações, uma forma de se compreender o processo do trabalho e seus impactos na vida do empregado, tanto no lado profissional - quer seja pela produtividade, absenteísmo, *turnover* - quanto no lado pessoal - doenças, insatisfação, conflitos internos dentre outros.

Diante dos reflexos da falta de qualidade de vida no trabalho, tanto sobre o indivíduo quanto sobre a produtividade, os estudos sobre esse tema mostram-se tanto de interesse dos funcionários quanto das empresas, bem como dos pesquisadores.

O presente trabalho examina as concepções gerenciais e organizacionais de qualidade de vida no trabalho, enquanto conceito amplo (biopsicossocial) e como parte da estratégia organizacional das empresas do setor elétrico brasileiro, um setor de utilidade pública, sendo fortemente regulamentado pelo Estado. Este setor emprega mais de 140 mil trabalhadores e nos últimos cinco anos tem passado por transformações profundas como a privatização, abertura de mercado, terceirização e entrada de empresas multinacionais (BOSQUETTI, FERNANDES & DÓRIA, 2002).

Este trabalho é composto das seguintes seções: quadro teórico de referência, abordando as origens e os principais conceitos e abordagens de qualidade de vida no trabalho; descrição dos procedimentos metodológicos deste estudo setorial; breve contextualização do setor elétrico brasileiro, objeto do estudo; apresentação e análise dos resultados, e por último, as conclusões e recomendações para futura pesquisa.

2. QUADRO REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. As origens da qualidade de vida no trabalho

Determinar a origem da preocupação com a saúde no trabalho pode significar estudar a origem da transformação da natureza pelo homem. Ou seja, a partir do momento em que o ser humano se utiliza de ferramentas e cria métodos para aperfeiçoar sua forma de subsistência, procurando de alguma forma reduzir seu esforço e diminuir seu sofrimento, pode-se dizer que há embutido o conceito de saúde atrelado ao trabalho.

Ao longo da história é possível perceber diversas referências cujo foco é entender a relação do indivíduo com o seu trabalho. Embora todos estes trabalhos possam ser entendidos como essencialmente importantes para que o trabalho ganhe em qualidade de vida, faz-se necessário destacar que o movimento de qualidade de vida no trabalho possui origens formalmente delimitadas na história do pensamento administrativo. O movimento conhecido como QVT tem suas origens formais vinculadas ao desenvolvimento da abordagem sócio-técnica. O movimento conhecido como Relações Humanas, desenvolvida principalmente pelos estudos

de Elton Mayo na *Western Electric* e de Eric Trist no *Tavistock Institute of Human Relations* de Londres, foi um ponto de partida para os estudos de QVT.

Eric Trist, Ken Bamforth dentre outros que trabalhavam no *Tavistock Institute* em 1950 estudaram variáveis que futuramente serviriam para desenvolver o conceito de QVT (VIEIRA, 1996 e LADEIRA & GARCIA, 1997). MORAES e colaboradores (1996) apontam o trabalho de Trist como um modelo que engloba indivíduo, trabalho e organização visando a estruturação do trabalho assim como a satisfação dos funcionários.

Durante as décadas de 50 e 60 o movimento de pesquisa em QVT teve uma rápida ascensão no meio acadêmico, principalmente nos Estados Unidos. Historicamente, esse período coincide com o auge do fordismo e, concomitantemente, nessa época surgem os grandes movimentos de reivindicação coletiva, com a expansão e consolidação do movimento sindical (HELOANI, 1994). É possível que o crescimento do movimento reivindicatório tenha influenciado parte das pesquisas e propiciado a expansão dos estudos nesta área.

Ressalta-se que o conceito Qualidade de Vida no Trabalho surge somente na década de 70 e é trabalhada por Louis Davis. Algum tempo depois da definição do conceito, esse pesquisador criou o *Center for Quality of Working Life* na Califórnia, Estados Unidos. Davis mantinha contato com os pesquisadores do *Tavistock Institute* e foi influenciado pelas pesquisas que eles realizaram.

Antes da construção do conceito de QVT, diversos autores realizaram pesquisas que envolviam o problema da motivação, satisfação e insatisfação no trabalho. Herzberg, McGregor e Maslow são considerados como um segmento dos movimentos de qualidade de vida no trabalho à medida que procuravam estudar fatores organizacionais que funcionassem como incentivadores ou coibidores de motivação do funcionário. Esses autores associam diretamente algumas condições de trabalho e características individuais à produtividade (VIEIRA, 1996). O trabalho desses pesquisadores serviu de base para diversos estudos posteriores sobre QVT (CLUTTERBUCK & CRAINER, 1993, MORAES et. al., 1996 e VIERA, 1996).

No início da década de 70, difundem-se os estudos e os centros de pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho nos Estados Unidos. Tantos os estudos quanto os centros de pesquisa obtiveram apoio das empresas, do governo e dos sindicatos. Durante essa época são constituídos o *National Commission on Productivity* e diversos centros de pesquisa em QVT.

Concomitantemente ao desenvolvimento dos estudos sobre QVT e sobre produtividade, via-se, no contexto Americano, fortes sinais de crise no sistema de produção em massa (MATTOSSO, 1995). Aos poucos se instaura uma crise caracterizada pela estagflação, pela instabilidade financeira e pela queda de produtividade, sendo agravada na década de 70 pela crise do petróleo.

Durante a crise do petróleo os investimentos em estudos de qualidade de vida no trabalho são reduzidos, tanto pelo governo quanto pelas empresas que passaram a focar na sobrevivência, deixando os interesses dos funcionários para um segundo plano (VIEIRA, 1996).

Os estudos que QVT são retomados no final da década de 70, perdurando até os dias atuais. Até o início da década de 80 muitas pesquisas e grupos de pesquisadores se destacaram no panorama internacional dentro do que se pode considerar como pertencentes formalmente ao movimento de QVT, tais como HACKMAN & LAWLER (1971), WALTON (1973), HACKMAN & OLDHAN (1975), LIPPT (1978) e WESTLEY (1979) que se preocuparam em desenvolver e pesquisar, dentro de uma perspectiva funcionalista, variáveis que pudessem significar a melhoria das condições de trabalho.

2.2. As abordagens de qualidade de vida no trabalho no contexto atual

A qualidade de vida no trabalho está ganhando espaço dentro das organizações a partir da atual reestruturação do trabalho, uma vez que solicita, cada vez mais, que o trabalhador se identifique com a organização e trabalhe em equipe (FLEURY & FLEURY, 1997 e NADLER & LAWLER, 1983). LIMA (1995) salienta que as organizações estão, atualmente, procurando formas de seduzir o funcionário e reduzir o conflito interno. Talvez essa seja uma possibilidade de abertura para o desenvolvimento da qualidade de vida dentro das organizações.

Ao mesmo tempo, percebe-se que têm sido incorporados novos conceitos e perspectivas aos estudos de QVT, ampliando a forma como o indivíduo, a organização e o trabalho são vistos sob esta corrente teórica. Questões como estresse ocupacional, a inclusão de minorias e a gestão inclusiva, a questão do assédio moral, responsabilidade social, sofrimento psíquico, doenças psicossomáticas, as lesões por esforço repetitivo (LER) e os distúrbios osteomusculares relacionados com o trabalho (DORT), o uso excessivo de tranqüilizantes e calmantes associados ao trabalho, (SELYE, 1978; ILMARINEN, 1991; DEJOURS, 1992; KARAZEK, 1999; DEJOURS, 2000; CARAYON, 2000; ALDANA 2001; POT, 2002, GILIOLI et al., 2003; LIMONGI-FRANÇA, 2004) dentre tantos outros estudos da relação que se estabelece entre saúde e o espaço laboral.

O que se pode perceber de toda essa ampliação dos estudos de Qualidade de Vida no Trabalho é que, cada vez mais, procura-se compreender não só o trabalho e o espaço produtivo como um todo, mas o indivíduo que participa deste processo também. Neste sentido, os estudos apontam que os programas de QVT caminham em duas direções. Na primeira, no que tange o indivíduo que trabalha, as concepções buscam compreender o ser biopsicossocial. Ou seja, entender o trabalho e as questões biológicas (saúde física) psicológicas (saúde mental), sociais (saúde social) (LIMONGI-FRANÇA, 1996, 2004 e 2005; ALBUQUERQUE & LIMONGI-FRANÇA, 1998).

Na segunda direção, estes autores observam que as preocupações sobre qualidade de vida no trabalho tem extrapolado uma preocupação puramente legalista, no sentido de cumprir o que a legislação determina de uma forma eminentemente burocrática e adentrado na esfera estratégica, delineando a QVT como parte de uma estratégia geral da organização com ênfase em resultados.

2.3. modelo biopsicossocial e a visão estratégica de qualidade de vida no trabalho

O modelo biopsicossocial é a base desta pesquisa e tem sua origem no trabalho desenvolvido por LIMONGI-FRANÇA (1996). Segundo a autora,

“Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Estas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nestes três níveis e podem ser mais visíveis em um deles, embora todos sejam sempre interdependentes.” (LIMONGI-FRANÇA, 1996: 10-11)

Desta forma, entender os programas de QVT dentro de uma concepção biopsicossocial implica em assumir que as ações gerenciais irão atuar nas três dimensões citadas. Dentro da perspectiva biológica, os programas de QVT preocupam-se com os aspectos biológicos do trabalho e do ambiente no qual o indivíduo se insere. Também faz parte dessa dimensão, compreender as características genéticas bem como as questões físico-químicas que podem afetar o indivíduo na sua interação com seu trabalho. Na dimensão psicológica são consideradas as questões afetivo-emocional-cognitivas, sejam elas conscientes ou não, provenientes do trabalho ou do indivíduo que podem afetar a execução saudável do trabalho. Já em termos sociais, a preocupação gira em torno de como são definidos os valores, a formação dos grupos, os aspectos culturais e coletivos que interferem no ambiente laboral. No

quadro abaixo, extraído do trabalho de pesquisa de LIMONGI-FRANÇA (1996), expõe-se como as variáveis sociais, psicológicas e biológicas são geralmente tratadas dentro dos programas de QVT.

Quadro 1: QVT - Ações específicas da empresa

Área de investigada	Descrição	Programas específicos indicadores	Setores que desenvolvem
Social	Ações que ofereçam benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criem oportunidade de lazer e cultura.	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos legais • Atividades associativas e esportivas <ul style="list-style-type: none"> • Eventos de turismo e cultura • Atendimento à família 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço Social • Grêmio Esportivo • Fundações específicas • Recursos Humanos
Psicológica	Ações que promovam a auto-estima e o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de seleção e avaliação de desempenho <ul style="list-style-type: none"> • Carreira • Remuneração • Programas participativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e Seleção • Treinamento de Pessoal <ul style="list-style-type: none"> • Cargos e Salários • Relações Industriais e/ou RH
Biológica	Ações que promovam a saúde, que controlem os riscos ambientais e atendam às necessidades físicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de riscos <ul style="list-style-type: none"> • SIPAT • Refeições • Serviço Médico • Melhorias ergonômicas • Treinamentos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança do Trabalho e Medicina Ocupacional <ul style="list-style-type: none"> • Ambulatório • Nutrição • Relações Industriais e/ou RH

Fonte: Adaptado de LIMONGI-FRANÇA (1996: 86-87)

O que se pode deprender dessa visão é que, em geral, a legislação que regulamenta as relações de trabalho no Brasil enfatiza quase que exclusivamente os aspectos biológicos, tornando-os obrigatórios para as organizações como parte da preservação da vida por meio da redução de acidentes de trabalho e diminuição de geradores de problemas à saúde física do trabalhador. Embora, as dimensões psicológica e social estejam ganhando terreno nas discussões legais, ainda podem ser consideradas dimensões insipientes, sendo exploradas apenas por iniciativas de gestores que venham considerá-las importantes.

Outro ponto importante discutido por LIMONGI-FRANÇA (2004) diz respeito a como os programas QVT são vistos pelas organizações, que, de certa forma, está relacionada à discussão sobre a legislação. Os programas podem assumir, em geral, três visões diferenciadas no que diz respeito aos objetivos e resultados esperados.

Alguns programas podem ser enquadrados dentro de uma perspectiva legalista na medida em que seus objetivos são, simplesmente, seguir as regras impostas pela legislação vigente ou por obrigação em situações específicas, tais como exigências feitas por grandes clientes, exigências de programas de certificação de qualidade. Neste sentido, tais programas de qualidade são vistos como obrigação e as empresas procuram cumprir o mínimo exigido, não crendo que haja, necessariamente, um retorno positivo de tais investimentos.

Outros programas podem ser enquadrados dentro de uma preocupação paternalista em relação aos funcionários. Dessa forma, os programas de QVT são realizados no intuito de fazer com que o indivíduo se sinta bem em seu ambiente laboral. A preocupação e o objetivo principal, neste sentido, é exclusivamente o indivíduo e não há, necessariamente, uma interligação destes programas com as estratégias da organização.

A terceira visão sobre os programas de QVT pode ser denominada de visão estratégica. Neste tipo, os programas são percebidos como parte integrante da visão estratégica organizacional, atrelados ao resultado planejado pela organização. Em geral, tais programas visam objetivos e resultados específicos bem como estão vinculados a metas e orçamentos dentro da proposta e da estrutura organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 1996, 2004 e 2005; ALBUQUERQUE & LIMONGI-FRANÇA, 1998). Dentro desta perspectiva, a estrutura organizacional pode ser considerada como um elemento importante para compreender como o

programa de QVT está posicionado na concepção gerencial da empresa. LIMONGI-FRANÇA (1996) entende como estrutura organizacional um conjunto de funções e poderes formalizados, com ações gerenciais específicas, dotação financeira, medidas de resultados e posicionamento do contexto estratégico da empresa considerando as estruturas de gestão como um dos elos de ligação entre empresa e empregados que interferem nas ações da gerência de recursos humanos e, conseqüentemente, na satisfação e qualidade de vida dos empregados.

Esta revisão bibliográfica estabelece o quadro referencial teórico que fundamenta os objetivos e metodologia da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia proposta é de caráter exploratório e qualitativo, considerando-se que a base de conhecimento da gestão da qualidade de vida no trabalho no setor elétrico não permite, ainda, estabelecer relações de cunho mais específico.

A estratégia metodológica adotada foi o estudo de múltiplos casos escolhidos de forma intencional, constituindo um total de 14 empresas do setor elétrico brasileiro. Segundo YIN (2001), o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno e seus conteúdos da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes, como é o caso deste estudo.

A escolha do setor elétrico é justificada pelas seguintes razões: (1) o porte das empresas e do setor que emprega mais de 140 mil trabalhadores no Brasil; (2) grau de risco ocupacional devido às características do produto/serviço (3) a dinâmica do setor, que nos últimos cinco anos passou por um processo de privatização e reforma de seu modelo regulatório; (4) presença de empresas com controle estatal e de empresas com controle de capital privado de origem nacional e multinacional; e (5) a carência de pesquisas sobre QVT no setor. Portanto, trata-se de um contexto relevante e propício para a realização desta pesquisa exploratória.

Para a seleção dos casos desta pesquisa, foram utilizados os critérios da ABRADÉE de classificação das empresas por região do país (norte/centro-oeste, nordeste, sudeste e sul) e o tipo de controle e origem do capital (estatal e privado, de capital nacional e estrangeiro), a fim de que se configurasse um estudo composto por empresas de todas as regiões do Brasil e de todos os tipos de controle e origem do capital, garantindo assim a presença dos diferentes tipos existentes no contexto brasileiro.

O grupo de empresas pesquisadas foi composto por 2 empresas de controle estatal, 4 empresas de controle de capital nacional, 3 empresas de controle de capital espanhol, 1 de capital francês, 1 de capital português e 3 de capital Norte Americano. Das 14 empresas pesquisadas, 3 estão localizadas na região sul, 6 na região sudeste, 3 na região nordeste e 2 na região norte/centro-oeste.

Vale destacar que as 14 empresas que compõem os casos pesquisados correspondem a 50% do universo das distribuidoras de energia elétrica de grande porte no setor elétrico brasileiro, ou seja, empresas com mais de 400 mil clientes, segundo a classificação da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA – ABRADÉE (2005).

Uma análise dos documentos disponibilizados pelo órgão regulador e dos relatórios anuais das empresas em estudo precedeu o trabalho de campo. Os dados primários foram coletados por meio de dois instrumentos de pesquisa: roteiros de entrevistas semi-estruturadas, elaborados pelos pesquisadores e questionário de avaliação da estrutura organizacional de QVT, adaptado de LIMONGI-FRANÇA (1996). Os instrumentos de pesquisa foram submetidos a um pré-teste realizado em 3 empresas, visando verificar a sua adequação ao setor em estudo.

Foram realizadas 14 entrevistas individuais com os coordenadores dos respectivos programas de QVT das empresas pesquisadas. Naquela oportunidade, os entrevistados

também responderam o questionário de avaliação da estrutura organizacional de QVT. As entrevistas foram gravadas e transcritas e seus conteúdos foram classificados por categorias de análise. Os dados coletados pelos questionários foram tabulados por tipo de resposta. A coleta de dados primários e secundários de múltiplas fontes possibilitou o uso intensivo da técnica de triangulação, tornando a análise dos resultados mais robusta.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO: O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

O setor elétrico brasileiro é um dos maiores setores de serviço de utilidade pública do país. Sua força de trabalho atual é composta de 140 mil trabalhadores, sendo 102 mil com empregos diretos e 38 mil indiretos.

Nos últimos 10 anos o setor elétrico brasileiro foi palco de profundas mudanças regulatórias que tinham como objetivo introduzir a competição pela abertura do mercado de energia elétrica. Este novo ambiente regulatório proporcionou uma onda de fusões e aquisições de empresas. O resultado foi privatização de quase 80% da Distribuição e 20% da Geração de energia elétrica do Brasil. Com a privatização, as distribuidoras de energia elétrica, que empregam 70% da força de trabalho do setor, passaram a ser geridas, principalmente, por grupos empresariais norte americanos, europeus e grupos brasileiros.

Devido às características do seu produto principal, os empregados envolvidos nas atividades de distribuição da energia elétrica estão expostos a alto grau de risco ocupacional. Este fato fez com que o setor elétrico desenvolvesse forte regulamentação e práticas de prevenção de acidentes de trabalho. A segurança do trabalho é monitorada pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, órgão regulador do setor elétrico brasileiro e praticamente todas as empresas do setor possuem áreas específicas de gestão da segurança do trabalho e da saúde ocupacional nas suas estruturas organizacionais.

Além do órgão regulador, a Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADDE –, que congrega as 51 distribuidoras do setor elétrico, também considera os indicadores de segurança do trabalho no processo de seleção das empresas vencedoras do Prêmio ABRADDE de Melhor Distribuidora de Energia Elétrica do Brasil (ABRADDE, 2005).

Apesar do setor elétrico ser composto pelos negócios de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia, esta pesquisa foi direcionada para as distribuidoras pelo fato de empregarem 70% da força de trabalho do setor elétrico brasileiro.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os principais resultados da pesquisa de campo foram agrupados em categorias de análise que tratam de alguns dos pontos mais significantes da pesquisa, apresentados a seguir.

5.1. Perfil dos Coordenadores dos Programas de QVT

Tanto as pesquisas semi-estruturadas quanto os questionários de avaliação da estrutura organizacional de QVT foram aplicadas diretamente nos coordenadores dos programas de qualidade de vida no trabalho das empresas em estudo. Dos 14 coordenadores entrevistados 12 são do sexo feminino. O quadro 2 apresenta a formação profissional dos entrevistados.

Quadro 2: Formação dos Coordenadores dos Programas de QVT

Formação Profissional	Casos	%
Serviço Social	10	71,4
Psicologia	2	14,3
Engenharia de Segurança do Trabalho	2	14,3
Total da amostra	14	100%

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

A pesquisa revela que programas de QVT nas empresas pesquisadas são coordenados predominantemente pelas assistentes sociais.

5.2. Idade dos Programas de QVT

Os dados mostram que os programas de QVT no setor elétrico brasileiro foram, em geral, criados recentemente, com o objetivo de integrar as ações localizadas e pontuais desenvolvidas por iniciativa de várias áreas dentro das empresas. O quadro 3 ilustra a idade dos programas de QVT das empresas pesquisadas.

Quadro 3: Idade dos Programas de QVT

Idade dos Programas de QVT	Casos	%
Menos de 1 ano	1	7,1
De 1 a 5 anos	11	78,6
De 6 a 10 anos	2	14,3
Acima de 10 anos	0	0,0
Total da amostra	14	100%

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

Apesar de desenvolverem projetos de segurança do trabalho e de prevenção de doenças ocupacionais há várias décadas, os programas integrados de QVT são vistos como recentes na maioria das empresas, sendo que das 14 entrevistadas, apenas 2 possuem o programa há mais de 5 anos. Vale ressaltar que os programas integrados de QVT ganharam força com a privatização e reengenharia ocorridas também neste período. Na maioria das empresas o programa de QVT está em fase de consolidação como programa integrado e vem conquistando reconhecimento, visibilidade e adesão, tanto por parte da diretoria como por parte dos empregados e da sociedade.

Estas informações foram confirmadas pela maioria dos relatórios anuais das empresas que apresentam seu “programa integrado de QVT” mas ainda enfatizando a promoção da saúde física e a segurança do trabalho.

5.3. Concepção e Foco dos Programas de QVT

O foco das ações dos programas de QVT nas empresas pesquisadas ainda é fortemente voltado para a promoção da saúde física, conforme demonstra o quadro abaixo.

Quadro 4: Foco dos Programas de QVT

Foco/objetivo	Casos	%
Promoção da saúde física (bio)	14	7,1
Promoção da saúde psicológica	9	64,4
Promoção da saúde social	4	28,6
Resultado empresarial	2	14,3

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

O foco na promoção da saúde física (bio) foi institucionalizado no setor elétrico para combater o alto grau de risco ocupacional. Entretanto, algumas empresas apresentam iniciativas voltadas para a saúde psicológica e de forma mais tímida para a saúde social dos empregados. Apenas duas empresas informaram que o foco dos programas de QVT também está voltado para o resultado empresarial, sendo que em uma delas o programa foi inserido no mapa estratégico da organização e possui metas estratégicas definidas pela metodologia *balanced scorecard* implantada na empresa há dois anos.

Com base no foco dos programas de QVT e utilizando-se a classificação de LIMONGI-FRANÇA (1996) sobre a visão de QVT, pode-se considerar que, na maioria das empresas pesquisadas, a visão dos programas vai além da perspectiva *legalista*, assumindo a perspectiva *paternalista* com foco no bem estar dos empregados. Apenas uma minoria

demonstra a visão denominada *estratégica* do programa de QVT atrelado a resultado organizacional.

5.4. Nível de Poder Decisório de QVT na Estrutura Organizacional

Embora algumas empresas reconheçam nos seus relatórios anuais que a gestão da qualidade de vida é importante para a política de negócios da empresa, a maioria das empresas pesquisadas não possui uma diretoria responsável pela gestão do programa de QVT.

Quadro 5: Nível de Poder Decisório de QVT

Nível Hierárquico	Casos	%
Presidência	1	7,1
Diretoria	3	21,4
Superintendência	9	64,4
Gerência	1	7,1
Total da amostra	14	100%

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

Como pode ser visto no quadro acima, o nível de poder decisório de QVT se concentra na superintendência, ou seja, num nível intermediário ou tático da estrutura organizacional das empresas pesquisadas. Segundo LIMONGI-FRANÇA (1996), isto pode ter implicações na difusão das decisões e provavelmente deficiência no alinhamento gerencial com outras metas e ações da organização.

5.5. Áreas e Força de Trabalho Envolvidas no Programa de QVT

O quadro 6 apresenta a força de trabalho alocada em tempo integral nos programas de QVT das empresas pesquisadas.

Quadro 6: Força de trabalho com dedicação exclusiva ao programa de QVT

Quantidade de empregados	Casos	%
De 1 a 5 empregados	4	28,6
De 6 a 10 empregados	7	50,0
Acima de 10 empregados	3	21,4
Total da amostra	14	100%

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

As empresas públicas alocam maior número de empregados com dedicação exclusiva no programa de QVT. Os médicos, assistentes sociais, técnicos de segurança, entre outros profissionais fazem parte do quadro pessoal destas empresas, enquanto que a maioria das empresas privadas possui um quadro mais reduzido destes profissionais e terceirizam parte das tarefas para outros profissionais e empresas especializadas.

Quanto às áreas envolvidas na implantação das ações de QVT, os entrevistados apontaram, além do RH onde a segurança do trabalho e a saúde ocupacional estão geralmente subordinadas, as áreas de endomarketing e de marketing corporativo que desenvolvem o material de comunicação e infra-estrutura dos eventos de QVT, indicando boa mobilização organizacional para as ações e programas de qualidade de vida no trabalho nas empresas pesquisadas.

5.6. Levantamento das Necessidades de QVT

A maioria das empresas pesquisadas faz levantamento das necessidades de QVT por meio dos dados estatísticos de segurança e de saúde, como por exemplo: frequência de acidentes no trabalho e movimento no ambulatório e por diagnóstico de clima organizacional, onde constam algumas questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Apenas 4 empresas fazem auditoria interna de QVT e nenhuma empresa possui um sistema específico de gestão de QVT, conforme ilustra o Quadro abaixo.

Quadro 7: Levantamento das Necessidades de QVT

Fonte/método de levantamento	Casos	%
Estatística de Segurança do Trabalho	14	100,0
Estatística de Saúde	14	100,0
Diagnóstico de Clima Organizacional	11	78,6
Auditoria Interna de QVT	4	28,6
Sistema de Gestão de QVT	0	0,0

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

5.7. Dotação Orçamentária e Controle dos Resultados dos Programas de QVT

Todas as empresas pesquisadas possuem dotação orçamentária para os programas de QVT. Os coordenadores elaboram um planejamento anual do programa apresentando orçamento para realização das ações programadas. Segundo os entrevistados, as empresas tem ampliado o valor de investimento em programas de QVT, aprovando ações que vão além das determinações legais.

A maioria dos entrevistados apontou o controle de resultados como função que precisa ser mais desenvolvida nos programas de QVT. Os controles atuais referem-se mais à saúde e doença e são realizados por meio das estatísticas de saúde e segurança. O diagnóstico de clima organizacional também é bastante utilizado, conforme ilustra a figura abaixo.

Quadro 8: Controle dos Resultados de QVT

Formas de controle	Casos	%
Estatística de segurança do trabalho	14	100,0
Comitê de avaliação	6	42,8
Diagnóstico de clima organizacional	11	78,6
Indicadores do <i>balanced scorecard</i>	2	21,4
Sistema de gestão de QVT	0	0

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

Vale lembrar que duas empresas possuem indicadores de QVT nos seus sistemas de *balanced scorecard*, demonstrando foco estratégico para o programa. Nenhuma empresa pesquisada possui sistema de gestão de QVT, entretanto, uma das empresas tem como meta para 2006, a implantação da *OHSAS 18001 - Occupational Health and Safety Assessment Series*, um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional desenvolvido e aplicado nos Estados Unidos.

Outra iniciativa que merece destaque é a de uma empresa da região sudeste que está estudando a possibilidade de inserir no sistema de remuneração variada dos empregados, uma espécie de bônus. Este sistema não tem o objetivo de reduzir a remuneração variável dos empregados que não conseguirem atingir suas metas pessoais de qualidade de vida, mas sim o de aumentar a remuneração com bônus extras para aqueles que atingirem suas metas anuais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA

Predominantemente, foi possível perceber que as concepções dos programas de QVT são muito mais legalistas e paternalistas do que entendidas como inerentes às estratégias gerenciais da organização, ou seja, visando objetivos mais amplos da organização. Em geral, as empresas não se preocupam em trabalhar as estruturas organizacionais (definição de autoridade, poder, responsabilidade e recursos) para os programas de QVT, perdendo, portanto, a potencialidade enquanto parte da estratégia organizacional. Essa conclusão pode ser corroborada pelos seguintes fatos constatados na pesquisa de campo: a maioria das empresas não tem uma diretoria responsável pelo programa; o processo decisório dos programas ocorre mais no nível tático do que estratégico; finalmente pela ausência de sistemas específicos de gestão de QVT integrada às políticas mais amplas da organização.

No que diz respeito à concepção biopsicossocial, observa-se uma incontestável presença da preocupação com a saúde física (bio), ações direcionadas para a questão da saúde psicológica na maioria das organizações e alguns casos envolvendo a preocupação com a saúde social. Entretanto, tais programas não são estruturados dentro de uma concepção que trabalha tais variáveis num esforço integrado de gestão. As ações aparentam ser, ainda, bastante fragmentadas e desconexas de uma ação gerencial estratégica, vinculadas ao resultado empresarial.

A pesquisa não procurou ser exaustiva no sentido de compreender toda a complexidade dos programas de QVT no setor elétrico, mas propiciou vislumbrar os rumos assumidos por tais programas na concepção gerencial e organizacional em que são desenvolvidos. Portanto, recomenda-se o desenvolvimento de mais pesquisas sobre QVT neste setor específico. Sugere-se que sejam realizados estudos que busquem captar as concepções dos funcionários sobre os programas de QVT desenvolvidos por tais empresas, uma vez que o presente estudo focou, prioritariamente, o processo de concepção gerencial sobre tais programas.

7. REFERÊNCIAS

- ABRADEE - Prêmio melhor distribuidora de energia elétrica do Brasil, 2004. Disponível em: <<http://www.abradee.org.br/prêmio>>. Acesso em 4 abr. 2005.
- ALBUQUERQUE, L.G. & LIMONGI-FRANÇA, A.C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total, *RAUSP Revista de Administração*, São Paulo, FEA/USP, v. 33, n. 2, p. 40-51, abril./junho, 1998.
- ALDANA, S. The financial impact of health promotion. *American Journal of Health Promotion*. May/June, v.15, n.5, 2001
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.
- BOSQUETTI, M.A.; FERNANDES, B.H.R.; DÓRIA, R.J. Ambiente e Empresas do Setor Elétrico Brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXVIII, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- CARAYON, P. A organização do trabalho e os DORT (Distúrbios Osteomusculares relacionados com o trabalho) no setor de serviços in SZNELWAR, L. & ZIDA, L.N. *O Trabalho Humano com Sistemas Informatizados no Setor de Serviços*. ITT – POLI- Plêiade: São Paulo. 2000
- CLUTTERBUCK D. & CRAINER, S. *Grandes administradores*. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J-F (org) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. I, SP: Atlas, 1992.
- _____. Novas formas de organização do trabalho e lesões por esforços repetitivos - LER: abordagem através da psicodinâmica do trabalho. in SZNELWAR, L. & ZIDA, L.N. *O Trabalho Humano com Sistemas Informatizados no Setor de Serviços*. ITT – POLI- Plêiade: São Paulo. 2000
- FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- GILIOLI, R. et al. Raising awareness of Psychological Harassment at Work. *Protecting Workers' Health Series* n. 4: Geneva, 2003
- HACKMAN, J. & OLDHAN G. Development of job diagnostic survey. In: *Journal of applied psychology*. 60(2), 1975.
- HACKMAN, J. R. & LAWLER, E. E. Employ reactions to job characteristics. In: *Journal of Applied Psychology*. 55(3), p.259-85, 1971

- HANDY, C. B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. apud MORAES, et al. *Qualidade de Vida e Stress em Profissões de Risco*. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE/UFMG, 1996. (Projeto de Pesquisa)
- HELOANI, R. *A organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1994.
- ILMARINEN, J. The aging worker. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. V.1, 1991.
- KARAZEK, R. The New Work Organization, Conducive Production, and Work Quality Policy. *Apostila n. 116 do Ministerie van Sociale Zaken*, março de 1999
- KUPER, G.H. Productivity and QWL in the decade ahead - or how management will stand. In: SKROVAN, D. J. *Quality of work life: perspectives for business and the public setor*. London: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- LADEIRA, M.B. & GARCIA, F. C. A qualidade de vida no trabalho, as inovações tecnológicas e o movimento sindical: um estudo de caso. in: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI, 1997, Angra dos Reis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.
- LIMA, M. E. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis, Vozes, 1995.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. *Qualidade de Vida no Trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- _____. *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO9000*. Tese de doutorado. São Paulo: FEA-USP, 1996, pp. 78-101.
- _____. *Promoção de Saúde e Produtividade: frágeis limites da gestão de qualidade de vida no trabalho*. São Paulo, FEA/USP, 2005.
- LIPPIT, G. L. Quality of work life: organization renewal in action. In: *Training and Development Journal*. 32 (1), p.4-10., 1978.
- MATTOSO, J. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Editora Página Aberta, 1995.
- MORAES, et al. *Qualidade de Vida e Stress em Profissões de Risco*. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE/UFMG, 1996. (Projeto de Pesquisa)
- NADLER, B.A. & LAWLER, E.E. Quality of work life: perspectives and directions. In: *Organizational Dynamics*. 11 (7), p.20-30, 1983.
- OFFE, C. Trabalho: a categoria-chave na sociologia? In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo: ANPOCS, 10(4), jun/1989.
- POT, F. Productivity and utilization of the potential workforce. *EANPC meeting*, Cyprys, November 2002.
- SAYLES, L. R. & STRAUSS, G. *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1977.
- SELYE, H. On the real benefits of eustress. *Psychology Today*. March, 1978.
- SKROVAN, D. J. *Quality of work life: perspectives for business and the public setor*. London: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- VIEIRA, A. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis: Insular, 1996
- WALTON, R. Quality of working life: what is it? in *Sloan Management Review*, v.15, nº 1, p.11-21, 1973.
- WESTLEY, W. *Qualidade de vida no trabalho: problemas e soluções*. Rio de Janeiro: Ineisa, 1979.