

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

ELIENILDO ARAÚJO LEITE

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – O CASO DA
NATURA**

JOÃO PESSOA

2006

ELIENILDO ARAÚJO LEITE

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – O CASO DA
NATURA.**

Monografia apresentada como trabalho de conclusão do curso de graduação em Engenharia de Produção Mecânica, Departamento de Engenharia de Produção, Centro de Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba.

Orientador: Prof^a. Dr^a **Maria Bernadete Fernandes Viera de Melo**

**JOÃO PESSOA - PB
2006**

L533a Leite, Elieirildo Araújo
Qualidade de vida no trabalho – O caso de caso da Natura /
Elieirildo Araújo Leite – João Pessoa: UFPB, 2006.
68 f. il.:

Orientador: Prof. Dr.Maria Bernadete Fernandes Viera de Melo

Monografia (Curso de Graduação em Engenharia de Produção
Mecânica) – DEP /CT / Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

1. Qualidade 2. Qualidade de Vida no Trabalho I. Título.

CDU: 658.56 (043)

ELIENILDO ARAÚJO LEITE

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – O CASO DA
NATURA**

Monografia aprovada em de de, como requisito parcial para aprovação da disciplina Trabalho de graduação do Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, Universidade Federal da Paraíba, pela comissão formada pelos professores:

BANCA EXAMINADORA

Profº Dra. **Maria Bernadete Fernandes Viera de Melo**
Orientadora
Departamento de Engenharia de Produção/CT/UFPB

Profº Dra. **Aurélia Idogro**
Examinador
Departamento de Engenharia de Produção/CT/UFPB

Profº Dr. **Homero Catao Marimbondo da Trindade**
Examinador
Departamento de Engenharia de Produção/CT/UFPB

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que me abençoou e iluminou nos momentos de maiores dificuldades permitindo-me concluir mais esta fase de minha vida.

A minha professora Dr. Maria Bernadete, pela orientação, motivação e oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

A meus pais Eliziário e Vilani, que sempre me apoiaram em todos os momentos da minha vida, proporcionando amor, respeito, compreensão, paciência e confiança, dispostos incondicionalmente a fazer de mim um homem completo.

Aos meus irmãos José Nyellison, Eliziário Jr e Eduardo pelo apoio em todos estes anos.

A minha esposa Renata pela paciência e compreensão em todos os momentos difíceis de desta jornada.

A todos os meus familiares de uma forma geral, e em especial à minha avó Alzira pelos conselhos e sabedoria.

E a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho.

A todos meus mais sinceros agradecimentos.

“Nunca se deve concluir, mesmo quando tudo vai mal, que não é possível vencermos. Mesmo no pior, há sempre uma saída, um ponto secreto capaz de mudar o fracasso em sucesso, o desespero em felicidade”.

Norman Vicente Peale

RESUMO

As empresas que procuram manterem-se competitivas ou mesmo sobreviver e se ajustar a um ambiente de negócios turbulentos necessitam perceber que é imprescindível investir no melhoramento das condições de trabalho, dentro deste contexto se torna necessário à discussão sobre a qualidade de vida no trabalho. Este trabalho buscou estudar a qualidade de vida no trabalho, exaltando sua importância, verificando que apesar de todo avanço tecnológico existente nos dias atuais, o fator principal de diferenciação entre as empresas ainda é o ser humano, e quando este está motivado, satisfeito com o seu trabalho, saudável, com o ambiente de trabalho seguro e favorável, contribui de forma direta para o crescimento de qualquer empresa a qual esteja inserido.

Palavras chave: **Qualidade de vida no trabalho; Ambiente de trabalho; Motivação**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho.....	34
Figura 2 - Qualidade de vida no trabalho X produtividade	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho	26
Quadro 2 - Modelo de Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho	28
Quadro 3 - Origens da qualidade de vida no trabalho	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA	10
1.2	JUSTIFICATIVA	12
1.3	OBJETIVOS.....	13
1.3.1	Objetivo Geral	13
1.3.2	Objetivos Específicos	13
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
1.4.1	A Natureza da Pesquisa	14
1.4.2	Tipo de pesquisa	15
1.4.3	Coleta de dados.....	15
1.4.4	Instrumento e técnica de coleta de dados	16
1.4.5	Técnica de análise e interpretação de dados	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	QUALIDADE.....	18
2.2	QUALIDADE DE VIDA	22
2.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	24
2.3.1	Os modelos para avaliação da qualidade de vida no trabalho	28
2.3.1.1	O modelo de Walton (1976)	28
2.3.1.2	Modelos de Hackman e Oldham (1975).....	31
2.3.1.3	Modelo de Westley (1979)	32
2.3.1.4	O modelo de Werther e Davis	33
2.3.1.5	Modelo de Nadler e Lawler	34
2.3.1.6	Modelo de Huse e Cummings	35
2.3.1.7	Modelo de Quirino e Xavier (1987)	36
2.3.1.8	Modelo de Siqueira e Coletta	36
2.5	CONCLUSÃO.....	36
3	0 ESTUDO DE CASO – EMPRESA NATURA	38
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	38
3.2	PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (NATURA)	39
3.3	COMPARAÇÃO DAS DIMENSÕES DO MODELO DE WALTON COM O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DA EMPRESA NATURA	40
3.3.1	Compensação Justa e Adequada.....	40
3.3.2	Condições de Trabalho	41
3.3.3	Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades	42
3.3.4	Oportunidade de Crescimento e Segurança.....	43
3.3.5	Integração Social no Trabalho	43

3.3.6	Constitucionalismo	44
3.3.7	Trabalho e Espaço Total da Vida	45
3.3.8	Relevância Social da Vida no Trabalho	45
3.4	RESULTADOS OBTIDOS PELA EMPRESA OBTIDO APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	50
4	CONCLUSÃO.....	59
	REFERENCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Qualidade é um termo muito amplo e complexo, discutido por diversos autores e possui várias definições, tais como:

Segundo Juran e Gryna (1992 p. 11) a “qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto”.

Ishikawa (1986) aborda a qualidade como sendo a percepção (rápida) e a satisfação das necessidades do mercado, a adequação ao uso e a baixa variabilidade dos resultados do processo.

Para Campos (1989), a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor e consta dos fatores: qualidade em seu sentido amplo, que objetiva a satisfação das pessoas. O custo do produto ou serviço e o atendimento no prazo certo na quantidade adequada.

Assim como é necessário que os processos permaneçam sob controle, a matéria-prima, insumos e peças em processos estejam em conformidade com as especificações técnicas, os procedimentos de todas as etapas do processo produtivo estejam sendo seguidos e que os produtos sejam entregues com a qualidade requerida pelo cliente de forma eficaz e eficiente é indispensável a capacitação e envolvimento das pessoas. Para isso elas devem estar motivadas, comprometidas, bem psicologicamente e fisicamente, sendo, portanto imprescindível à discussão sobre qualidade de vida.

Qualidade de vida está relacionada com a maneira mais adequada de se viver, é a busca do bem-estar e saúde, proporcionando uma vida mais sadia, o que possibilita ao ser humano uma auto-avaliação de sua relação consigo mesmo e a própria relação com o todo.

Para Rodrigues (1991 p.83), “a expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Fernandes (1996), salienta que qualidade de vida em uma empresa é algo que envolve uma multiplicidade de fatores como boas condições de trabalho, oportunidade de

ascensão, treinamento contínuo e salários competitivos, mas também atenção às questões de nutrição saudável, de atividade física, de educação, de cultura, de lazer, entre outras.

Cada vez mais o ser humano está em busca de qualidade de vida, e no trabalho não seria diferente, já que se passa a maior parte do tempo e vida no ambiente de trabalho.

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho acompanha o homem desde a sua existência, no sentido de facilitar suas tarefas, procurando trazer satisfação ao trabalhador. Não se pode desprezar, por exemplo, os ensinamentos de Euclides de Alexandria sobre princípios de geometria, há 300 anos a.C., e que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, ou a "Lei das Alavancas", de Arquimedes, que, em 287 anos a.C., veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

Estes são alguns fatos históricos que vieram alterar a forma de execução da tarefa, trazendo intrinsecamente uma melhoria nas condições de trabalho e bem-estar do trabalhador. Como estes, seria possível citar centenas de outros exemplos. Mas o importante é explicitar que já nas primeiras civilizações as preocupações com a forma de execução das tarefas existiam e que vários foram os métodos ou teorias que, aplicados, minimizaram o mal-estar ou esforço físico do trabalhador.

A origem da denominação Qualidade Vida no Trabalho (QVT) — para designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação de tarefa, com o objetivo de tornar a vida do trabalhador menos penosa — data de 1950 e é atribuída a Eric Trist (RODRIGUES, 1991) e seus colaboradores que realizaram um estudo através de uma abordagem sócio-técnica científica em relação à organização do trabalho (FERNANDES, 1996).

Para Bergeron (1982 apud FERNANDES, 1996, p. 43), a QVT consiste “na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa”.

Segundo Jovtei (2001) a QVT varia, em função dos relacionamentos racionais e afetivos dos grupos de trabalho entre si, das pessoas entre elas (um relacionamento mais consciente, maduro e responsável entre líderes e liderados), com o trabalho que fazem, com os ambientes físicos (locais, equipamentos, materiais etc.) com a própria empresa, com os grupos formais e informais, e com a coordenação dos trabalhos e das atividades pessoais e grupais. Nestas atividades deve haver satisfação pessoal, onde as dificuldades representem desafios e não obstáculos intransponíveis, que provoquem nas pessoas frustrações constantes. Ocorre,

muitas vezes, que à medida que se evolui tecnicamente e cientificamente, o ser humano, parece ficar de lado, ou seja, à margem desse desenvolvimento.

Observa-se assim, que a QVT dialoga com noções como motivação, satisfação, saúde e segurança no trabalho, envolvendo discussões mais recentes sobre novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias (SATO, 1999).

Diante destes fatores as empresas estão preocupadas com a busca da qualidade de vida no trabalho no sentido de melhorar suas atividades e o seu desempenho através do aprimoramento do ambiente de trabalho.

Este trabalho busca fazer uma reflexão sobre os utilizados pela empresa Natura para compor seu programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

As empresas estão cada vez mais envolvidas com programas de gestão em saúde e qualidade de vida no trabalho, buscando principalmente contar com colaboradores mais saudáveis e produtivos.

Cada vez mais os gestores estão conscientes de que a saúde e o bem estar dos empregados está relacionada com a produtividade corporativa. Quanto melhor suas condições de trabalho e de vida, mais lucrativa e competitiva torna-se a empresa. Muito mais do que conhecimento técnico, o grande diferencial, hoje, é a motivação e o comprometimento dos funcionários com a qualidade e excelência do trabalho realizado.

Um levantamento realizado pelo *Hay Group*, e publicado pela revista *Fortune* em sua edição de 27 de outubro de 1997 mostravam, por setores, as companhias mais admiradas do mundo. Verificando o que essas tinham em comum no âmbito de gestão de pessoas, sobressaíram-se sete características básicas: as declarações de missão organizacional são levadas a sério; as melhores pessoas mantêm o sucesso da organização; as melhores empresas sabem exatamente o que estão procurando; o desenvolvimento profissional é um investimento, e não um custo; sempre que possível, elas procuram promover as pessoas internamente; o desempenho é recompensado; a satisfação da força de trabalho é freqüentemente medida e avaliada. De fato, a satisfação e a qualidade de vida no trabalho têm sido consideradas indispensáveis à produtividade e à competitividade. Cruciais à sobrevivência para toda e qualquer empresa.

Sendo assim, a necessidade de se discutir, analisar e estudar a qualidade de vida no trabalho é extremamente importante, pois a maioria dos seres humanos passa a maior parte da vida no ambiente de trabalho, então a forma, o modo e os métodos como este trabalho esta sendo realizado merece profunda atenção, permitindo mudanças e aperfeiçoamentos, proporcionando ao trabalhador a oportunidade de ser mais produtivo, criativo, seguro no seu ambiente de trabalho e no que está fazendo, entre outros benefícios que fazem com que o trabalhador se desenvolva e a empresa a qual pertença apresente sempre diferenciais que a colocam, geralmente entre as primeiras em seu ramo de atividade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

- Conhecer o programa de Qualidade de Vida no Trabalho da Natura.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir qualidade de vida no trabalho;
- Pesquisar os fatores do ambiente do trabalho que geram a qualidade de vida no trabalho;
- Conhecer o programa de QVT da Natura;

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste item apresentam-se os procedimentos metodológicos necessários a toda e qualquer investigação científica, permitindo o confronto entre as teorias e os dados observados, delineando o método de estudo e as técnicas utilizadas pelo pesquisador.

Portanto este item destina-se a expor de forma clara e objetiva os caminhos para a realização deste trabalho, buscando atingir os objetivos especificados, como também, a

realização de um estudo de caso, através de uma análise documental, disponibilizada na Internet pela empresa estudada.

1.4.1 A Natureza da Pesquisa

Na pesquisa de natureza quantitativa, os pesquisadores buscam exprimir as relações de dependência funcional entre variáveis para tratar de como dos fenômenos. Eles procuram identificar os elementos constituintes do objeto estudado, estabelecendo a estrutura e a evolução das relações entre os elementos. Seus dados são métricos (medidas, comparação, padrão, metro) e as abordagens são experimental, hipotético-dedutiva, verificatória.

Segundo Melo (2001) os métodos quantitativos têm sido, ao longo dos anos, adotados em larga escala pelos estudiosos para descrever e explicar os problemas de pesquisas científicas. Porém é possível identificar uma outra forma de abordagem que se afirma como uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais. Trata-se da pesquisa de natureza qualitativa.

De acordo com Richardson (1989), estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores, etc. são situações em que se evidencia a importância de uma abordagem qualitativa.

Diante do exposto, esse trabalho visa pesquisar a influência da qualidade de vida no trabalho sobre a produtividade e os métodos a serem utilizados são a pesquisa bibliográfica, enquanto se deseja identificar os conceitos e aplicações sobre o assunto e um estudo de caso na Empresa Natura, já que possui alguns pontos relevantes, tais como: uma empresa com capital nacional, com características de organização moderna, com um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho conhecido, reconhecida pela revista *Exame*, de 1997, como a segunda maior empresa do ramo de cosmético. Por fim, conforme recomenda Trivínos (1992), pesou sobre a decisão a facilidade de acesso à fonte.

1.4.2 Tipo de pesquisa

Para Gil (1996), as pesquisas são classificadas em três grandes tipos: exploratórias que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, descritivas, que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e explicativas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos aprofunda mais o conhecimento da realidade porque explica a razão e o porquê das coisas.

Neste trabalho optou-se pela pesquisa de natureza exploratória, cujo objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito e visa principalmente o aprimoramento de idéias ou possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

1.4.3 Coleta de dados

Severiano (2004), afirma que, a coleta de dados refere-se à definição dos tipos de dados que serão coletados e trabalhados na pesquisa. De modo geral, há dois tipos de dados que podem ser operados na pesquisa, são eles os dados primários e os dados secundários.

Os dados primários são obtidos normalmente a partir de pessoas, através de suas opiniões e decisões, sendo importante à determinação do método pelo qual o pesquisador irá chegar à pessoa entrevistada, à metodologia de formulação das perguntas e à forma como serão registradas as respostas.

A fonte secundária de dados consiste na pesquisa bibliográfica, artigos, boletins, dissertações, teses, jornais especializados, revistas especializadas, Internet e em CD-ROM. São dados que abrangem toda bibliografia tornada pública em relação ao assunto, quer seja escrito, filmado ou gravado. São dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e analisados. “A forma mais rápida e econômica de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamento bibliográfico” (MATTAR, 1999, p. 82).

Para a construção deste trabalho foi utilizada apenas a fonte secundária, através de levantamento bibliográfico, artigos, dissertações e teses, ressaltando que todas as informações

referentes empresa Natura S/A, foi realizada via internet, através de seu site que a mesma disponibiliza para todos os usuários que desejem conhecer a fundo a conceituada empresa.

1.4.4 Instrumento e técnica de coleta de dados

A referida pesquisa utilizou-se apenas da análise documental, que constitui-se da análise de relatórios, estatísticas, balanços, publicações internas e externas, plano de atividades e outras fontes de dados, direta ou indiretamente referentes a influência da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a produtividade na empresa Natura S/A.

1.4.5 Técnica de análise e interpretação de dados

Os projetos de pesquisa devem vir acompanhados de um planejamento sobre o que deve ser feito com os dados que foram coletados, pois permitirá ao pesquisador tirar conclusões e tomar decisões.

Para Lakatos e Marconi (1991), análise e interpretação são coisas distintas, mas relacionadas entre si. Análise é a tentativa de explicar os fenômenos estudados, pode ser realizada em três níveis: Interpretação, que consiste na verificação das variáveis para ampliar os conhecimentos; Explicação, que esclarece a origem da variável; e Especificação que torna claro até que ponto as relações entre as variáveis são válidas.

Para um adequado tratamento dos dados coletados, estes devem ser agrupados em categorias, de acordo com o interesse da pesquisa, de forma a permitir sua melhor interpretação e análise. Após a análise ocorre a interpretação dos dados, que é o estabelecimento de relação entre os resultados obtidos e outros já conhecidos anteriormente.

Portanto esta análise foi realizada para constituir uma base sólida na formulação da conclusão da pesquisa referente à influência da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a produtividade, permitindo observar a importância de sua aplicação em uma grande empresa de cosméticos.

Concomitantemente escolheu-se o modelo Walton (ver item 3.1), no intuito de comparar e constatar a eficácia dos critérios estabelecidos pelo seu modelo, em uma indústria de cosméticos, no caso a Empresa Natura S/A, verificando que realmente a implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho influencia diretamente a produtividade.

Outro fator importante é que este modelo apresenta um maior número de detalhes no que diz respeito à implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, facilitando desta forma a pesquisa proposta.

A empresa Natura no seu programa de QVT usa todas dimensões indicadas pelo modelo de Walton, demonstrando a sua eficácia, com a experiência bem sucedida da empresa em questão.

Os demais autores pesquisados possuem muitos pontos em comum com os critérios utilizados para análise da Qualidade de Vida no Trabalho, porém, de forma ampla.

O modelo de Walton é um clássico muito utilizado em pesquisas diversas pela sua abrangência, sendo de fácil adaptação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 QUALIDADE

A qualidade é um assunto de vasta discussão e as primeiras preocupações com este termo datam do início da existência da humanidade. A busca, pelo homem primitivo, de material mais resistente para construir suas armas, a procura de métodos para obter melhores colheitas às margens do Nilo, ou os detalhes que marcaram as edificações da antiga Roma retrata momentos distintos de um passado distante, mas que demonstram muito bem a preocupação com a qualidade.

A partir dos séculos XVIII e XIX o gerenciamento da qualidade baseava-se fundamentalmente em dois princípios, a inspeção do produto pelo consumidor e o conceito de artesanato. Com a expansão do comércio além dos limites das aldeias, assim como o desenvolvimento das tecnologias e a necessidade de peças intercambiáveis, surgem à necessidade de uma inspeção formal. (JURAN 1992; GARVIN, 1992).

Somente no início do século XX, com o surgimento da Administração Científica de Frederick Taylor, foi introduzido no meio produtivo os conceitos e as técnicas para a medição e inspeção da qualidade do trabalho e do produto, fazendo com que as preocupações com a qualidade passassem a ser sistematizadas e a fazer parte das normas ou objetivos organizacionais.

Segundo Pegoraro (1999), o desenvolvimento de técnicas e teorias da qualidade teve seu reconhecimento consolidado na década de 50, no período pós-guerra, enquanto que os anos de 60, 70 e 80, caracterizam-se como os da extensão do conceito básico da qualidade para novas e extremamente abrangentes ampliações. Muitas obras foram realizadas neste período onde merece destaque as de William E. Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e David A. Garvin, principais autores sobre qualidade, as quais contribuem até os dias atuais em todos os países que desenvolvem atividades de produção de bens e serviços.

Cada um dos principais autores, apesar de tratarem do mesmo assunto, apresenta um enfoque e uma amplitude na abordagem diferente da qualidade.

A) William E. Deming

Deming (1990) define qualidade como "atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar". Sua contribuição considerada mais importante é o trabalho estatístico no sentido de definir a variabilidade dos processos em termos de causas especiais e causas comuns. Para ele, as causas comuns são responsáveis por 94% dos casos de variação desnecessária e costumam ser de responsabilidade do gerente. Técnicas estatísticas como gráficos de controle de processos, são propostos por permitirem a distinção entre "causas especiais e comuns", as primeiras atribuídas a indivíduos ou máquinas, e as outras de responsabilidade geral como falhas de matérias primas.

Deming enfatiza uma abordagem sistêmica para a solução de problemas da qualidade, conhecida como Ciclo de Deming ou PDCA – Plan, Do, Check, Action.

B) Joseph M. Juran

Na sua opinião, a qualidade pode ser definida segundo dois contextos. Segundo uma ótica de resultados a qualidade consiste nas características do produto que satisfazem as necessidades do cliente e geram lucros. Logo, alta qualidade implica, geralmente, maiores custos. De acordo com uma ótica de custos, a qualidade é a ausência de defeitos ou erros de fabrica. Logo, alta qualidade custa, em regra, menos dinheiro para as empresas. Mas a definição mais simples e mais conhecida é qualidade como "adequação ao uso", Juran (1992), ou seja, a qualidade deve ser conceituada a partir do usuário, e deve ser vista de maneira global e holística em todos os aspectos do gerenciamento em uma organização.

C) Armand V. Feigenbaum

A contribuição de Feigenbaum (1993) refere-se ao conceito de "Controle da Qualidade Total". De acordo com a sua abordagem, a qualidade é um instrumento estratégico que deve preocupar todos os trabalhadores. Mais do que uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais, a qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. É voltada para o exterior da empresa, baseado na orientação para o cliente, e não para o seu interior.

Feigenbaum conceitua a qualidade como “um conjunto de características incorporadas ao produto através de projeto e manufatura que determina o grau de satisfação do cliente”.

D) Philip B. Crosby

A qualidade significa conformidade com especificações, que variam consoante as empresas de acordo com as necessidades dos seus clientes. O objetivo é ter zero defeitos e produzir suficientemente bem.

Um dos princípios que fundamentam a filosofia da administração da qualidade, segundo Crosby (1992), é o cumprimento dos requisitos. Não se trata, pois de uma adequação aos requisitos, mas de uma fiel conformidade aos mesmos.

Para que todos os requisitos dos clientes sejam cumpridos e com isso obter-se a qualidade dos produtos e serviços que eles querem, cabe à gerência realizar “três tarefas básicas: estabelecer os requisitos que os empregados devem cumprir, fornecer o material de que necessitam para cumprir tais requisitos; e permanecer incentivando e ajudando os empregados a cumprir tais requisitos” (CROSBY, 1992).

E) Kaoru Ishikawa

Para Ishikawa (1993, p. 43), “a definição da Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar produtos com qualidade, mais econômicos, mais úteis e sempre satisfatórios para o consumidor”.

Considerado um pioneiro no Controle da Qualidade Total, enfatiza que a qualidade deve ser entendida através de uma ampla visão da empresa, e controlada em todas as suas manifestações. Destaca que há necessidade de uma malha de relacionamento interno e externo na organização, que possibilitasse um rápido diagnóstico e avaliação de satisfação das necessidades dos consumidores, levando à reformulação dos processos continuamente.

Em sua obra é forte a ênfase no papel social da empresa, numa ação que contemple fatores humanos dentro e fora da organização: deve-se compreender a qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho, com a construção da qualidade de vida de cada um e da sociedade.

F) Genichi Taguchi

De acordo com Taguchi (1992) “a qualidade é a perda imposta à atividade a partir do momento em que o produto é expedido”. Esta perda inclui os custos da insatisfação dos clientes, que por sua vez conduzem a custos de reputação da empresa.

Taguchi afirmava que, o preço representa para o consumidor uma perda na hora da compra, e a baixa qualidade representa uma perda adicional para ele durante o uso do produto.

Criou o termo engenharia da qualidade que tem como objetivo a redução da perda total para o cliente. A atuação da engenharia da qualidade na assistência técnica fica restrita, cabendo ao departamento de vendas o fornecimento de serviço adequado aos consumidores com reclamações justas. Este serviço deve estar capacitado para consertar ou para trocar produtos não conformes e indenizar consumidores pelos prejuízos que possam ter sofrido. Taguchi desenvolveu a “função perda”, em que se utiliza uma curva parabólica para descrever a perda incorrida por um produto qualquer, sendo que o objetivo final é a redução de custos para os produtos e para o consumidor através da redução da variabilidade atingindo a melhor qualidade.

G) David A. Garvin:

O trabalho de Garvin (1992) pode ser considerado definitivo no aspecto dinâmico da definição do termo qualidade, quando mostra que o conceito sofre modificações simultâneas às atividades de concepção, projeto, fabricação e comercialização do produto. Por estas constatações Garvin listou cinco abordagens para a definição da qualidade:

Abordagem transcendental: São as hipóteses que tratam da qualidade como algo inato ao produto, embora sempre relacionado a seu funcionamento. Neste caso, não pode ser medida precisamente e o seu reconhecimento ocorre pela experiência.

Abordagem centrada no produto: Nesta abordagem a qualidade é vista como uma variável passível de medição e, até mesmo, precisa. Assim, diferenças da qualidade são observáveis pela medida da quantidade de alguns atributos possuídos pelo produto. Em geral, melhor qualidade seria, aqui, um sinônimo de maior números e melhores características de um produto, enfocando que a alta qualidade implica em maiores custos.

Abordagem centrada no valor: Um produto é de boa qualidade quando apresentar alto grau de conformação a um custo aceitável. São conceitos que reúnem necessidades do consumidor às exigências de fabricação definindo qualidade em termos de custos e preços. O preço acaba por envolver uma questão de adequação do produto à finalidade a que ele se destina.

Abordagem centrada na fabricação: A qualidade é a conformidade com especificações básicas, determinadas ao nível do projeto. Qualidade é atender aos requisitos e melhorias de qualidade consideradas como redução do número de desvios, representando redução dos custos.

Abordagem centrada no usuário: A qualidade de um produto é condicionada ao grau que ele atende às necessidades e conveniências do consumidor. As avaliações do usuário em relação às especificações são os únicos padrões próprios à qualidade. Esta abordagem tende a englobar as demais.

2.2 QUALIDADE DE VIDA

A expressão qualidade de vida começou a ser utilizada nos Estados Unidos, após a 2ª Guerra Mundial, com o objetivo de descrever aquisição de bens materiais, tais como: casa, carro, investimentos, dinheiro, viagens, entre outros. Posteriormente, o conceito foi ampliado com a finalidade de se medir o desenvolvimento econômico de uma sociedade, comparando diferentes cidades e regiões por intermédio de indicadores econômicos, como por exemplos: o produto interno bruto (PIB) e a renda per capita. Passou, mais tarde, a mensurar o desenvolvimento social, por meio da saúde, educação, moradia, transporte, entre outros.

Nos dias atuais a expressão qualidade de vida tem sido indiscriminadamente utilizada. A preocupação com o estilo de vida e saúde das pessoas, vem tornando este tema de suma importância, visto que, a necessidade de bem-estar social, físico e psicológico é o desejo de todos os seres humanos.

Segundo Sousa (2003), a qualidade de vida em sua essência pode ser traduzida pela satisfação de viver. O estado de satisfação ou de insatisfação constitui, na verdade, experiência de caráter pessoal e está ligado ao propósito de obtenção de melhores condições

de vida. O grau de ajustamento às situações existentes, ou então o desejo de mudança poderá servir para a presença ou ausência de satisfação.

Merino (2003) relata que, o termo qualidade de vida tem uma grande amplitude, viver com qualidade de vida é saber manter o equilíbrio no dia-a-dia, procurando sempre melhorar o processo de interiorização de hábitos saudáveis, aumentando a capacidade de enfrentar pressões e dissabores e vivendo mais consciente e harmônico ao meio ambiente, às pessoas e a si próprio.

De acordo com Ramos (1995) qualidade de vida é um conjunto harmonioso e equilibrado de realizações em todos os níveis, como: saúde, trabalho, lazer, sexo, família, etc.

Lipp (apud SOUZA, 2001), propõe que a qualidade de vida está ligada ao viver sendo bom e compensador em pelo menos quatro áreas: social, afetiva, profissional e área da saúde, tendo o indivíduo para ser portador de boa qualidade de vida, ter sucesso em todas elas.

Patrício (1999), afirma que a qualidade de vida do ser humano expressa a qualidade de sua saúde, suas possibilidades e limitações individuais e coletivas. Neste sentido, viver com qualidade de vida é ser saudável, e desempenhar suas possibilidades de transformação, é enfrentar suas limitações internas e aquelas impostas pelo meio circundante.

Ainda segundo o autor qualidade de vida, enquanto produto e processo, diz respeito aos atributos e às propriedades que qualificam essa vida, e ao sentido que tem para cada ser humano. Diz respeito às características do fenômeno da vida, ao como esta se apresenta, ao como se constrói e como o indivíduo sente o constante movimento de tecer o processo de viver nas interações humanas.

Outro enfoque de Qualidade de Vida está ligado com a motivação que nas palavras de Matos (1996) dizem que: para se falar de Qualidade de Vida, temos de entrar no campo da motivação humana, buscando descobrir quais as necessidades do homem e o que aspira como realização de vida.

A motivação é um fator determinante para o entendimento da Qualidade de Vida, pois é o que move e impulsiona as pessoas a buscarem algo. Por definição seria não um motivo mais uma ação, decorrente não somente das necessidades básicas a serem satisfeitas, mas também com um olhar para o futuro, onde a realização é vislumbrada.

A OMS (Organização Mundial de Saúde) define qualidade de vida como: a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistemas de valores, nos quais ele vive e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. (www.abqv.com.br).

Para Rodrigues (1991), expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Qualidade de vida em uma empresa é algo que se compõe de uma infinidade de pequenas e grandes coisas. Como grande cita: oportunidades de ascensão profissional, treinamento contínuo, salários competitivos e benefícios adequados. Como pequenas: restaurantes centros de ginásticas, dentre outras. (CHIAVENATO, 1996, p. 7).

De acordo com a Associação Brasileira de Qualidade de Vida (1999): “qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social”.

Quirino e Xavier (1987 *apud* RODRIGUES, 1995) dizem que Qualidade de Vida é uma abordagem que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho. Ela tem representado, na literatura de Organizações e de recursos humanos, o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho.

Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Desde o início de sua existência o homem tem se preocupado com a forma de realizar o trabalho. Não seria de pouca relevância lembrar, por exemplo, os ensinamentos de Euclides de Alexandria sobre princípios de geometria, há 300 anos a.C., e que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, ou a "Lei das Alavancas", de Arquimedes, que, em 287 anos a.C., veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

Estes fatos históricos demonstram claramente a preocupação do homem com o trabalho, evidenciando sempre facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Neste contexto, dá-se início às primeiras discussões sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Este termo foi pronunciado pela primeira vez em 1950 por Eric Trist e seus colaboradores que realizaram um estudo através de uma abordagem sócio-técnica científica em relação à organização do trabalho. (RODRIGUES, 1991)

Comenta Rocha (1988), ainda no início dos anos 70, que os estudos de qualidade de vida no trabalho passaram por um período de estagnação, devido principalmente à crise energética e à alta inflação que assolou os Estados Unidos e outros países do Ocidente. A ascensão do Japão como potência também fez com que as organizações ocidentais passassem a focalizar apenas as técnicas de gestão, desviando suas atenções do estudo de qualidade de vida no trabalho, que ficou à margem das discussões até o final da década de 70.

A década de 90 foi marcada por grande diversidade cultural, novas reformas produtivas e reestruturações administrativas nas organizações que culminaram em novos modelos de gestão de pessoas. Neste panorama, segundo Bom Sucesso (1998), na década de 90 o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços, passou a integrar o discurso acadêmico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas informais e a mídia em geral.

Durante essa década, temas relativos às condições de trabalho passam a ser amplamente discutido e difundido no meio empresarial. Fatores como a maior conscientização social e ambiental, maior rigor legislativo, cumprimento de normas de qualidade, fidelidade do trabalhador, questões de segurança, saúde e stress no trabalho, globalização, tecnologia, entre outros, desencadearam uma grande demanda relativa à qualidade de vida no trabalho na sociedade pós-industrial.

Segundo Pereira (2003) diversos estudiosos estão trabalhando e aprimorando o conceito de qualidade de vida no trabalho, desenvolvendo modelos e criando critérios para a sua avaliação. Entre estes autores, destacam-se Walton, Hackman e Oldham, Westley e Werther & Davis. Todos apresentam propostas que ressaltam a importância da satisfação do indivíduo com as condições ambientais e o trabalho que desenvolvem.

O quadro 1 apresenta o processo evolutivo do pensamento sobre a qualidade de vida no trabalho, desde a década de 50.

Concepções Evolutivas da QVT	Característica ou Visão
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao Trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2- QVT como uma abordagem (1969 a 1975)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3- QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas pra melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório.
4- QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram frequentemente ditos com ideais do movimento de QVT.
5- QVT como tudo (1979 a 1983)	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
6- QVT como nada (previsão futura)	A globalização da definição trará como consequência inevitável à descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Quadro 1 - Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Fonte: Nadler e Lawler (*apud* RODRIGUES, 1995, p.. 81).

É crescente o número de empresas que estão utilizando o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Este tema vem despertando interesse de muitos empresários e administradores pela contribuição que pode oferecer para elevar o nível de satisfação do empregado e da produtividade, acarretando desta forma o aumento dos lucros e a competitividade das empresas no mercado.

Segundo Fernandes (1996, p.40) este assunto, esta “calcado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa”. Sua relevância vem do fato de que, cada vez mais se passa a maior parte da vida no trabalho, e para que este seja realizado da melhor forma possível se faz necessário que os trabalhadores estejam motivados, comprometidos e principalmente ter qualidade de vida. Sendo assim a satisfação e a qualidade de vida no trabalho têm sido consideradas indispensáveis à produtividade e à competitividade. Cruciais à sobrevivência para toda e qualquer empresa.

Huse e Cummings (1985 *apud* RODRIGUES, 1995), afirmam que QVT pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde destacam que a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional além da participação dos trabalhadores nas decisões e problemas de trabalho.

Para Walton (*apud* RODRIGUES, 1994), a Qualidade de Vida no Trabalho é resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades, e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Segundo Albuquerque e França (1998 *apud* PEREIRA, 2003) qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

“Qualidade de Vida no Trabalho é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. (FERNANDES, 1996, p. 45).

Gadon (1984 *apud* LIMA, 1995), afirma que a qualidade de vida no trabalho tem por objetivo o aumento da produtividade, de maneira a gerar recursos, fazendo com que a organização sinta-se estimulada a investir em melhorias. Para tanto, a integração e harmonização para a melhoria da QVT e o aumento da produtividade precisam ser demonstrados como forma de obter a adesão do corpo de diretores e administradores, sempre preocupados com a necessidade permanente de valorização do capital intelectual, o que é natural no meio empresarial. O fato da melhoria da qualidade de vida no trabalho depender muito mais de uma vontade política dos dirigentes das organizações do que do investimento de recursos financeiros é sem dúvida um fator facilitador que deve ser explorado.

De acordo com Grünspan (2004) cada vez mais cresce a convicção de que não se pode esperar qualidade no desempenho de pessoas, que carecem de qualidade em seu próprio trabalho. Parte-se desta convicção, mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho. É, também, uma questão-chave para o sucesso empresarial. O tema da Qualidade de Vida no Trabalho tornou-se um desafio, e um propósito, para as organizações mais sintonizadas com os novos tempos. A nova realidade de um mercado, altamente competitivo, tem demandado muito mais daqueles que integram as organizações.

Nesse sentido, Pinchot (1994) constata que, para os empregados, essa é uma mudança profunda, dado que deles se exige agora não mais apenas o simples cumprimento de ordens, mas que vejam o todo, que sejam inovadores, que focalizem o cliente, que trabalhem em equipes e que tenham autonomia.

2.3.1 Os modelos para avaliação da qualidade de vida no trabalho

Os modelos apresentados a seguir fornecem critérios e dimensões que podem ser utilizados como indicadores para análise de QVT nas organizações e sua utilização depende do tipo de empresa que se quer analisar.

2.3.1.1 O modelo de Walton (1976)

Walton (1976), indica oito critérios, para se obter qualidade de vida no trabalho. No seu entendimento devem-se priorizar os fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e à remuneração, sem desconsiderar os demais elementos citados por outros estudiosos.

No quadro 2, se apresenta de forma resumida os fatores da qualidade de vida no trabalho segundo Walton.

Dimensões	Fatores
Compensação justa e adequada.	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa
Condições de trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico seguro e saudável
Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade da habilidade Retroinformação
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento profissional Segurança de emprego
Integração social no trabalho	Igualdade de oportunidade Relacionamento
Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
Trabalho e espaço total para vida	Papel balanceado do trabalho
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa

Quadro 2 - Modelo de Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho

Fonte: Walton (*apud* VIEIRA, 1996, p. 4)

Compensação justa e adequada: Prioriza o trabalho e vê nele a forma de sobrevivência do trabalhador, e enfatiza que, para se alcançar à qualidade de vida no trabalho, se faz necessário que o trabalhador tenha:

Renda adequada ao trabalho: Uma boa remuneração em função do trabalho realizado, onde, este lhe deve permitir viver dentro dos padrões pessoais, culturais, sociais e econômicos do meio onde vive, e, além disso, o nível de remuneração deve ser adequado ao grau de esforço, de qualificação, habilidade e de responsabilidade que o trabalho exige.

Equidade interna: Outro fator importante é relacionado aos salários, pois estes devem ser compatíveis com os outros trabalhadores da empresa.

Equidade externa: Os salários devem estar, ajustados a realidade do mercado (equidade externa).

Condições de trabalho: Estabelece uma rotina de horários razoáveis, levando desta forma a melhoria do nível de satisfação dos trabalhadores.

Propõe limites aos trabalhadores no que diz respeito aos trabalhos que exigiam esforços que podiam causar danos agudos ou crônicos à saúde do trabalhador. Exige a melhoria do ambiente físico, no que tange as condições de conforto térmico, mudança de layout, bem como o fornecimento de material e equipamentos adequados à realização das tarefas prescritas.

Para uma explicação mais detalhada destes fatores temos:

Jornada de trabalho: A carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da organização obedece à legislação vigente e não causam fadiga, estresse e esgotamento físico e mental aos trabalhadores.

Ambiente físico seguro e saudável: As normas de segurança devem ser respeitadas pela empresa, sendo exigido o uso de equipamentos de proteção individual, e o cumprimento de todas as normas de segurança no trabalho. A preocupação com a segurança no trabalho é de suma importância para empresa, pois zela pela integridade física e mental dos seus funcionários, proporcionando-lhes um ambiente saudável, com qualidade de vida.

Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades: O trabalhador tem a oportunidade, e deve expor seus conhecimentos, criatividade e aptidões para o trabalho com, o intuito de ter autonomia, sempre na busca do aperfeiçoamento da atividade e o processo produtivo ao qual desempenha. Contudo, Walton (1974) lembra que o grau de maturidade do trabalhador, sua formação e capacidade de tomar decisões e iniciativas determinarão em que nível estes fatores serão considerados. Sendo, portanto importante ressaltá-los a seguir:

Autonomia: Deixar o trabalhador à vontade sem que o mesmo perca o foco do seu trabalho, ou seja, liberdade e independência dada ao trabalhador na programação e execução de sua tarefa.

Significado da tarefa: Realização do trabalhador com a atividade desempenhada.

Identidade da tarefa: Mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido.

Variedade da habilidade: A implementação de novas tarefas exige novos conhecimentos e habilidades, fazendo com que o trabalho se torne mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo.

Retroinformação: Informação ao trabalhador acerca das suas atividades como um todo, de suas ações e suas perspectivas futuras.

Oportunidade de crescimento e segurança: A oportunidade de ascensão na carreira é um desejo de todos os trabalhadores, não excluindo as dificuldades encontradas, juntamente com a segurança no emprego, são fatores de maior motivação para os mesmos, colaborando desta forma para uma melhor qualidade de vida no trabalho. Ainda assim destacamos outros fatores que completam esta dimensão são eles:

Possibilidade de carreira: Uma política de recursos humanos (plano de cargos e salários) bem organizado dentro da organização, permitindo aos funcionários mais habilitados e capacitados, a estabilidade na carreira.

Crescimento profissional: Sempre que possível a empresa deve investir no seu corpo funcional, desta forma planos de capacitação e treinamento são necessários, para o aprimoramento dos seus conhecimentos e habilidades.

Segurança e emprego: A organização deve possuir, uma política de recursos humanos sólida, proporcionando ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

Integração social no trabalho: A convivência harmoniosa e tranqüila entre os funcionários é de fundamental importância para o sucesso do trabalho em equipe. Um ambiente sem preconceitos, diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário precisa ser preservado, o que faz com que o trabalhador sinta-se integrado ao grupo e à empresa. Para esta dimensão temos os seguintes fatores:

Igualdade de oportunidades: É a ausência de favoritismo e preferências entre os trabalhadores.

Relacionamento: Um bom relacionamento interpessoal, espírito de equipe e o comprometimento com o todo, facilita o trabalho, diminuindo a ocorrência de erros.

Constitucionalismo: Um elevado nível de qualidade de vida no trabalho está associado à existência de normas e procedimentos que estabelecem claramente os direitos e os deveres dos trabalhadores. Dentre estes direitos e deveres o autor destaca:

Respeito às leis e direitos trabalhistas: A organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei, como férias, 13º salário, horário de trabalho, entre outros direitos assegurados constitucionalmente.

Privacidade pessoal: A empresa respeita a privacidade de seu trabalhador, desde que seu comportamento não interfira em questões relacionadas ao trabalho.

Liberdade de expressão: Os trabalhadores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas idéias aos seus superiores hierárquicos.

Normas e rotinas: As normas e rotinas da organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.

Trabalho e Espaço Total da Vida: Segundo o autor o trabalho pode interferir negativa ou positivamente na vida pessoal e social do trabalhador. Por esta razão, o autor recomenda:

Papel balanceado no trabalho: A busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho e crescimento profissional. Ainda aconselha a verificação do nível de satisfação do trabalhador em relação à influência exercida pelo trabalho sobre a vida privada dos mesmos, esta deve ser feita através de opiniões com relação ao balanceamento da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afetam a disponibilidade de tempo para lazer e para a família.

Relevância Social da Vida no Trabalho: A forma de agir irresponsável de algumas empresas faz com que muitos trabalhadores passem a depreciar seu trabalho, o que afeta a auto-estima e, por consequência, a produtividade.

Imagem da empresa: É necessário que a empresa preze por sua imagem perante seus trabalhadores, clientes atuais e potenciais, dos meios de comunicação social, fornecedores, comunidade, entre outros, procurando demonstrar com isso a preocupação com o social e ambiental, pois estas ações provocam a motivação de todos que estão à sua volta.

2.3.1.2 Modelos de Hackman e Oldham (1975)

Segundo Hackman (1975) a busca pela qualidade de vida do trabalhador, depende de 5 fatores, são eles: variedade de habilidades; identidade de tarefa; significância de tarefa; autonomia e feedback.

De acordo com Pereira (2003) os cinco fatores básicos estarão presentes apenas quando existir significância percebida; responsabilidade percebida e conhecimento dos

resultados do trabalho. Na realidade, seriam estados psicológicos que deveriam ser satisfeitos através do trabalho e, como resultado, proporcionariam alta motivação interna, elevada satisfação, qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absenteísmo. Ainda segundo a autora os três primeiros fatores determinados por Hackman & Oldham (1983) contribuem para a valorização do trabalho. A autonomia, enfatizada como quarto fator, desenvolve no empregado a percepção do quanto ele é responsável pelo que executa. O quinto e último fator (*feedback*) permite que o colaborador seja informado dos resultados atingidos com o seu trabalho.

2.3.1.3 Modelo de Westley (1979)

Westley (1979) afirma que a qualidade de vida no trabalho depende de quatro indicadores fundamentais, econômicos, político, psicológico e sociológico.

A insatisfação econômica e política são problemas que tem sua origem no século passado. A concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores são fatores percebidos em muitas empresas, a busca incessante pelo lucro, falta de respeito para com os funcionários e os baixos salários afetam negativamente os trabalhadores, observando-se como resultado o aumento da insegurança.

O indicador psicológico (alienação) é fator decorrente da desumanização, da dissociação entre o trabalho e o ser humano, produto de uma falha entre expectativas do indivíduo e o que ele consegue efetivamente desenvolver; conseqüentemente, a mecanização e a automação resultam em mudanças na forma de trabalho que geram uma sensação de crescente ausência de normas e regulamentos, caracterizando, por sua vez, uma falta de envolvimento do trabalhador (LIMA, 1995).

Para Westley (1979) as empresas devem se empenhar para resolver os problemas levantados por estes quatro indicadores, e sugere ações cooperativas envolvendo todos os trabalhadores, permitindo-lhes participação no processo de decisão, na divisão dos lucros, no desenvolvimento do espírito de responsabilidade, do enriquecimento de tarefas e da aplicação dos princípios sóciotécnicos. No quadro 3, são identificados os indicadores que dão origem a qualidade de vida no trabalho.

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Econômico	Injustiça	União dos trabalhadores	Insatisfação, greves.	Cooperação, divisão dos lucros, participação nas decisões.
Político	Insegurança	Posições políticas	Insatisfação, greves.	Trabalho auto supervisionado, conselho de trabalhadores, participação nas decisões.
Psicológico	Alienação	Agentes de mudança	Desinteresse, absenteísmo.	Enriquecimento das tarefas.
Sociológico	Anomia	Autodesenvolvimento	Ausência de significado.	Métodos sócio-técnicos aplicados ao grupo

Quadro 3 - Origens da qualidade de vida no trabalho
 Fonte: Westley (*apud* RODRIGUES, 1995, p.88)

2.3.1.4 O modelo de Werther e Davis

Werther e Davis em Rodrigues (1995), considera que a os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho se baseia em três aspectos: ambientais, organizacionais e comportamentais.

Fatores ambientais: Segundo o autor as expectativas sociais, habilidades e a disponibilidade dos empregados, precisam ser valorizadas. Enfatiza que para existir uma ambiente de trabalho saudável, se faz necessário à valorização dos cargos dos trabalhadores, ressaltando que estes não poderão ser tão complexos a ponto de a organização necessitar fazer novas contratações e, ao mesmo tempo, não poderão ser muito simples, de maneira a não gerar desconforto quando a mão-de obra for mais instruída.

Fatores organizacionais: Neste tópico os autores propõem a identificação da tarefa com que condiz ao cargo, de forma que haja um fluxo coerente de processos, da utilização de métodos e sistemas que ajustem as práticas de trabalho desenvolvidas, resultando, desta forma, na redução do tempo e esforço dos trabalhadores segundo Lima (1995).

Fatores comportamentais: Relacionam-se diretamente com o indivíduo, sendo destacados quatro elementos básicos que caracterizam estes fatores, são eles: autonomia, relacionada à responsabilidade pelo trabalho executado, variedade de uso de capacidade, identidade da tarefa e retroinformação.

A evolução da empresa é um fator primordial para sua sobrevivência, sendo, portanto de vital importância o investimento em seus funcionários, tornando o seu conhecimento e grau de instrução mais elevado, contribuindo desta forma para uma elevação de sua qualidade de vida no trabalho.

Para demonstrar esta evolução, apresenta-se a figura 1, que procura ratificar de forma sucinta a importância dos fatores acima relacionados para a qualidade de vida no trabalho.

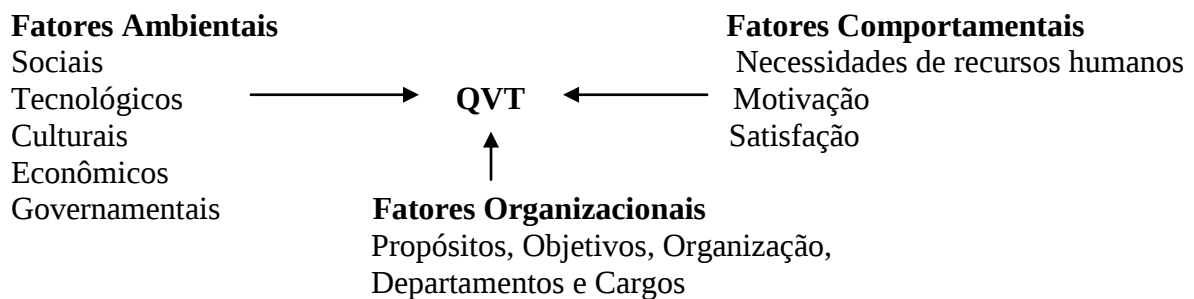


Figura 1 - Fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho
Fonte: Davis e Werther (1983).

2.3.1.5 Modelo de Nadler e Lawler

Na visão de Nadler e Lawler (1995) os fatores que promovem a qualidade de vida no trabalho são: Percepção da necessidade, o foco do problema que é destacado na organização, estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes, compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados, sistemas múltiplos afetados, envolvimento amplo da organização.

Nesta situação é muito importante a contribuição dos gerentes, no sentido de fazerem com que a confiança no trabalho bem feito e com qualidade trazem benefícios a todos, sendo para isso necessário o empenho, treinamento, satisfação, comprometimento e participação de todas as áreas da organização.

Os autores ainda ressaltam quatro fatores para mensurar a qualidade de vida no trabalho, são eles: 1. participação nas decisões; 2. reestruturação através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo; 3. inovação no sistema de recompensas com influência

no clima organizacional; e 4. melhoria do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

Portanto a integração de toda a empresa, com foco em um único objetivo promovem maiores lucros, melhorando sua performance no mercado, além de promover para seus funcionários bem estar, os estimulando a realizarem o trabalho com dedicação, responsabilidade e empenho.

2.3.1.6 Modelo de Huse e Cummings

Neste modelo os autores definem qualidade de vida no trabalho como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização. Para que este envolvimento tenha sucesso é indispensável à preocupação com o bem-estar do trabalhador, com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Segundo Pereira (2003) estes três aspectos são importantes, pois permitem identificar o nível de qualidade de vida no trabalho, baseado na participação do trabalhador (apontando sugestões que venham melhorar o processo produtivo e seu nível de trabalho, acarretando o aumento da produtividade, além de participar das decisões nos diversos níveis da empresa), e no projeto de cargo (trata-se do desenho de cargos, eliminando de vez a alienação do trabalhador, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho).

Baseado na idéia dos autores apresenta-se a figura 2, que relaciona qualidade de vida no trabalho com a produtividade.

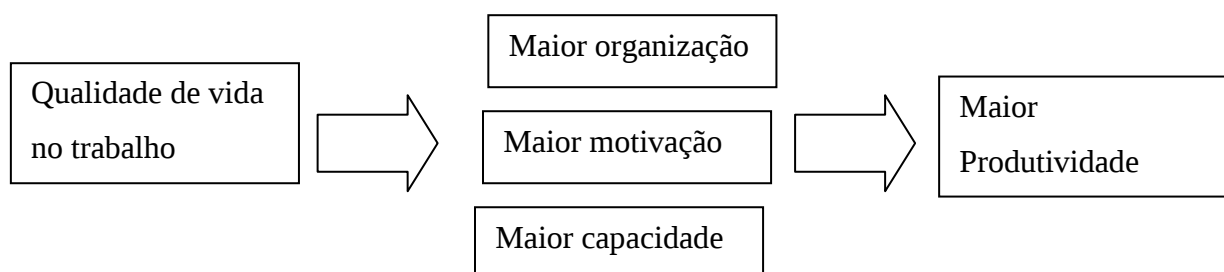


Figura 2 - Qualidade de vida no trabalho X produtividade
Fonte: Rodrigues (1995, p. 91)

2.3.1.7 Modelo de Quirino e Xavier (1987)

Para Quirino e Xavier (1987), a qualidade de vida no trabalho pode ser obtida a partir de duas abordagens, a objetiva que visa às condições materiais como, por exemplo, a disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambientes físicos, entre outros. E a abordagem subjetiva, mais voltada para o trabalhador, visando o seu nível de satisfação, com relação às condições objetivas (satisfatórias ou não satisfatórias).

De acordo com os autores as condições matérias podem ser observadas por alguma pessoa que se encontra interna ou externa a organização, que possua visão e experiência tanto no processo (com relação ao ambiente físico e equipamentos) quanto nas questões administrativas (referindo-se aos padrões salariais), apontando as possíveis não conformidades. E na abordagem subjetiva, que lida com fatores subjacentes, como, por exemplo, a intimidade das pessoas, faz-se necessário sondar, ouvir os próprios envolvidos sobre o que pensam e, neste caso, não seriam apenas os aspectos físicos, mas também os aspectos psicológicos e emocionais que poderiam levar ou não os trabalhadores a se mobilizarem favoravelmente no sentido das metas e objetivos organizacionais.

2.3.1.8 Modelo de Siqueira e Coletta

Siqueira e Coleta (1989 *apud* PEREIRA, 2003) afirma que os fatores que determinam à qualidade de vida no trabalho são: política de recursos humanos; trabalho (ambiente saudável, tarefas enriquecidas, amizade entre colegas, etc.); interações pessoais (bom relacionamento interpessoal com os colegas e chefias); indivíduo (assiduidade, satisfação com o trabalho que desenvolve, responsabilidade por aquilo que realiza, entre outros); e empresa (imagem favorável junto à sociedade, administração eficiente, etc.).

2.5 CONCLUSÃO

A necessidade das empresas buscarem a excelência em qualidade deixou de ser um pré-requisito para melhorias, para se tornar uma área primordial a sobrevivência de qualquer empresa. Com isso as mesmas procuram melhorar seus processos, equipamentos, layouts entre outras modificações, porém esquecem de um fator primordial, essencial e que sem ele

nada funciona, o seu corpo funcional. Desta forma contribuem para a queda de resultados, insatisfações e perda de fatias importantes de mercado.

Neste sentido se torna indispensável à discussão sobre a qualidade de vida no trabalho, devido à necessidade de possuir trabalhadores cada vez mais capacitados, comprometidos e satisfeitos com o trabalho.

Sendo assim nasce a preocupação com os efeitos do trabalho sobre o ser humano, passando a existir estudos e análises para detectá-los.

No começo não foi dada a devida importância, mas com a modernização, a tecnologia e a obrigação de se obter bons resultados, que gerem lucratividade e produtividade para as empresas, tornaram inevitável a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho. Estes programas têm como metas: a resolução participativa dos problemas, reestruturação do trabalho, inovação do sistema de recompensa, e melhorias do meio-ambiente de trabalho.

Analisando-se os conceitos descritos pode-se chegar às seguintes conclusões:

a) Para a maioria dos autores a Qualidade Vida no Trabalho, como linha de pesquisa, orienta-se em direção a melhorias na eficácia organizacional, tendo como pré-requisito à satisfação do indivíduo através da participação nas decisões e nas condições favoráveis em seu trabalho;

b) É evidente a preocupação das empresas com o cliente externo, não se verificando o mesmo espírito em relação aos empregados, clientes internos, os que produzem;

c) Os elementos chave para a QVT se apóiam em: resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações, etc.); reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semiautônomos, etc; inovações no sistema de recompensa (remunerações, financeiras e não financeiras); melhorias no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio-ambiente físico, aspectos assistenciais);

É importante que o trabalhador tenha a possibilidade de autodesenvolvimento, aquisição de novos conhecimentos e perspectivas de sua aplicação prática, oportunidades de promoções e segurança no emprego. Todos estes elementos são importantes e essenciais para a modernização e desenvolvimento de qualquer empresa, acarretando desta forma o incremento na produtividade, causando conseqüentemente a sua expansão.

3 O ESTUDO DE CASO – EMPRESA NATURA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa NATURA, de capital nacional, atua no ramo de cosméticos e seus produtos não são encontrados em prateleiras de farmácias ou supermercados. São colocados nas mãos dos consumidores por meio de uma multidão de “vendedoras”, denominadas pela empresa de *consultoras*, que oferecem os produtos, atendendo cerca de 80% das classes A e B e extrato superior da C. Trata-se de uma marca brasileira, que emprega diretamente cerca de 3.000 trabalhadores, sendo 2/3 no Centro Administrativo e de Distribuição, na cidade de São Paulo, numa área de 18.000m² e 1/3 na fábrica em Itapeverica da Serra, em uma área construída no meio de muito verde e ar puro, integrando o trabalho e a natureza. Propicia a oportunidade de trabalho para 240 mil consultoras, na venda de seus produtos a cerca de 3 milhões de consumidores, espalhados por todo o País, processando todos os meses 220 mil pedidos do Brasil e do Exterior, atingindo um volume de negócios de, aproximadamente 900, milhões de dólares.

Ao completar 35 anos em 2004, a Natura reafirma sua posição de liderança no setor de cosméticos e produtos de higiene e de perfumaria. Consolida-se, principalmente, como empresa comprometida com a qualidade das relações que estabelece com seus diferentes públicos - que congrega na chamada Comunidade Natura - e com a inovação e o aperfeiçoamento constante dos seus produtos e serviços, dentro de um modelo de desenvolvimento sustentável de negócios.

A empresa Natura possui alguns pontos relevantes, tais como: uma empresa com capital nacional; com características de organização moderna; com um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho conhecido, considerada e reconhecida pela revista *Exame*, de 1997, como a segunda maior empresa do ramo de cosmético.

Desde a sua fundação, em 1969, contando com um laboratório e uma pequena loja na cidade de São Paulo, a Natura já era movida por duas paixões fundamentais: pela cosmética como veículo de autoconhecimento e de transformação na vida das pessoas; e pelas relações, cujo encadeamento permite a expressão da vida. Localizada na Rua Oscar Freire, onde foi montada uma espécie de *butique de luxo*, com a intenção de oferecer os produtos através de consultas, visando à comodidade dos seus clientes. Desde sua criação distinguiu-se pelo conteúdo terapêutico e naturalista de seus cremes e loções. Vem sendo liderada por

brasileiros que buscam maior integração entre suas crenças pessoais e suas iniciativas empresariais.

Na trajetória da Natura, um dos pontos fortes do êxito está na opção, feita em 1974, pela venda direta. Surgiram, assim, as Consultoras Natura, participantes de um sistema hoje vitorioso não só no Brasil como nos outros países nos quais a companhia mantém operações. Com elas e com lançamentos de produtos inovadores, a Natura tem conseguido avançar mesmo em períodos adversos da economia. Nos anos 80, por exemplo, em plena "década perdida" no Brasil, a companhia cresceu mais de 30 vezes em faturamento.

Fortalecida, a Natura entrou em um novo ciclo de crescimento e, no fim da década de 80, promoveu uma ampla reorganização. Novas empresas, que entre 1979 e 1981 tinham se agregado ao grupo, fundiram-se em 1989. Surgia uma companhia com a atual constituição. Em seguida, no início da década de 90, a Natura explicitava suas Crenças e Razão de Ser, formalizava seu compromisso social e preparava-se para a abertura do mercado brasileiro às importações.

A expansão prosseguiu aceleradamente e, em 1994, a Natura dava início à internacionalização, com presença na Argentina, no Chile e Peru, países nos quais estabeleceu centros de distribuição e trabalhou na formação de Consultoras. Novos negócios seriam acrescentados com a aquisição, em 1999, da Flora Medicinal, tradicional fabricante nacional de fitoterápicos.

Em 2000, inicia-se o terceiro ciclo na vida da empresa, uma fase de investimentos em infra-estrutura e capacitação, com a construção do Espaço Natura, um importante centro integrado de produção, logística, pesquisa e desenvolvimento de cosméticos, inaugurado em 2001, e o lançamento da linha Ekos, com produtos que incorporam ativos da biodiversidade brasileira obtidos de forma sustentável.

O êxito da iniciativa fica patente no desempenho dos anos seguintes, culminando com resultados históricos em 2003, tanto em termos de produção como de vendas e de rentabilidade, acompanhados de importantes avanços nas áreas sociais e ambientais.

3.2 PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (NATURA)

É o conjunto de programas educativos, políticas, benefícios e oportunidades de lazer que tem como objetivo promover a realização profissional, a integração social e familiar e a boa saúde dos colaboradores. Trata-se de iniciativas que visam estimulá-los a rever seus

valores e há mudar seus hábitos na busca de um caminho mais saudável. O programa é dividido em quatro dimensões que reúnem uma série de ações que vão muito além do cumprimento da legislação e dos acordos sindicais. São elas:

- **Saúde Física e Emocional:** Ações voltadas à prevenção e ao tratamento de doenças, ajudando os colaboradores a gerenciar e a manter a saúde. Neste sentido destaca-se o Clube Natura, um espaço de 16 mil metros quadrados, cercado de florestas, com atividades planejadas para o bem – estar, o convívio saudável e o equilíbrio físico e mental dos colaboradores.

- **Integração Social e Familiar:** Iniciativas que criam oportunidades de ampliar a rede de relações, incentivando o convívio social e familiar a partir do relacionamento da importância que cada indivíduo tem na vida das pessoas. O berçário Natura, por exemplo, representa a síntese do pensamento da empresa: investe no relacionamento mãe e bebê, na educação e na formação da criança, criando um ambiente familiar de tranquilidade para os colaboradores e seus filhos.

- **Ambiente de trabalho:** Criação de ambientes seguros, iluminados, arejados, e com o conforto ambiental necessário para que todos se sintam acolhidos nos espaços Natura. As ações buscam imprimir funcionalidade e transparência nos espaços, além de integração com a natureza, facilitando a interatividade entre as pessoas.

- **Cultura e lazer:** Dissemina informações para o aproveitamento do tempo livre, propiciando a troca e a interação cultural entre os colaboradores. Estimula a expressão e o desenvolvimento de competências sociais e complementares aos profissionais, além de incentivar a aquisição de informações, ampliação de cultura e contato com a diversidade cultural do contexto Natura.

3.3 COMPARAÇÃO DAS DIMENSÕES DO MODELO DE WALTON COM O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DA EMPRESA NATURA

3.3.1 Compensação Justa e Adequada

Uma das prioridades da Natura é a questão salarial de seus funcionários, apresentando um programa que possui os seguintes requisitos: participação nos lucros da

empresa, prêmios para os funcionários que se destacam, percentagem nos ganhos de produtividade, além do incentivo a investir em suas ações, que crescem anualmente.

Com estes critérios a empresa se destaca por oferecer as maiores remunerações do mercado, garantindo a satisfação dos seus colaboradores, que estão contribuindo para uma empresa que se preocupa com as suas necessidades econômicas, o que lhes possibilitam bem estar social, cultural e pessoal.

Para a Natura, respeitar as pessoas significa promover o seu aperfeiçoamento pessoal e profissional e criar sistemas de remuneração que permita uma distribuição justa de riquezas.

A Natura no ano de 2005 criou oportunidades de trabalho e renda para um grupo de aproximadamente 20 mil Consultoras Natura, que são as responsáveis por comercializar os seus produtos junto aos consumidores.

3.3.2 Condições de Trabalho

A Natura em seu programa de qualidade de vida no trabalho ressalta a preocupação com o ambiente de trabalho e entende que, oferecer um ambiente de trabalho adequado ao empregado é uma condição essencial para se atingir o nível de qualidade de produtos e serviços exigidos pelo contexto globalizado.

Para isso investe em Segurança no Trabalho, estabelecendo e respeitando a fundo as leis em vigor, como também, promovem aos seus funcionários ambientes seguros, iluminados, arejados, e com o conforto ambiental necessário para que todos se sintam acolhidos nos espaços Natura.

A empresa disponibiliza para os funcionários, um ambiente, chamado Espaço Natura, composto de muito verde e contato direto com a natureza, que é usado por eles, para realizar seções de relaxamento, terapias, caminhadas e esportes, contribuindo para o melhoramento da qualidade de vida do trabalhador.

Outro fator importante e que merece destaque é a jornada de trabalho dos colaboradores, que possuem uma escala de trabalho, aos quais possibilitam dentro dessa escala a realização de trabalhos voluntários, como podemos citar, por exemplo, o Projeto Gente Bonita de Verdade, cujo objetivo é dar ao colaborador a oportunidade de se aproximar da realidade social do município onde trabalha estimulando a participação voluntária. Entre as ações já desenvolvidas, grupos de voluntários atuaram em oficinas de automaquiagem em

hospitais, massagem shantala para bebês e oficina de jogos e brincadeiras em organizações sociais nos municípios de Cajamar e Itapecerica da Serra.

Como resultado, no ano de 2004, 110 colaboradores se envolveram em atividades voluntárias, em 166 períodos de visitas a seis entidades parceiras, atendendo centenas de pessoas. Depois de participar do projeto, alguns colaboradores assumiram projetos pessoais em instituições sociais, cumprindo uma das principais metas do programa – ampliar a rede de responsabilidade pessoal de cada um.

3.3.3 Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades

O desenvolvimento de novas habilidades e o aperfeiçoamento das atividades relacionadas ao processo produtivo, por parte dos trabalhadores, permite aos mesmos ampliarem os seus conhecimentos, criatividade e aptidões, bem como, propiciam a empresa, novas idéias que podem servir como incremento para seu crescimento e aumento de produtividade.

Diante dessas afirmativas a Natura, dentro do seu Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, procura incentivar os seus funcionários no seu desenvolvimento e utiliza o programa Educação Corporativa que é um processo de educação contínuo, que visa perpetuar as crenças da Natura, além de formar os colaboradores para o exercício da função e apoiar o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Em 2004, teve destaque especial o tema da sustentabilidade, que cada vez mais, está orientando as iniciativas da gerência.

Outro programa que merece destaque é o Natura Educação que subsidia o pagamento total ou parcial de diversos cursos para os colaboradores e seus familiares, com o objetivo de ampliar o acesso á educação formal e á capacitação para o trabalho. Cada curso tem um critério de seleção próprio, sempre limitado ao número de vagas disponível. Ano após ano, o programa procura ampliar sua atuação, oferecendo novas alternativas para atender aos interesses dos colaboradores e tornando-se cada vez mais inclusivo, com vagas para um maior número de público.

3.3.4 Oportunidade de Crescimento e Segurança

A busca pela acessão profissional é um fator importante na organização, pois possibilita ao trabalhador, realização profissional e pessoal, além de ser um fator de elevação da auto-estima e motivação para o trabalho.

Sabendo desses fatores a Natura mantém em seu programa de qualidade de vida no trabalho, incentivos e treinamentos aos seus funcionários, desenvolvendo suas habilidades, selecionando os profissionais que mais se destacam em suas áreas para uma possível promoção de cargos.

Dentro deste treinamento o funcionário selecionado percorrerá todas as áreas da empresa, para conhecê-la, mais a fundo, permitindo-lhe observar o processo de fabricação como todo, além de conhecer outras áreas, e finalmente desenvolver um projeto de melhoramento do ambiente de trabalho, dentro da sua área específica.

Vale salientar que a empresa procura incentivar seus funcionários, através de salários compatíveis e até maiores dos que são ofertados no mercado. E ainda possibilita aos mais capacitados funcionários a estabilidade na carreira, pois faz questão que os mesmos permaneçam, contribuindo para o crescimento da empresa, demonstrando com isso a preocupação em dar maior segurança ao funcionário, com relação à garantia no emprego, e assim contribui desta forma com o seu bem-estar social e profissional.

3.3.5 Integração Social no Trabalho

Não há sentido em manter um programa de qualidade de vida no trabalho, se a relação entre os funcionários não é de total integração social, comprometimento e principalmente espírito de trabalho em equipe. Ciente disto, a Natura busca manter um ambiente de trabalho harmonioso, no qual todos funcionários são vistos com o mesmo grau de importância, desde a alta gerência até aos cargos de menor proporção, onde todos têm a oportunidade de emitir opiniões, idéias e críticas, que colaborem para o aperfeiçoamento de todos os fatores que possam garantir a realização do trabalho com o mais alto nível de qualidade.

A Natura é uma empresa que dá um imenso valor as relações humanas. Por isso procura cuidar dessas relações e aperfeiçoá-las, com respeito, ética e transparência,

compartilhando valores e crenças com todos aqueles que fazem parte de sua rede de relacionamentos.

Não deixa de ser importante citar o programa de incentivo a contratação de pessoas com deficiência física, que tem como premissa a inclusão de pessoas com deficiência na empresa, prática que a Natura já adotava antes de ser determinada por lei.

Às pessoas são recrutadas pela área de Recursos Humanos, com base no seu potencial e um mapeamento de atividades que elas podem realizar, feito por uma instituição especializada. No momento da contratação, o Serviço Social promove ações de sensibilização com a equipe da área que receberá o novo colaborador que conta com a atuação voluntária de um colaborador padrinho para a sua atuação. Os materiais de treinamento são adaptados para atender os colaboradores com deficiências específicas.

A linguagem de sinais, por exemplo, é utilizada nos cursos para deficientes auditivos e há um software de voz para colaboradores com deficiência visual. Para facilitar a comunicação com os colaboradores com deficiência auditiva, 70 colaboradores ouvintes participaram, em 2004, do curso de Libras – Língua Brasileira de Sinais, ou linguagem de sinais.

Atualmente, há 124 colaboradores deficientes na Natura, o que corresponde a 3,44% do total, a meta, em 2006, é alcançar os 5% previstos por lei.

3.3.6 Constitucionalismo

Um dos princípios fundamentais da Natura é a organização, e para que esta seja mantida, é mister que os direitos e deveres dos trabalhadores estejam bem definidos. Dentro dessa concepção a empresa, intensifica estes princípios, cumprindo todas as normas da legislação como 13º salário, férias, horários de trabalho, entre outros benefícios concedidos por lei aos trabalhadores.

No entanto a empresa cobra dos seus funcionários empenho, comprometimento, responsabilidade e segurança na realização do trabalho, permitindo aos colaboradores a oportunidade de emitir opiniões sobre sua tarefa, as quais venham contribuir para o melhoramento do seu posto de trabalho, aumentando com isso sua satisfação na consecução da tarefa, além da obtenção de ganhos de produtividade, através das modificações apresentadas pelos mesmos.

3.3.7 Trabalho e Espaço Total da Vida

Na visão da empresa o trabalho deve ser exercido de forma que venha a contribuir sempre para o bem – estar e satisfação do trabalhador, portanto acredita que os mesmos precisam estar bem fisicamente, socialmente e principalmente psicologicamente. A partir desta preocupação, procura acompanhar o desempenho de seus colaboradores, através de indicadores que analisam a sua performance durante o decorrer do seu trabalho. Percebendo-se alguma alteração, este é chamado para uma triagem na qual são verificados, todos os pontos que o levaram a queda de produtividade. Caso seja detectada uma situação de estresse, o trabalhador passará por uma reciclagem, como também, serão analisados, os seus horários, seu ambiente de trabalho, suas horas de lazer entre outros tópicos e de acordo com a sua necessidade, serão modificados para um melhor aproveitamento da sua força de trabalho.

Com isso a empresa pretende manter a qualidade de seu material humano, sempre com a iniciativa de seu crescimento profissional e social, tornando-os pessoas melhores capazes de realizarem bem o seu trabalho, com espaço para suas atividades de lazer e uma maior convivência com a sua família.

3.3.8 Relevância Social da Vida no Trabalho

A Natura trabalha no intuito de consolidar uma forma de gestão empresarial socioambiental responsável o que significa negócios baseados em dois pilares principais:

- Na relação ética, transparente e com os canais abertos com seu público de relacionamento – colaboradores, fornecedores, comunidade de entorno, consultoras, consultores, consumidores, governos, sociedade e acionistas.

- Em metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

A Natura nasceu há 36 anos movida por duas paixões: a paixão pela cosmética, como um instrumento do bem-estar e da auto-estima e a paixão pelas relações humanas.

Tudo o que está acontecendo hoje na Natura faz parte de um só movimento em direção ao projeto de contribuir para a construção de um mundo melhor. Não é possível ter um compromisso parcial com a transformação social e com o desenvolvimento sustentável.

Esse compromisso precisa estar presente em todas as ações da empresa. Para isso, seus líderes devem ter a plena consciência de que o discurso não pode ser diferente da prática. Portanto só será possível avançar nesse sentido com o envolvimento efetivo de todos seus

colaboradores e de todos aqueles que fazem parte da comunidade Natura. Participar de uma revolução da sociedade que promova a teia da vida em todas as suas manifestações será a grande inovação da Natura.

Para isso a Natura mantém alguns programas como, por exemplo:

Com seus fornecedores - Em praticamente todas as suas atividades com fornecedores, a Natura trata dos impactos sociais e ambientais dos negócios, por meio de ações conjuntas e diversos instrumentos.

Utiliza o programa intitulado Desenvolvimento Sustentável com Comunidades que é um programa de acompanhamento e parceria junto às comunidades fornecedoras de longo prazo de ativos para a linha Natura EKOS, que consiste em fazer um diagnóstico para avaliar possibilidades de desenvolvimento local, analisar as atividades de fornecimento e subsidiar a implantação de projetos locais de sustentabilidade.

A primeira experiência de parceria neste sentido foi com a comunidade de São Francisco do Iratapuru, de tradição castanheira, localizada na Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Iratapuru, no Amapá. Ali foi realizado um detalhado levantamento de aspectos sociais e ambientais e, agora, estão sendo desenhados planos para o futuro, que incluirão outros parceiros.

Outra parceria em estudo envolve 46 famílias no entorno de Belém. São plantadoras de priprioca, um tubérculo usado na produção do Perfume Brasil. Também estão sendo avaliadas as possibilidades de desenvolvimento de projetos similares em três outras regiões do país.

É importante reforçar que o seu modelo de negócios, tem permanentemente buscado conciliar geração de renda com conservação da natureza e justiça social. Nesse contexto inovar significa não somente lançar novos produtos, mas primordialmente tirar o melhor proveito do jeito de fazer negócios para identificar novas formas de inclusão social e preservação da natureza.

Aqueles que acompanham a trajetória e o sucesso da Natura sabem que a empresa acredita genuína e intensamente, que “floresta em pé” é um bom negócio embora cientes de que toda atividade pioneira possui riscos. Diante desta proposta reforça o seu compromisso com o Estado do Pará e com o desenvolvimento sustentável da região Norte. E no construtivo diálogo com as comunidades regionais e com aqueles que trabalham no Mercado Ver o Peso, em particular.

Outro programa importante é o Qlicar, que consiste na certificação dos fornecedores da Natura em relação às questões críticas para a sustentabilidade, com o objetivo de assegurar a qualidade de todos os insumos, produtos e serviços adquiridos de terceiros.

Para ser um de seus fornecedores, é preciso atender aos requisitos de uma auto-avaliação, que analisa a empresa do ponto de vista da qualidade e do meio ambiente. A partir de 2005, o programa passou a abranger também princípios de responsabilidade social, tais como, benefícios aos colaboradores e a não exploração do trabalho infantil. Esse tipo de avaliação é feita anualmente com todos os seus fornecedores. A idéia é educar e incentivar o fornecedor a implementar um processo de melhoria contínua, que é acompanhado mensalmente.

O nome Qlicar expressa os parâmetros de avaliação considerados pelo programa: qualidade logística, inovação, custo, contrato, atendimento e rastreabilidade.

Com as comunidades de entorno - A Natura tem aprofundado seu relacionamento com organizações e lideranças dos municípios de Cajamar e Itapequerica da Serra, com o objetivo de apoiar diversas ações de desenvolvimento local.

Para isso desenvolveu o Projeto 0800 – Fale com a Natura, que consiste em um alinha 0800 criada para ser um canal direto de relacionamento entre a Natura e os municípios de Cajamar e Itapequerica da Serra. A idéia é que a população recorra a esse canal para defender os interesses coletivos, seja opinando sobre impactos ambientais e projetos socioambientais ou sugerindo a implantação de novos projetos. A partir da formalização de um canal de diálogo com as comunidades de entorno, foi possível sistematizar e organizar as demandas da população desses municípios – como cursos profissionalizantes.

Por meio do Projeto Fale com a Natura, também foi possível informar a população sobre os Projetos da Natura para a comunidade e a possibilidade de patrocinar outras iniciativas. Com isso o canal estimula a cidadania e mapeia as principais necessidades e desejos da comunidade para orientar projetos futuros.

Com seus consumidores - Além da qualidade de seus serviços e produtos, a Natura quer oferecer aos consumidores a oportunidade de refletir sobre os valores que eles expressam. Para isso desenvolve uma série de ações de comunicação e relacionamento. Como exemplo com relação à comunicação utiliza a “comunicação responsável”, onde aproveita a publicidade, o merchandising e os programas de relacionamento como instrumentos de apoio e disseminação de crenças e valores para a construção de um mundo melhor. Por isso, o foco são as causas e a visão de mundo da empresa e não os produtos em si.

Na propaganda, os vínculos se criam por meio de uma história ou de um tema, como a Campanha Mulher Bonita de Verdade, que estimula a auto-estima e mostra que a beleza não depende da idade nem deve estar ligada a estereótipos. Outro destaque é a campanha que promove a compra de produtos com refil, que além de ser mais econômico para o consumidor contribui para reduzir o impacto ambiental, pois este tipo de embalagem consome menos matéria-prima e sua utilização diminui a produção de lixo.

Com seus acionistas e investidores - Para a Natura, os acionistas não são apenas sócios que investem recursos financeiros no negócio, mas indivíduos que contribuem com sua visão e apoio para a atuação da empresa.

A área de relações com investidores tem como função manter um estreito contato com os acionistas, investidores, analistas e administradores de recursos de terceiros. É responsável também por transmitir ao mercado informações sobre a saúde financeira da Natura e seus grandes movimentos estratégicos. A área oferece atendimento individual e participação em conferências nacionais e internacionais. Realiza, ainda, trimestralmente teleconferências e webcasts para comunicar ao mercado os resultados do período. Como entre os princípios da área estão a acessibilidade e a transparência um site de relações com investidores nas versões de português e inglês (NATURA, 2006). O site foi elaborado para facilitar e agilizar o acesso dos investidores e é focado nos principais documentos divulgados pela área de RI, contendo informações relevantes sobre a trajetória de crescimento da empresa e seu posicionamento estratégico.

Com o governo - A Natura acredita que a empresa deve ser um agente de transformação social e a melhor forma de ampliar suas iniciativas para o desenvolvimento da sociedade é estabelecer um diálogo com o setor público.

A empresa patrocina e apoia organizações da sociedade civil e do governo, que contribuam para o bem-estar da sociedade como um todo, especialmente para a proteção do equilíbrio da cadeia da vida e a qualidade das relações do homem consigo mesmo, com o outro e com a natureza da qual faz parte.

As diretrizes para apoios e patrocínios corporativos visam alinhar o direcionamento destes investimentos às suas opções estratégicas, bem como as crenças que conduzem o seu comportamento empresarial sempre pautado pela ética nos negócios e pela busca de um modelo econômico e social mais justo e sustentável.

Nesse sentido promove as melhores práticas em desenvolvimento sustentável, com ênfase na geração de trabalho e renda e na proteção de áreas e espécies em

empreendedorismo e protagonismo feminino, em cultura brasileira, com foco em música, e no fortalecimento de OSCs e de organizações governamentais.

Com o meio ambiente - O respeito ao meio ambiente faz parte das crenças da Natura e se expressa em todas as suas ações. Seus processos internos vêm sendo adequados para que a empresa possa aumentar a produção, gerar cada vez menos resíduos e consumir menos água e energia elétrica.

A Natura foi a primeira empresa de cosméticos no Brasil a desenvolver produtos com refil em 1983. Além de ser uma opção mais econômica ao consumidor a embalagem de refil ajuda a reduzir o impacto ambiental e contribui com o conceito ecologicamente sustentável dos 3Rs – redução, reutilização e reciclagem. Prova disso é que o refil reduz a quantidade de recursos naturais usados na sua fabricação em 50% na média se comparado a uma embalagem regular, estimula o consumidor a reutilizar o recipiente original, evitando o descarte de material no meio ambiente, e é 100% reciclável.

Por tratar-se de um conceito diretamente ligado aos seus valores, essa forma de consumo sustentável vêm sendo disseminada por meio de ações de comunicação e pelo Movimento Natura, que orienta consultoras e consultores a esclarecer o consumidor sobre os benefícios do refil, incentivando-o a optar por esses produtos. Como consequência, a venda de refis também passa a ser levada em consideração no desempenho de consultoras e consultores, com metas para toda empresa.

Graças ao refil cerca, de 950 toneladas de embalagem deixaram de ser colocadas no mercado pela Natura só em 2004, colaborando para diminuir o descarte de resíduos sólidos e seu impacto no meio ambiente. Em 2005, mais de 110 produtos de suas linhas já tem refil.

Outra importante preocupação é com o processo de vegetalização, comprometida com a pesquisa científica, o desenvolvimento e a inovação constantes, a Natura iniciou um processo de vegetalização dos seus produtos, substituindo gradativamente as matérias-primas de origem animal, mineral ou sintética, por insumos vegetais cultivados de forma sustentável.

Promove também a redução do uso de recursos naturais onde se destaca a aquisição de novas máquinas com dispositivo de economia de energia, a colocação de sensores de presença nos escritórios para o controle do acendimento de lâmpadas e o envolvimento dos colaboradores na identificação de oportunidades de redução de consumo.

Em 2004, embora a Natura tenha aumentado sua produção em 28% em relação ao ano anterior, o consumo de energia elétrica cresceu apenas 5,75% e o de água 5,3%. No mesmo ano, ocorreu um aumento de 32% na quantidade de itens separados e de apenas 19%

na geração total de resíduos, o que significou uma redução de 10% no peso de resíduos por item separado.

Possui também um sistema de tratamento de resíduos com diversas ações voltadas para a redução, reutilização e reciclagem. Em primeiro lugar, busca-se a redução. Nos casos em que não é possível reduzir, procura-se gerar resíduos cada vez mais segregados, privilegiando a reciclagem e diminuindo o volume enviado para a incineração e aterros sanitários.

Nas fábricas a melhoria dos processos leva a produzir com menos refugo, menos retrabalho e maior reutilização. Parte dos resíduos orgânicos do restaurante e do jardim vão para a central de compostagem e o restante é enviado a uma empresa especializada nesse processo. Nos escritórios, onde o resíduo é basicamente papel, trabalha-se a coleta seletiva e a redução do uso desse material por meio de campanhas educativas do Projeto Coleta Certa. Já os resíduos de vidro retornam ao fornecedor de embalagens Natura, onde são reciclados. Em 2004, a geração de resíduos foi reduzida em 12,3% por unidade vendida em relação a 2003. A incineração dos resíduos diminuiu de 6,4% em 2003 para 5,4% em 2004 e o descarregamento em aterros de 24,4% para 21,2%. O percentual de resíduos reciclados subiu de 69,2% para 73,4%.

3.4 RESULTADOS OBTIDOS PELA EMPRESA OBTIDO APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Uma empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Desenvolvê-la significa cuidar dessas relações e aperfeiçoá-las com respeito, transparência e dividindo valores e paixões. Ao longo de sua existência, a Natura vem buscando estabelecer relacionamentos de qualidade com aqueles que fazem parte de sua rede: consumidores, colaboradores, consultoras, fornecedores e tantos outros parceiros.

Sua estratégia de negócios está apoiada em quatro pilares: compromisso com a sustentabilidade, as relações de qualidade que estabelece com todos os seus públicos, os conceitos e produtos que desenvolvem e a força da marca Natura, que representa a sua essência.

Para a indústria de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal no Brasil, 2005 representou mais um ano de forte desempenho. No período de janeiro a outubro desse ano, o

crescimento nominal do mercado-alvo, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, Abihpec, foi de 16,5%.

Descontado o IPCA de 6,4% no período, o aumento real alcançou 9,5%, superior média dos diferentes setores econômicos. No caso do segmento de venda direta, os números são ainda mais expressivos. Enquanto o crescimento do emprego formal, no Brasil, apresenta nos últimos anos cifras modestas, a venda direta oferece oportunidade de ocupação e renda para mais de 1,5 milhão de pessoas. Essas pessoas movimentaram em 2005, de acordo com informações da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas, ABEVD, 12,3 bilhões de reais, volume superior 20,4% ao registrado em 2004 e 51,8% ao de 2003.

A Natura não ficou para trás neste crescimento e no exercício de 2005, a receita bruta chegou a R\$ 3.243,6 milhões, com um aumento de 27,7% em relação a 2004, consolidando a forte expansão verificada nos dois exercícios anteriores, superando a taxa de crescimento do mercado-alvo de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, que foi de 16,5% no período de janeiro a outubro de 2005. Já o lucro líquido atingiu R\$ 396,9 milhões em 2005, contra R\$ 300,3 milhões em 2004, representando um aumento de 32,2% . Obteve, ainda, um aumento na margem bruta (lucro bruto em relação à receita líquida) da ordem de 0,5 ponto percentual, graças principalmente à redução de custos resultante da apreciação do real.

Os investimentos totalizaram R\$ 111,6 milhões em 2005, acima dos R\$ 83,1 milhões aplicados em 2004.

Em 2006, a empresa pensa em investir nos processos de logística, especialmente na modernização das linhas de separação existentes e na capacidade de produção, com o objetivo de dar mais flexibilidade à fábrica e, assim, às ações de marketing, além do desenvolvimento de projetos para os seus colaboradores, tendo como base o programa de qualidade de vida no trabalho já existente, buscando alcançar a excelência em todos os seus requisitos, atingindo 100% daqueles que fazem parte do seu quadro funcional.

Outra área importante de investimentos é a de pesquisa e desenvolvimento, que em 2005 cresceram 41,5% e chegaram a 2,9% da receita líquida. Esse percentual coloca a Natura entre as empresas brasileiras que mais investem em pesquisa, desenvolvimento e inovação. Os frutos desse trabalho, traduzidos no lançamento e na criação de novos produtos, multiplicaram-se particularmente em 2005, foram lançados 156 novos itens, e o índice de inovação, que mede a participação de produtos lançados nos últimos 24 meses na receita, foi de 69,8%, ante 63,2% em 2004.

A decisão de contribuir para a criação de um modelo de desenvolvimento que combine prosperidade econômica, justiça social e conservação ambiental continuará a exigir um enorme esforço de aprendizado e inovação.

Nessa perspectiva, é plena a convicção da empresa, de que a participação empresarial na construção de um mundo melhor estará cada vez mais associada à evidência de que somos todos – indivíduos, empresas, ONGS e governos – co-responsáveis pela qualidade de vida, presente e futura, na Terra.

Para melhor ilustrar estes dados procurou-se demonstrar os resultados econômicos, sociais e ambientais da companhia, de modo a retratar adequadamente a busca pelo equilíbrio dessas três dimensões da sustentabilidade no desenvolvimento dos negócios.

Para relatar suas atividades, a Natura utiliza as práticas recomendadas por respeitadas entidades especializadas.

No caso do desempenho econômico, segue os padrões da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais, Apimec, e da Associação Brasileira das Companhias Abertas, Abrasca, com informações sobre gestão de riscos e governança corporativa. A Abrasca, fundada em 1971, pauta suas atividades pelo aprimoramento das práticas de política e de administração empresarial, com ênfase em mecanismos e processos que permitam uma expansão constante e qualificada do mercado de capitais.

Para as informações sobre desempenho social e ambiental, a companhia segue as orientações do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e adota o modelo da Global Reporting Initiative, GRI. Fundado em 1998, o Ethos tem como objetivo mobilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, contribuindo para a disseminação da prática da responsabilidade social empresarial. Já a GRI, organização constituída em 1997, é resultado do esforço de instituições multilaterais para desenvolver uma estrutura de relatórios espontâneos sobre o impacto econômico, social e ambiental das atividades das empresas.

Membro da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Aberje, a Natura adota práticas de comunicação transparente e está envolvida com a construção de indicadores de comunicação transparente, processo iniciado em 2004.

A partir da contribuição destas entidades, obtiveram-se os seguintes resultados:

● Indicadores econômicos

Evolução da Receita Bruta (R\$ milhões)

2002	1.411,2
2003	1.910,1
2004	2.539,7

Fonte: NATURA (2006)

Evolução de Custos e Despesas (% da receita líquida)

	Custo das mercadorias vendidas				
	Despesas com vendas				
	Despesas administrativas e gerais ⁽¹⁾				
	Outros				
2002	34,8	32,4	14,7	1,4	83,3
2003	34,5	30,3	13,6	2,0	80,4
2004	32,5	30,3	11,7	2,5	77,0

1. Apenas para 2004, as despesas administrativas e gerais excluem R\$ 9,2 milhões relativos à abertura de capital.

Desempenho Financeiro ⁽¹⁾ (R\$ milhões)

	2002	2003	2004	variação 04/03
Vendas Brutas no Mercado Interno	1.375,2	1.860,3	2.472,0	32,9%
Vendas Brutas no Mercado Externo ⁽²⁾	35,0	47,9	66,8	39,5%
Outras Vendas	1,0	2,0	0,8	(58,6)%
Receita Operacional Bruta	1.411,2	1.910,1	2.539,7	33,0%
Receita Operacional Líquida	993,1	1.328,9	1.769,7	33,2%
EBITDA ⁽³⁾	199,2	295,7	431,7	46,0%
Lucro Operacional ⁽⁴⁾	121,1	230,4	395,4	71,6%
Lucro Líquido	21,7	63,9	300,3	369,9%
Investimentos	25,2	23,9	83,1	247,7%
Resultado Financeiro	(44,3)	(30,1)	(2,8)	(90,7)%
Ativo Total	646,6	723,9	1.016,4	40,4%
Patrimônio Líquido e Debêntures com Participação ⁽⁵⁾	225,9	354,2	436,1	23,1%
Endividamento Líquido ⁽⁶⁾	119,1	(19,0)	(91,1)	379,5%

Fonte: NATURA (2006)

1. Operações Brasil, Argentina, Chile, Peru e exportações para a Bolívia.
2. Operações Argentina, Chile, Peru e exportações para a Bolívia.
3. Lucro antes do resultado financeiro, participação de debêntures, imposto de renda, depreciação e amortização.

4. Lucro operacional após o resultado financeiro
5. Total do patrimônio líquido e das debêntures com participação no resultado
6. Desconsidera as debêntures com participação no resultado.

Desempenho dos Negócios

	2002	2003	2004	Variação 04/03
Volume de Negócios Consolidado ⁽¹⁾ (R\$ milhões)	1.951,7	2.652,5	3.531,1	33,1%
Volume de Negócios Consolidado por Consultora ⁽²⁾ (R\$ Consultora/ano)	8.875	10.283	11.277	9,7%
Nº de Produtos Lançados	91	117	182	55,6%

Fonte: NATURA (2006)

1. Volume de negócios é o valor estimado do faturamento total das Consultoras Natura, com base na margem de lucro presumida dessas Consultoras, excluindo-se a receita registrada com material de apoio destinado a elas. Abrange Argentina, Chile e Peru. Os valores foram divulgados de acordo com os critérios da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas, ABEVD.
2. Considerou-se o número médio de Consultoras ativas – aquelas que realizaram ao menos um pedido de compra durante um ciclo de marketing. Cada ciclo tem duração de três semanas. Abrangem Argentina, Chile e Peru. Nos dados do ano de 2003 foi utilizado o número médio de Consultoras disponíveis (aquelas que efetuaram pedido nos últimos quatro ciclos de marketing). Essa mudança foi efetuada visando o alinhamento com os critérios da ABEVD.

Depois de um consistente crescimento em 2003, com recordes de produção e vendas, a Natura encerrou 2004 com novas marcas históricas. A receita bruta avançou 33% e totalizou R\$ 2,5 bilhões. A expansão da empresa, mais uma vez, foi maior que a apresentada pelo mercado em 2004. Com isso, a participação no mercado-alvo de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal – excluindo-se aqueles com os quais a Natura não opera, como os de tinturas para cabelos, esmaltes e absorventes – teve expressiva evolução e passou de 17,1% em 2003 para 18,9% em 2004. O lucro líquido, de R\$ 300,3 milhões, representou 17% da receita líquida.

As fábricas da Natura produziram 175 milhões de unidades em 2004, 28% a mais do que no exercício anterior. O ritmo acelerado de crescimento exigiu intensificação dos

investimentos em aumento da capacidade. Um importante investimento foi o novo armazém, que ampliará a capacidade de estocagem em 120% .

● Indicadores Ambientais:

Consumo de Água por Unidade Vendida⁽¹⁾ (litros/unid).



Fonte: NATURA (2006)

(1): Unidades revendidas pelas Consultoras no Brasil

Reutilização da Água (% do total de água tratada na Estação de Tratamento de efluentes)



Fonte: NATURA (2006)

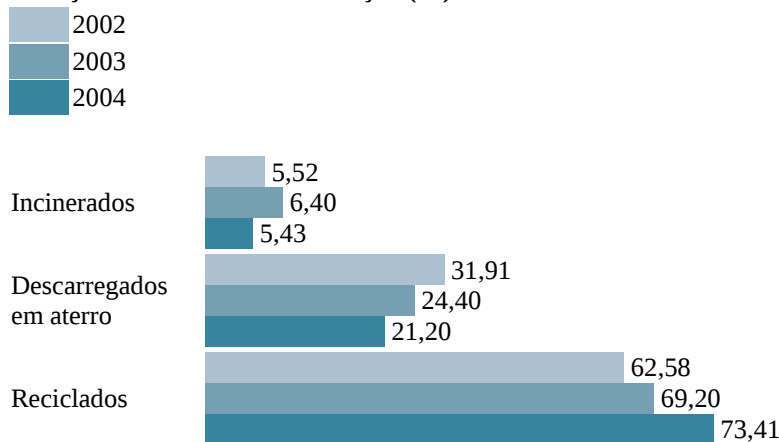
Consumo de Energia Total (matriz energética⁽¹⁾) por unidade vendida(kjoule/unidade)



Fonte: NATURA (2006)

(1): A matriz energética é composta pela energia total que a Natura utiliza, oriunda das diversas fontes (eletricidade, diesel e GLP).

Geração de Resíduos – Destinação (%)



Fonte: NATURA (2006)

Geração de resíduos por unid. Vendida (gramas/unid).



Fonte: NATURA (2006)

Certificação NBR ISO 14001 (% de implantação)

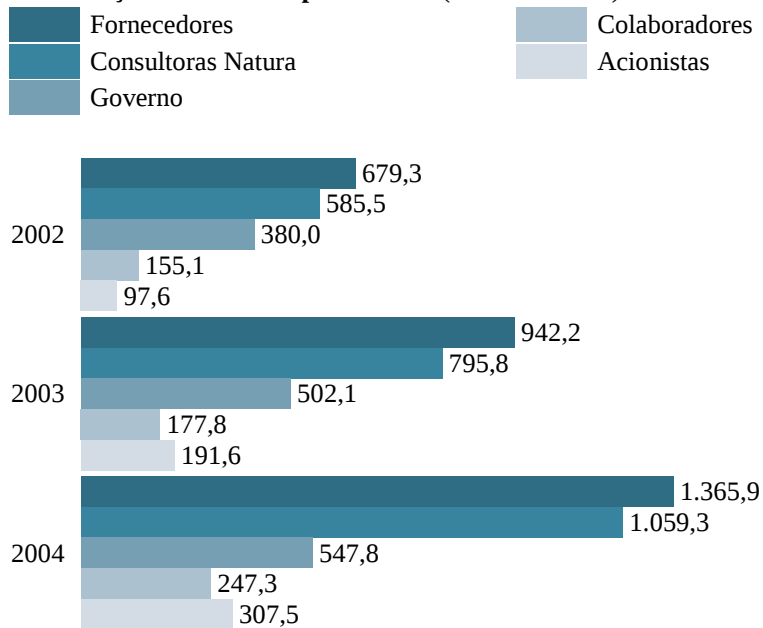


Fonte: NATURA (2006)

Atenta a excelência dos processos, a Natura criou em 2004 a Diretoria da Qualidade. A auditoria da qualidade passou a ser mais abrangente em questões de meio ambiente, segurança e vigilância sanitária, tanto no Brasil como nas operações internacionais. Além disso, a empresa decidiu que, concluída a implantação da NBR ISO 14001, se iniciará o processo de obtenção, em 2005, da certificação NBR ISO 9001.

● Indicadores Sociais:

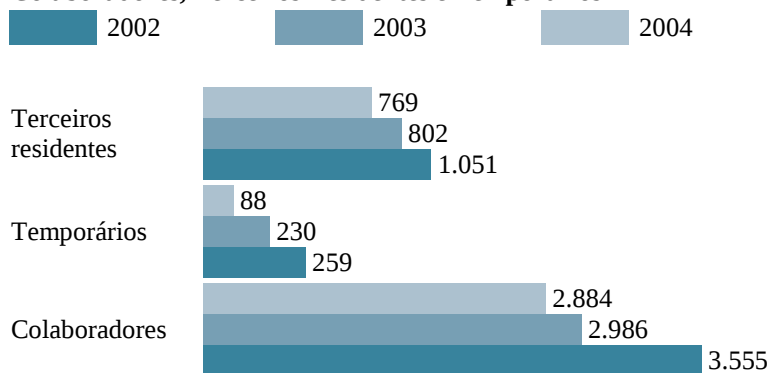
Distribuição de Recursos por Público (em R\$ milhões)



Fonte: NATURA (2006)

Geração de oportunidades trabalho e renda:

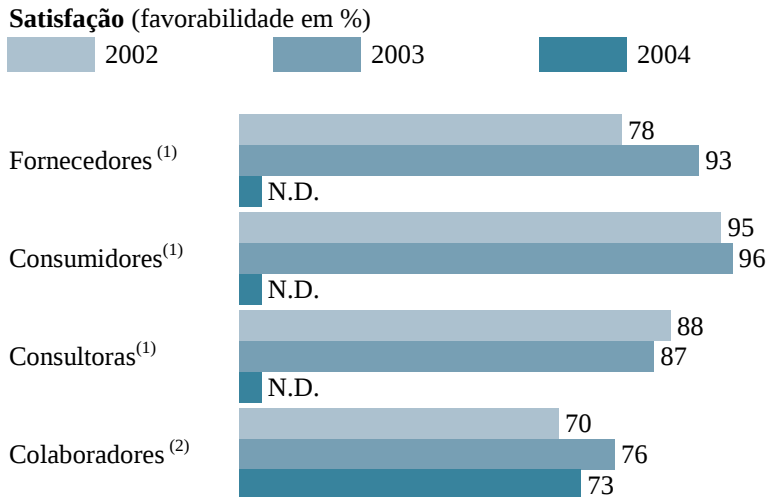
Colaboradores, Terceiros Residentes e Temporários⁽¹⁾



Fonte: NATURA (2006)

1. Inclui Brasil e operações internacionais.

Relacionamento:



Fonte: NATURA (2006)

1. Pesquisas realizadas pelo instituto Indicator GFK do Brasil.
2. Pesquisa de clima organizacional desenvolvida pela empresa de consultoria Hay Group do Brasil.

Quase 300 promoções internas em 2004 abriram oportunidades para colaboradores. Como parte do esforço para atender a atual etapa de expansão da companhia, a área de Educação Corporativa foi reestruturada, com maior alinhamento dos programas à estratégia da companhia. Em 2004 os colaboradores receberam, em média, 70 horas de treinamento, contra 37 em 2003.

Uma das iniciativas para aperfeiçoar a gestão focada na responsabilidade corporativa foi à criação de oficinas específicas para a alta direção e para o corpo de colaboradores, com o objetivo de auxiliar a tomada de decisões com base nas três dimensões da sustentabilidade. Em 2004 seis turmas de gerentes participaram dessas oficinas.

Ressalta-se também a ampliação dos investimentos e das ações da Natura Educação, programa de reembolso de mensalidades de cursos de formação básica e especialização. Com investimentos de R\$ 450 mil, 66% superiores aos de 2003, o Natura Educação foi ampliado para filhos de colaboradores e, no caso de ensino fundamental e médio, para terceiros residentes.

Ponto importante na construção de laços mais estreitos com os colaboradores foi o lançamento do programa Construindo o Futuro, que trabalha em três dimensões: qualidade de vida, extensão de carreira e planejamento financeiro. O objetivo é dar oportunidade e suporte

para a construção do futuro ao final da carreira na Natura e incentivar a poupança, com a oferta de um plano de previdência, a Poupança Incentivada Natura.

Como parte do reconhecimento dos resultados alcançados pela companhia, o Programa de Participação nos Lucros continuou a se mostrar um diferencial na remuneração dos colaboradores. Em bases comparáveis, os valores provisionados para o pagamento da PLR em 2004 cresceram 46,9% em relação a 2003.

4 CONCLUSÃO

A incorporação das dimensões do programa de qualidade de vida no trabalho ao dia-a-dia da empresa, acarretou em uma expressiva evolução financeira, social e ambiental, acarretando em aumento de lucro, diferencial competitivo no mercado, reconhecimento interno e externo ao ambiente da empresa, afetando de forma positiva todos os seus colaboradores, aumentando sua satisfação em realizar o seu trabalho, oferecendo-lhes bem estar financeiro, social e psicológico, levando a empresa a bater recordes de lucros, investimentos e inovações, evidenciando aumentos gradativos de produtividade, permitindo provar que investir em pessoas se tornou indispensável, para se manter líder de mercado, como também vislumbra a importância da preocupação com o ser humano, tão acostumado atualmente a perder seu campo de trabalho para a tecnologia.

Ao longo da última década, a Natura vem aprofundando a gestão responsável pelo seu programa de qualidade de vida no trabalho, com base no estabelecimento de relações de qualidade com os diversos públicos e na definição de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

Esses princípios passaram a permear as diversas iniciativas da empresa, em todas as áreas. São resultados desse movimento à opção pelo uso sustentável de ativos da biodiversidade brasileira como plataforma tecnológica, a adoção de um processo de avaliação socioambiental de fornecedores e o desenvolvimento de embalagens de menor impacto ambiental, entre outros.

Porém, para centrar atenção nas questões críticas dessa gestão, a Natura criou uma ferramenta de apoio aos gestores que ajuda a planejar e visualizar ações específicas direcionadas a cada público de relacionamento: a Matriz de Investimentos em Responsabilidade Corporativa.

A matriz reflete todos os esforços da Natura no sentido de promover a gestão socialmente responsável, além de retratar os investimentos realizados nos aspectos mais críticos dessa gestão. São eles:

- O monitoramento da qualidade do relacionamento da Natura com seus públicos no que diz respeito à ética, a transparência e a eficiência do canal de diálogo, incluindo temas não diretamente ligados ao negócio (linha “Fundamentos”).

- A promoção do desenvolvimento sustentável – seja local, numa região específica, seja promovendo a diversidade, a educação, a qualidade de vida e a cultura (linha “Econômico-social”).
- A proteção do meio ambiente (linha “Ambiental”).

Estes pontos definem as prioridades estratégicas com base em aspectos econômico-financeiros e socioambientais, culminando com a estruturação de planos de ação para toda a companhia.

Avanços importantes foram à certificação NBR ISO 14001 e a intensificação do programa de qualidade de vida no trabalho, proporcionando contratação de pessoas e aumentos de salários, além de investimentos em tecnologia possibilitando a ampliação da análise do ciclo de vida dos produtos e o aumento de seu portfólio. Passos consistentes também foram dados no relacionamento com as comunidades fornecedoras de ativos da biodiversidade e com as de entorno, com destaque para a participação ativa da Natura, em parceria com o governo local e a sociedade civil.

Portanto observou-se neste trabalho que a qualidade de vida no trabalho está alicerçada em quatro pilares: a satisfação do trabalhador em realizar seu trabalho, qualidade das relações interpessoais, ambiente de trabalho seguro e saudável e remuneração justa e adequada.

Destacando que a empresa tomou como base os princípios do modelo de Walton, adequando os oito critérios estabelecidos pelo seu modelo (compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total para vida, relevância social da vida no trabalho), a sua realidade, onde foi verificado os benefícios oferecidos pelo programa com a sua implantação, como também foram observados avanços significativos em todos os aspectos relacionados ao desempenho do trabalhador acarretando em melhorias na qualidade de vida no trabalho, além de ganhos extraordinários para empresa que após o programa apresentou maiores níveis de produtividade e eficiência, aumento de lucros, diminuição de custos, melhoramento das condições de trabalho e apresentou também programas na área ambiental, demonstrando toda a sua preocupação social.

Todos estes fatores são diretamente responsáveis pelo aprimoramento e crescimento tanto profissional, quanto intelectual dos trabalhadores. Fatores estes que foram utilizados pela Natura em seu Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, que proporcionou

mudanças intensas em todos os setores da empresa, destacando melhorias no ambiente de trabalho, desenvolvimento intelectual dos trabalhadores (Programa Natura Educação), desenvolvimento tecnológico, aumento da eficiência e produtividade comprovado pelo crescimento inquestionável na última década, além da ampliação da diversidade e qualidade dos produtos, investimentos e P& D, e principalmente elevação dos lucros da Empresa.

Diante de todas estas informações foi possível atender os objetivos deste trabalho, que procurou conhecer o programa de qualidade de vida da empresa Natura, observando os fatores do ambiente do trabalho que geram qualidade de vida no trabalho.

Conseqüentemente o investimento em melhores condições de trabalho, segurança, treinamento, inclusão social, meio-ambiente, além da motivação, satisfação com o trabalho e reconhecimento são os principais fatores que levam a qualidade de vida no trabalho, tornando o trabalhador, o principal fator de diferenciação, entre as empresas, confirmando que ao investir, o retorno é garantido no tocante a produtividade, eficiência e lucratividade.

Estes elementos proporcionam a Empresa o destaque de ser uma entidade preocupada com o social, motivo que a torna bem conceituada por todos os setores da sociedade, sendo outro fator de suma importância para conquistar fatias importantes do mercado.

REFERENCIAS

ANJOS, Maria Anita. **Aplicação da análise envoltória de dados (DEA) no estudo da eficiência econômica da indústria têxtil brasileira nos anos 90**. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado).

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Qualidade de Vida (1999). **Qualidade de vida no trabalho**. Disponível em: <<http://www.abqv.com.br>> Acesso em: 06 jun. 2006.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte – MG: Bloch, 1989..

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1996.

CROSBY, P. B. **Qualidade: falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

DEMING, W. E. **A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques/Saraiva, 1990.

EXAME. **As 100 melhores empresas para trabalhar**. Edição Especial. São Paulo: Abril, 2003

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador. Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FRANÇA, A. C. Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista de Medicina Psicossomática**, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p 79-83, abr/maio/jun. 1997.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÜNSPAN, Michel. **Qualidade de vida no trabalho em escritórios de contabilidade de Santa Maria RS**. 2004. (Disseertação de Mestrado).

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 221 p.

JOVTEI, Gonçalves Estanislau. **Qualidade de vida e o ensino tecnológico: uma experiência de pesquisa**. Florianópolis, 2001. (Tese de Doutorado).

JURAN, J. M.; Gryna, Frank M..**Controle qualidade**. São Paulo: Makron Books , 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Ire Silva. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: Avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte**. 1995 (Tese de Doutorado)

LIMONGI-FRANÇA, A. C. ; RODRIGUES, A. L. **Stresss e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 4.ed.. São Paulo : Editora Atlas S.A., 1997. v.1

MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MELO, Maria Bernadete Fernandes Vieira. **Influência da Cultura Organizacional no Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho em Empresas Construtoras**. Florianópolis 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC, 2001.

MERINO, Eugênio . **Conceitos básicos de qualidade de vida no trabalho**. 2003. Disponível em: www.eps.ufsc.br/~merino/qvt/Apos_QVT.pdf . Acesso em: 17 maio 2006. Apostila.

MOREIRA, W. W. - **Qualidade de vida: Complexidade e educação**. Campinas: Papirus, 2001.

NADLER, Hackman e Lawler. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Campus, 1995.

NATURA. Disponível em: www.natura.com.br. Acesso: julho de 2006.

PATRÍCIO, Zuleica M. **Ser saudável na felicidade -prazer:** uma abordagem ética e estética pelo cuidado holístico-ecológico. Florianópolis: PPG em Enfermagem/UFSC, 1996.

PEREIRA, Valeria Marcondes. **Uma ferramenta para avaliar a qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico administrativos da Unifei**, 2003. (Dissertação de Mestrado)

PINCHOT, E. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. X. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 71-87, 1987.

RAMOS, W. M. **A qualidade de vida no trabalho de médicos e enfermeiros: um estudo de casos em hospital público de Belo Horizonte**. Belo Horizonte, MG. 1995. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

RICHARDSON, Roberto Jary. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.

SATO L. **Abordagem psicossocial do Trabalho Penoso:** Estudo de Caso de Motoristas de Ônibus Urbano. Dissertação (Mestrado. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social) PUC, São Paulo, 1999. 115 pp.

SOUZA, Sandra Dias. **Qualidade de vida dos professores universitários em fase de mestrado**. Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina. 2003. (Dissertação de Mestrado).

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

TAGUCHI, Genichi. **Engenharia da qualidade em sistemas de produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.