

Critérios para o desenvolvimento de programas de lazer e qualidade de vida nas organizações: uma proposta alinhada à estratégia organizacional

*João Geraldo Campos¹
Fernando A. Ribeiro Serra²
Gabriela Gonçalves Fiates³
Manuel Portugal Ferreira⁴*

RESUMO

Este estudo apresenta uma proposta de critérios para o desenvolvimento de programas de lazer e qualidade de vida (LQVT) nas organizações, a partir da análise das melhores práticas de organizações de referência na área. Foram selecionadas as organizações que obtiveram 5 estrelas no Ranking Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal do **Guia Melhores Empresas para Você Trabalhar da Revista Exame/Você S.A** nos anos de 2003 e 2004. É apresentada uma análise dos dados das organizações obtidos na pesquisa do Guia. Numa pesquisa de campo, com uso de questionários, foram levantados alguns aspectos relativos à vinculação das estratégias para LQVT com relação à estratégia organizacional. Os resultados mostraram que apenas duas organizações participantes apresentaram esta relação formalizada. Não foi detectada a existência de mecanismos para avaliação dos resultados efetivos destas ações. É apresentada uma proposta de critérios para o desenvolvimento destes programas alinhados à estratégia organizacional.

Palavras-chave: estratégia, lazer, qualidade de vida no trabalho.

INTRODUÇÃO

¹ Mestre em Administração, Professor do Curso de Administração da Unisul Business School na Universidade do Sul de Santa Catarina; Geraldo.Campos@unisul.br.

² Doutor em Engenharia, Coordenador da Unisul Business School e Professor do Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina; Fernando.Serra@unisul.br.

³ Doutora em Engenharia de Produção, Coordenadora do Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina e Professora da Unisul Business School; Gabriela.Fiates@unisul.br.

⁴ Doutor em Administração, Professor Coordenador na Escola Superior de Tecnologia e Gestão Instituto Politécnico de Leiria; portugal@estg.ipleiria.pt

A qualidade de vida é um tema recorrente nas conversas recentes entre executivos. Quem sobreviveu aos processos de *downsizing*, reengenharia, redução de níveis hierárquicos e ainda esta firme em seu posto, eventualmente passou a trabalhar de dez a doze horas por dia (CABRERA, 2005). Em um contexto que tem sido apresentado como turbulento e extremamente competitivo é natural que as organizações estejam cada vez mais empenhadas em desenvolver estratégias que lhes confirmem certa vantagem competitiva.

No entanto, Limongi-França (2003) alerta que não adianta para a organização ter independência econômica sem considerar a qualidade de vida de seus colaboradores, já que, o desenvolvimento da organização depende invariavelmente das pessoas que nela atuam. Na década de 90, por exemplo, vários autores já ressaltavam que as organizações deveriam se preocupar com o sedentarismo, argumentando que uma pessoa fisicamente saudável adoece menos e, por consequência falta menos ao trabalho, a empresa reduz o custo com planos de saúde, e que as pessoas trabalham mais e melhor quando estão fisicamente mais saudáveis. Sugerem também que as organizações que oferecem programas de bem-estar têm mais chance de recrutar os melhores talentos do mercado. (FERNANDES, 1996)

Embora este tema não seja recente, percebe-se que a sociedade de forma geral, sobretudo nestes últimos 5 anos, tem começado a reconhecer a importância de buscar alternativas para uma vida mais saudável, o que pode ser observado pelo aumento de ofertas de atividades físicas, de lazer e cuidados com a saúde. O estresse imposto pela pressão do ambiente de trabalho e a culpa pela negligência com que a vida pessoal tem sido tratada precisam ser de alguma forma compensados. Todavia, a busca por estas opções fora do contexto e do horário de trabalho demandam novos investimentos pessoais, sejam eles econômicos ou de ainda mais tempo longe de seus familiares.

Considerando este contexto, objetivou-se com este estudo apresentar uma proposta de critérios para o desenvolvimento de programas de lazer e qualidade de vida nas organizações a partir do seu planejamento estratégico.

Para o desenvolvimento da proposta foram analisadas as estratégias de algumas organizações que obtiveram 5 estrelas em equilíbrio entre trabalho e vida pessoal no *ranking* do **Guia Melhores Empresas para Você Trabalhar da Revista Exame / Você S.A.** nos anos de 2003 e 2004. É apresentada uma comparação entre os dados das organizações obtidos na pesquisa do guia com o referencial teórico do trabalho. Foram, também, levantados aspectos relativos à vinculação da estratégia organizacional com os programas de lazer e qualidade de vida, cujo resultado revelou que em duas das organizações estudadas pode-se verificar a relação direta entre estes aspectos. Estas organizações também apresentam a relevância dos resultados das ações de qualidade de vida nos resultados da organização, porém, não apresentam mensurações que possam comprovar quantitativamente este fato.

REVISÃO DE LITERATURA

Estratégia, Desempenho Organizacional e as Pessoas nas Organizações

A estratégia nas empresas busca criar vantagem competitiva frente a seus concorrentes, como resultado do desempenho superior individual da organização, por meio de suas competências e recursos, sejam estes últimos tangíveis ou intangíveis (SERRA; TORRES; TORRES, 2002). Os autores ainda ressaltam que a vantagem competitiva é o resultado do uso mais adequado dos recursos e qualidades para uma empresa alcançar um desempenho superior ao de seus concorrentes.

A utilização dos recursos e as competências geradas fora ou dentro da organização são por sua vez, resultado do exercício do trabalho das pessoas, visto que, segundo Bateman e Snell (1998), a administração pode ser definida como o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais. Assim, principalmente as pessoas devem estar alinhadas aos objetivos organizacionais, e este alinhamento, passa pela forma como as estratégias organizacionais e os objetivos pessoais estão relacionados entre si.

Pelo exposto, pode-se afirmar que a organização é delineada pelo conjunto de atividades viabilizadas pelos recursos internos e externos. A organização tem necessidade de possuir uma visão de gestão focada nos processos ligados às suas atividades e nos recursos que possibilitam o desenvolvimento de produtos e serviços de valor a seus clientes, gerando assim, a integração entre as atividades organizacionais alinhadas a estratégia.

Segundo Proença (1999), a visão baseada em recursos apresenta-se de forma diferente de empresa para empresa, visto que os ativos, as competências e as capacidades são singulares a cada uma. As capacidades organizacionais ainda segundo Proença (1999), estão relacionadas às habilidades específicas da organização como um todo, ou em suas partes, na qual são concebidas por meio da junção dos ativos, aliando a eficiência a eficácia e a efetividade.

Prahalad e Hamel (1995) colocam que as harmonizações das competências e dos ativos são fundamentais. Argumentam que envolvem muitas pessoas em diversos níveis e diversas funções. Ou seja, as habilidades que, juntas, constituem a competência essencial surgem e se desenvolvem em torno de indivíduos cujos esforços não sejam tão estreitamente focalizados para que eles consigam reconhecer as oportunidades de juntarem sua habilidade técnica com as de outros.

Desta forma, as pessoas são fundamentais para o alcance da vantagem competitiva, como também, da elaboração e do desenvolvimento das estratégias organizacionais, sendo por isso consideradas, o recurso mais valioso da empresa.

“A consideração do processo de gestão estratégica em seu conceito mais amplo, envolvendo a visão, a formulação, a implementação e a avaliação de resultados, põe em destaque diversas questões relacionadas com o lado humano da organização: como promover a organização com as pessoas necessárias para viabilizar seus objetivos estratégicos? Como desenvolver as competências distintas de que ela necessita para criar

vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo? Como minimizar resistências ou conseguir engajamento com as mudanças organizacionais e culturais imprescindíveis à implementação da estratégia? Como mobilizar pessoas para transformar as intenções da estratégia em ações efetivas que conduzem a resultados exemplares?" (ALBUQUERQUE, 2002, p. 40)

Estas questões podem ser respondidas, de forma geral, por meio da integração da estratégia desenvolvida na gestão de pessoas com a estratégia organizacional. Procura, portanto, considerar o alinhamento entre a gestão de pessoas, a estratégia organizacional e as pessoas que fazem parte da organização façam a diferença para o desenvolvimento e obtenção dos resultados almejados pela organização.

Albuquerque (2002) salienta que a importância do foco no processo fica mais evidente quando se examina a formulação estratégica sob o ponto de vista do ativo intangível. Isto se deve a que, na abordagem humana, é necessário ressaltar as decisões ligadas à comunicação e ao comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos da empresa, bem como, às diversas mudanças necessárias para a viabilização dos objetivos estratégicos e da busca pela vantagem competitiva. O autor expõe ainda, que as estratégias voltadas aos recursos humanos devem estar alinhadas às etapas de concepção e implementação da estratégia organizacional, visto que, a formulação da estratégia de gestão de pessoas será parte integrante da estratégia global da organização.

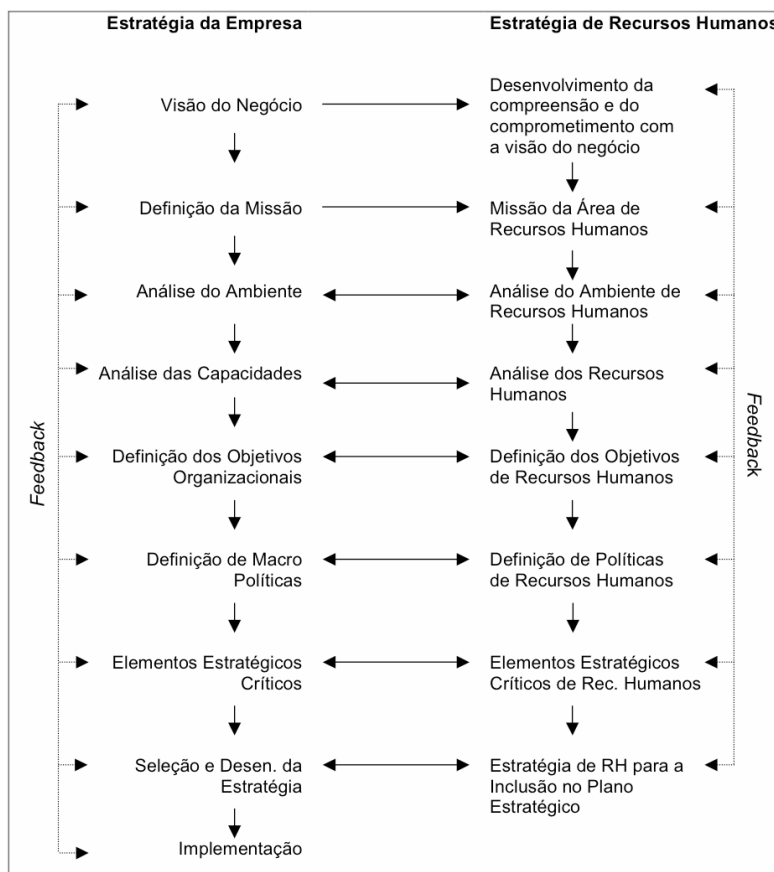
A importância entre o alinhamento da estratégia global da empresa com a estratégia dos recursos humanos indica que as pessoas são os atores que formulam as estratégias e ao mesmo tempo são quem as implementam. Albuquerque (2002), afirma que a formulação é essencialmente um processo de reflexão, podendo ser formalizado ou implícito, porém, a implementação refere-se à ação, ou seja, a intenção formalizada ou implícita se convertendo em resultado, de acordo com o envolvimento dos atores envolvidos no processo. Desta forma, o processo integrado e participativo da formulação e implementação da estratégia, na qual a retroalimentação de informações é contínua em todas as etapas, e o resultado mais importante é a participação das pessoas no processo.

Kaplan e Norton (2001) refletem que os problemas nas organizações no âmbito da estratégia estão relacionados à má execução e não de uma estratégia equivocada. Desta forma, o *Balanced Scorecard* é apresentado pelos autores como uma ferramenta que pode ser utilizada para o acompanhamento da implementação de estratégias bem como para a medição de seus resultados além das perspectivas financeiras, comumente utilizadas nas organizações, mas também visando a perspectiva do cliente, dos processos internos, e a do aprendizado e crescimento.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) propõem outra alternativa, o *Human Resource Scorecard*, relacionando os valores gerados pelos recursos humanos com os resultados da organização, tendo como base o *Balanced Scorecard*. Os autores apresentam também um quadro de referência para que o gestor de recursos humanos formule estratégias para o desenvolvimento do capital humano. Esta

ferramenta pode ser considerada uma das grandes alternativas para suprir a necessidade dos problemas de mensuração e de avaliação dos resultados obtidos pelas pessoas na organização frente ao seu resultado final, assim como, pode contribuir para o alinhamento estratégico e para a eficácia de sua comunicação.

Figura 1 – Integração pelas etapas para formulação da estratégia de recursos humanos com a estratégia da empresa.



Fonte: Adaptado pelo autor de Albuquerque (2002).

Estas iniciativas no âmbito empresarial são resultantes da procura da organização por um melhor posicionamento competitivo no mercado. Este melhor rendimento está instintivamente ligado ao melhor resultado das ações individuais na coletividade. Dessa forma, o bem-estar individual das pessoas e a qualidade de vida no trabalho podem possibilitar que estas pessoas possam cada vez mais utilizar suas potencialidades, gerando assim, o compromisso das pessoas com a organização e consigo mesmas, na busca de melhores condições e qualidade na sua vida.

Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de vida é a condição humana resultante do conjunto de parâmetros individuais e sócio-ambientais, modificáveis ou não, que caracterizam as condições em que vive o ser humano (NAHAS, 2001). Nahas (2001) expõe que

a qualidade de vida é diferente de pessoa para pessoa, podendo alterar-se durante a vida do indivíduo. Também cita que tal condição é gerada por uma série de fatores, que combinados podem moldar ou diferenciar o cotidiano humano tendo como efeito uma gama de situações e fenômenos que de forma subjetiva podem ser chamados de qualidade de vida.

Para Guest (1979, p.76) qualidade de vida no trabalho, é um “processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho”. O autor declara que este processo tem por objetivo não somente a melhoria da produtividade e da eficiência, mas também, a auto-realização e o auto-engrandecimento do trabalhador.

Bergeron (1982), corrobora com esta visão, para o autor qualidade de vida no trabalho 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 Nadler e Lawler (1983), qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações. Estes autores ainda apontam importantes aspectos: primeiramente demonstram uma preocupação com o impacto do trabalho sobre os indivíduos, bem como, sobre a eficiência das organizações, e, em segundo lugar apontam para uma ideologia de participação na resolução de problemas e decisões organizacionais.

Para Fernandes (1990), qualidade de vida no trabalho apresenta-se como a 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.

Neste contexto, as atividades de lazer têm ganhado destaque como promotoras de qualidade de vida em ambientes de trabalho como pode ser observado a seguir.

O Lazer nas Organizações

As relações entre lazer, trabalho e empresa estão cada vez mais sendo destacadas no cotidiano atual. Isto pode ser observado empiricamente nas diversas manifestações de lazer propostas para ou pelos funcionários em organizações, mostrando a relevância dessas ações tanto para corpo funcional como para o desenvolvimento da organização. (MARCELLINO,1999) O **Guia Melhores Empresas para Você Trabalhar** da revista **Exame / Você S.A** em alguns de seus critérios confirmam tal relevância.

Marcellino (1999), discorre sobre os aspectos críticos e criativos desenvolvidos por intermédio das ações de lazer, já que, diante das necessidades da empresa frente à dinâmica mercadológica e social o capital humano é a variável de diferenciação nas organizações, apresentando ainda, que o lazer deve contribuir

para o desenvolvimento da autonomia individual, visando o exercício da criatividade.

Sabe-se que os conteúdos das práticas de lazer nas organizações são restritos tendo em vista a funcionalidade e os objetivos de cada organização, focados primeiramente na produtividade e nos resultados, mas mesmo assim, ressalta-se a busca pelo bem-estar e pela motivação do corpo funcional.

O lazer nas empresas, embora ainda incipiente, apresenta um crescimento considerável, especialmente entre as empresas de médio e grande porte, que passam a explorar suas possibilidades, como um componente imprescindível para a geração de bem-estar social e de melhoria da qualidade de vida. Segundo Ramalho (1999), as condições para a criação de competências para o lazer, devem contemplar uma perspectiva de descanso, de divertimento e de desenvolvimento pessoal e social.

Pode-se então dizer que o lazer além de ser um agente de mudança da cultura individual pode se transformar também em um agente de mudança da cultura organizacional, visto que os reflexos gerados nos indivíduos, também, poderão ser observados na empresa.

Neste sentido Ramalho (1999) a partir de um programa desenvolvido nas regionais do Sesi – Serviço Social da Indústria, na Bahia, no Distrito Federal e em outros estados, pode concluir que um programa voltado ao lazer promove a qualidade de vida e traz ainda para a empresa benefícios como: prevenção da saúde ocupacional e do estresse, melhoria do rendimento funcional, redução do número de acidentes de trabalho, diminuição dos gastos com despesas médicas, melhoria das relações humanas e de trabalho e o aumento da produtividade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa segundo a taxonomia proposta por Vergara (1997) pode ser classificada quanto aos fins como descritiva e explicativa. Descritiva porque apresenta as características, critérios e vínculos das ações ligadas à qualidade de vida no trabalho em empresas constantes no **Guia Melhores Empresas para Você Trabalhar** da revista Exame / Você S. A (doravante chamado **Guia**).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, pois a fundamentação do trabalho será realizada por meio da investigação de assuntos, como: conceitos de estratégia, qualidade de vida no trabalho, lazer e de dados disponibilizados no Guia, como também, possui características de pesquisa de campo, visto que, desenvolveu-se coleta de dados por meio de questionário semi-estruturado encaminhado às empresas pertencentes do estudo.

O estudo limitou-se às organizações participantes do Guia, de 2003 e 2004, sendo escolhidas as melhores classificadas (cinco estrelas) no quesito **Equilíbrio entre Vida Pessoal e Vida Profissional**. Dentre as 150 empresas participantes do guia, apenas nove empresas obtiveram a classificação escolhida como alvo. As empresas e algumas de suas características são apresentadas no Quadro 1.

A metodologia do Guia envolve a pesquisa por questionário com os funcionários das empresas, que podem ser respondidas por questionário ou cartão de leitura ótica em questionário impresso. A escolha dos funcionários é randômica. O setor de RH responde a outro questionário sobre políticas de gestão de pessoas. Após a tabulação, as empresas que tiverem as maiores notas médias e, sempre acima de 70 pontos, passam a fase seguinte da visita pelos jornalistas. Nesta visita são feitas reuniões com funcionários do nível operacional e com gerentes. Após a visita, uma nova nota com peso de 10% é adicionada a média.

A coleta de dados, com relação às práticas de lazer e qualidade de vida nestas empresas foi realizada por intermédio das informações contidas no guia, das declarações de missão e visão das organizações selecionadas e do resultado dos instrumentos de pesquisa, questionário semi-estruturado, respondidos.

Quadro 1 – Algumas características das empresas selecionadas

	Centro Flora	Credicard	Magazine Luiza	Master	Randon	RedeCard	Tigre	Todeschini	Zanzini
Faturamento (US\$ milhões)	29	699,1	232,9	54	606,7	290,3	360,8	189	35
Número de funcionários	217	385	4435	257	1919	692	2526	436	214
Funcionários no exterior	0	0	0	0	3	0	6	0	0
Funcionários promovidos	165	109	1019	116	72	185	187	216	51
Porcentagens de Mulheres	27,65	51,17	47,76	37,74	6,57	49,42	12,63	35,09	10,75
Porcentagens de Homens	72,35	48,83	52,24	62,26	93,43	50,58	87,37	67,91	89,25

Fonte: Guia Melhores Empresas para Trabalhar Exame/Você S A, 2004).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Resultados do Guia Melhores Empresas para Trabalhar Exame/Você S.A

As observações apresentadas a seguir são resultantes apenas da análise dos dados do **Guia Melhores Empresas para Trabalhar Exame / Você S.A.**.

De forma geral, podemos afirmar de acordo com os resultados analisados, que os quesitos que obtiveram os menores resultados nas empresas pesquisadas foram: Benefícios, seguido de Ética e Cidadania e Desenvolvimento Profissional (Quadro 2).

Quadro 2 – Indicadores

	Centro Flora	Credicard	Magazine Luiza	Master	Randon	RedeCard	Tigre	Todeschini	Zanzini
Remuneração	3	4	3	5	5	4	4	5	3
Benefícios	2	5	3	4	4	4	4	4	5
Credibilidade	3	5	5	5	5	5	5	5	4
Orgulho	3	5	4	4	4	5	5	5	5
Respeito	3	4	5	5	5	5	4	5	5
Camaradagem	4	5	5	5	5	4	5	5	5
Ética e Cidadania	4	5	3	5	3	5	5	5	4
Des. Profissional	4	5	5	3	5	5	5	5	3
Imparcialidade	5	4	5	5	4	5	5	5	4
Equilíbrio	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fonte: Guia Melhores Empresas para Trabalhar Exame/Você S A, 2004).

Com relação às principais vantagens das empresas estudadas, observou-se que dentre as organizações participantes do estudo houve um consenso entre: Ambiente Agradável, Clima Organizacional; Comunicação; Bem-estar e Qualidade de Vida; Benefícios; e, Educação Continuada. Entre os diversos atrativos apresentados pelas organizações componentes da pesquisa, destacaram-se: Participação dos Resultados; Subsídios em Planos de Saúde; Subsídios para Educação dos Colaboradores e de Familiares; Subsídios para Pós-graduação, Cursos de Idiomas e Informática; Programas de Auxílio social a Famílias de Colaboradores; Programas de Responsabilidade Social; Programas de Previdência Social e Preparação para Aposentadoria; Centro Sociais; Espaços Esportivos e Subsídios para Academia e Atividades Físicas; Espaços de Lazer e Terapias Alternativas no Espaço Físico da Empresa; Projetos Especiais para Aniversariantes e Datas Temáticas e ainda Horário Flexível.

Traçando um comparativo entre as vantagens e os atrativos apresentados, pode-se verificar que os aspectos positivos – maiores vantagens – em sua maioria estão relacionados com os atrativos.

Com relação às maiores desvantagens observa-se nos relatos dos colaboradores pesquisados: Dificuldade de Crescimento na Empresa; Alta Carga Horária; Diferenças no Reconhecimento Financeiro e Falta de um Plano de

Aposentadoria. Percebe-se que as maiores desvantagens identificadas, ou seja, aqueles aspectos que podem ser vistos como variáveis de insatisfação dos colaboradores estão em concordância com o trabalho de Westley (1979) que relaciona a insatisfação às dimensões Econômicas, Políticas, Psicológicas e Sociológicas.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

Neste item apresentam-se os resultados das questões encaminhadas às organizações participantes do estudo, de acordo com o instrumento de pesquisa elaborado. Ressalta-se que esta análise contempla apenas as respostas de quatro das nove empresas: Centro Flora, Random Implementos, Máster e Todeschini. As demais empresas não participaram por motivos diversos. Os resultados da Zanzini chegaram atrasados, apesar de todo o empenho da empresa, em função de viagem do responsável. A Redecard e Credicard, do mesmo grupo na época, passavam por mudanças de controle acionário o que dificultou o contato. Com relação às empresas Tigre e Magazine Luiza, apesar da insistência e dos contatos realizados, não houve interesse das organizações em responder os questionários.

A primeira observação realizada é que todas as quatro empresas mencionadas utilizam o planejamento estratégico como ferramenta de elaboração e formalização da estratégia organizacional. Entretanto, apenas a Todeschini mencionou abordar formalmente aspectos de qualidade de vida no trabalho em seu planejamento estratégico, que cita em seu plano: "Propósito: organização sólida com qualidade de vida e sucesso compartilhado."

Os pesquisadores acreditavam em uma hipótese prévia que supunha que elementos ligados à qualidade de vida fizessem parte do planejamento estratégico da empresa, não só pela importância dada por estas empresas à avaliação realizada pelo Guia, mas principalmente por se acreditar que em organizações deste porte e com este nível de maturidade no mercado a importância e relevância crescente das pessoas para a implementação da estratégia já houvessem despertado para a necessidade de políticas formais.

Com relação à responsabilidade pelo planejamento e condução do programa de qualidade de vida, observou-se que o setor de Recursos Humanos (RH) geralmente assumia o processo (em 3 das 4 empresas). Sendo que em uma das empresas a responsabilidade por estas ações não recaía sobre um setor específico, mas cada setor era responsável por colaborar com ações de qualidade de vida. Vale ressaltar que as empresas Randon e Máster são co-ligadas e que o executivo do setor de recursos humanos responsável pelas ações de qualidade de vida é o mesmo.

Nas empresas estudadas as iniciativas de qualidade de vida iniciaram-se durante a década de 90, quase uma década após as iniciativas originais apresentadas no referencial teórico. Esta lacuna temporal pode ter ocorrido devido à demora na constatação da importância dos benefícios de ativos intangíveis pelas organizações no Brasil.

De acordo com os dados apresentados pelos pesquisados, pode-se observar que há uma oferta de diversas práticas de lazer, e ações promotoras de qualidade de vida e de benefícios aos colaboradores. No entanto, ao comparar as práticas apresentadas pelas organizações pesquisadas com os principais atrativos destacados pelo Guia pode-se observar que algumas organizações descreveram em sua resposta um número menor de ações proporcionadas aos colaboradores, e, apenas uma organização destacou um número maior de ações desenvolvidas.

Tendo em vista que a pesquisa do Guia foi realizada com os colaboradores das organizações participantes, e que o questionário deste estudo foi respondido pelo responsável pelo programa de Qualidade de Vida na empresa, pode ter havido diferença entre as percepções relativas à importância das intenções e ações, o que pode ser observado no quadro (Quadro 3).

Adicionalmente, outra observação relevante é que as empresas avaliadas não diferenciam as atividades de qualidade de vida em função do nível hierárquico, indicando que ações desta natureza devem abranger toda a organização.

Quadro 3 - Programas ou Atividades de Qualidade de Vida das Organizações Pesquisadas

Centro Flora	Ginástica laboral. Campanha de vacinação. Gestão do clima organizacional e satisfação interna. Política de bolsa de estudos. Café da manhã com a diretoria. Políticas de remuneração e de carreiras. Programa família na empresa. Código de ética e comportamento próprio. Programa de treinamento. Programa de integração dos empregados. Avaliação de desempenho. Outros benefícios concedidos. Programa de recolocação profissional. Grêmio recreativo. Serviço social. Coaching e aconselhamento.
Randon Implementos e Máster	Programa de prevenção do uso de drogas no trabalho e na família pelo SESI/RS e ONU/UNDC). Programação de preparação para aposentadoria. Programa de gerenciamento de <i>stress</i>.

	Ergonomia.
Todeschini	Gestão participativa. Programa de bolsas para ensino básico, médio, superior, informática e idiomas. Plano de saúde (50%). Atendimento médico e odontológico. Convênios com farmácias e laboratórios. Restaurante (80% do valor da refeição). Café da manhã gratuito. Sacola do rancho para quem não falta. Salários indexados à inflação. Salários 10% acima da média do mercado. Remuneração variável conforme a participação. Programa de participação nos resultados. Laureados - No ano em que o colaborador comemora múltiplos de 5 anos recebe um salário adicional. Empréstimos. Sede social (ginásio de esportes, recanto e salão de festas). Fazenda (acomodações, transporte e parte da alimentação). Áreas internas da fábrica para o lazer do colaborador durante o intervalo. Área de lazer – nesta área são disponibilizados computadores com acesso à Internet, sofás, TV a cabo, biblioteca, mesas de carreado e bilhar. Homenagem a todos os aniversariantes. Aniversário da empresa. Dia das mães e dos pais. Natal das crianças. Confraternização de final de ano. Jantar dos laureados. Creche disponibilizada para os filhos dos colaboradores e para a comunidade em geral (0 a 5 anos) Projeto Coração Cidadão – oferece oficinas culturais e profissionalizantes de teatro e dança para toda a comunidade.

Fonte: Autores.

Quanto à percepção de influência das ações de qualidade de vida no resultado da organização pode se observar distintos pontos de vista:

- Todeschini

“Eles refletem diretamente na produtividade do colaborador.”

- Random Implementos

“Porque pessoas com maior equilíbrio entre trabalho/família tem menor absenteísmo e, menor número de acidentes de trabalho.”

- Master

“Porque pessoas com maior equilíbrio entre trabalho/família tem menor absenteísmo, menor número de acidentes de trabalho.”

- CentroFlora

“As pessoas constituem o principal patrimônio da empresa; somente elas são capazes de produzir os resultados esperados, de agregar valor verdadeiro para as companhias. Por isso, precisam ser mantidas em estado de estímulo, satisfação e motivação constantes, ou seja, tem que ser bem cuidadas mesmo. Sem um programa com o objetivo de melhoria da qualidade de vida do pessoal, o “sucesso” das organizações é irreal e passageiro.”

Para avaliar os resultados das práticas desenvolvidas as empresas utilizam-se de pesquisas de clima organizacional (CentroFlora e Todeschini), indicadores específicos (Todeschini) ou indicadores externos (Random e Máster), SESI-RS e ONU/UNDC. A frequência destas avaliações varia conforme as empresas podendo ser mensal (Todeschini), anual (Random e Máster) ou bi-anual (CentroFlora).

De acordo com os dados apresentados pelos pesquisados, diversas práticas de lazer, qualidade de vida e benefícios são proporcionados pelas organizações a seus colaboradores, no entanto, estas ações são percebidas de forma diferente pela organização, que muitas vezes atribui um nível de importância diferenciado a cada uma das ações.

O Quadro 4 ressalta esta importância dada pela organização em relação às práticas de qualidade de vida, pois, com exceção da CentroFlora que considera que todas as práticas com igual peso de importância, as demais organizações deram destaque a ações específicas pela importância que conferem a elas. Para a Random e para a Máster a escolha foi a mesma por terem um responsável comum para o gerenciamento da QVT. No caso da Todeschini, lembrando, a única que formalizou aspectos de qualidade de vida no planejamento estratégico, o mais importante é desencadear ações que permitam alcançar uma gestão participativa.

Quadro 4 – Importância relativa das práticas de qualidade de vida

Organização	Práticas
CentroFlora	Todas possuem pesos importantes.
Random Implementos e Máster	Preparação para aposentadoria. Prevenção ao uso de drogas.

	Viver de Bem com a vida.
Todeschini	Gestão participativa.

Fonte: Autores.

No Quadro 5, pode-se observar que a Randon e a Master explicitam os valores investidos em programas de qualidade de vida. A Todeschini, apesar de mencionar qualidade de vida em seu planejamento estratégico, não orça nem tão pouco controla o valor investido.

Quadro 5 – Investimento anual em programa de qualidade de vida

Organização	Valor do Investimento
CentroFlora	Não possui informação.
Randon Implementos e Máster	R\$ 300 mil
Todeschini	Não é medido.

Fonte: Autores.

Com relação às estratégias para a motivação e participação nas ações de qualidade de vida, verifica-se o uso de diferentes formas de comunicação interna, o apelo para a melhoria do clima organizacional e a possibilidade de crescimento e desenvolvimento tanto pessoal, quanto profissional.

Com relação à participação do nível estratégico em programas de Q.V.T e atividades de lazer, visto que, estes devem estar envolvidos não somente na concepção e aprovação das ações, mas também, na mobilização e participação conjunta com os demais níveis hierárquicos, observa-se que há um consenso (Quadro 6).

Quadro 6 – Participação dos executivos nos programas de qualidade de vida

Organização	Respostas
CentroFlora	Com absoluta certeza; aliás, em nossa organização as coisas acontecem em razão do envolvimento, crédito e confiança da alta administração nos propósitos destacados nesta pesquisa.
Randon Implementos e Máster	Consideramos que se não houver a adesão efetiva dos gestores nenhum programa funciona na organização. Em todos os eventos um gestor faz a abertura e informa a que princípio da organização aquele programa está sustentado. No caso dos programas citados o princípio da organização é: Homem, valorizado e respeitado.
Todeschini	Sem dúvida. Na realidade todos participam de igual forma e não há privilégio em função dos cargos ocupados.

Fonte: Autores.

O Quadro 6 apresenta os motivos que levaram as organizações a participar do Guia. Dentre as respostas apresentadas, pode-se observar aspectos românticos sobre a participação, porém, a empresa Máster e a Randon Implementos, mostraram-se mais pragmáticas, afirmando que participam buscando avaliar as suas práticas de gestão de pessoas, em relação às demais organizações participantes.

Quadro 6 – Motivo de participação no Guia

Organização	Práticas
CentroFlora	Reside na certeza que temos de que, do presidente ao último cargo da nossa empresa, todos encontram em nossa organização um ambiente diferenciado e saudável, com ênfase na união.
Randon Implementos e Máster	Avaliar suas práticas de gestão de pessoas, comparando-se com outras empresas.
Todeschini	O que mais nos motiva a participar da premiação é saber que quem a concede são os colaboradores. Se somos a melhor é por que os colaboradores assim nos reconhece.

Fonte: Autores.

Diante do exposto, são verificadas as diversas abordagens da estratégia e das ações de qualidade de vida nas organizações, bem como as deficiências nas medições dos resultados efetivos e no desenvolvimento formal de diretrizes para os programas de lazer e qualidade de vida nas organizações alinhadas à estratégia organizacional. Esta conclusão foi corroborada já na edição do Guia 2005, disponibilizado pouco antes do término deste trabalho, que apresentou na Carta do Editor, o artigo com o título “Empresa saudável, pessoas nem tanto”, no qual a autora Maria Tereza Gomes, expõe a seguinte afirmação:

“(...) nem as empresas que zelam pelo ambiente de trabalho estão isentas da sobrecarga que vem dizimando a saúde de profissionais, especialmente os que sentam no ar condicionado dos escritórios. A ausência de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é o item que mais despencou na avaliação dos funcionários. Trata-se de uma situação preocupante quando se sabe que o excesso de trabalho gera produtividade por um tempo. Depois se transforma em doenças provocadas pelo estresse prolongado, como depressão e síndrome do pânico (...)”. (GOMES, 2005, p. 32)

PROPOSTA DE CRITÉRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE LAZER E QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

Este tópico tem por finalidade apresentar uma proposta de critérios para o desenvolvimento de programas de Lazer e Qualidade de Vida para as organizações, tendo em vista, o referencial teórico e a análise dos dados apresentados anteriormente.

Critério 1: Inserção da variável Qualidade de Vida no Planejamento Estratégico da Organização de forma explicitada.

Visto que o Planejamento Estratégico é o direcionador das ações desenvolvidas pela organização, e que é utilizado por 84% das empresas brasileiras segundo pesquisa da Bain & Company (2004), sugere-se a vinculação dos aspectos ligados à qualidade de vida ao planejamento estratégico podendo, ser parte da política, da cultura, dos valores e mesmo da missão organização.

Critério 2: Inserção da variável Qualidade de Vida na Política de Gestão de Pessoas.

A ligação da variável Qualidade de Vida no Planejamento Estratégico pode se ater exclusivamente à imagem da organização em relação ao mercado. Entretanto, estando ligada à política de Gestão de Pessoas a empresa passará a criar programas para atender seus objetivos, focados prioritariamente na estratégia da organização, que serão efetivados, normalmente, pelas ações a serem desenvolvidas no setor de Gestão de Pessoas.

Critério 3: Diagnóstico de Interesses e Necessidades: Colaborador - Organização - Sociedade

Antes do desenvolvimento de qualquer tipo de programa de qualidade de vida na organização, sugere-se realizar um levantamento dos interesses e das necessidades dos colaboradores no âmbito das práticas desenvolvidas por estes fora da empresa. As teorias do lazer defendem que as diversas práticas das atividades estão relacionadas aos interesses individuais ou coletivos, sejam estes: físicos, esportivos, artísticos, sociais, turísticos e outros.

Na ótica das teorias de Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com Walton (1973), oito itens se desdobram de acordo com sua especificidade, e que estão relacionados à busca da satisfação das necessidades dos colaboradores em todas as esferas, o que leva a propor que os diagnósticos considerem:

- a) as atividades de lazer (físicas, esportivas, manuais, artísticas, intelectuais, interativas, sociais) realizadas pelo colaborador fora do ambiente de trabalho;
- b) as atividades de lazer que o colaborador gostaria que a empresa implementasse;
- c) o levantamento dos espaços disponíveis para o desenvolvimento das atividades de lazer;
- d) o levantamento das datas e horários nos quais o colaborador tem interesse

de participar das ações de lazer;

- e) os objetivos da organização com as ações de lazer; e
- f) as possibilidades de benefícios proporcionados pela organização.

Critério 4: Diferenciação dos Benefícios proporcionados pela Organização a seus Colaboradores

Ao observar as variáveis apresentadas no Guia, pode-se verificar que tanto os principais atrativos da organização, quanto os dados apresentados pela pesquisa, mostram uma mescla das diversas ações proporcionadas pelas organizações, misturando fatores quantitativos, com fatores qualitativos, aspectos voltados a desenvolvimento profissional, com desenvolvimento pessoal e outros.

Neste sentido, sugere-se que os benefícios proporcionados pela organização aos colaboradores estejam classificados com base nos modelos de aferição de qualidade de vida propostos no trabalho de Walton (1973), nas dimensões de qualidade de vida apresentadas no trabalho de Huse e Coming (1985) e na metodologia de pesquisa do Guia. Quais sejam: remuneração; condições de trabalho; direitos trabalhistas; possibilidades de ascensão profissional e desenvolvimento; uso de competências individuais e autonomia; integração social na organização; imagem social; imagem social externa; equilíbrio entre vida e trabalho e benefícios flexíveis.

Critério 5: Critérios para o desenvolvimento das ações de lazer pelo colaboradores.

Para o desenvolvimento das práticas de lazer em suas diversas manifestações e para que estas possam contribuir para o desenvolvimento da qualidade de vida dos colaboradores deve-se atentar aos seguintes fatores:

- a) atividades físicas: condição de saúde, condição física, interesse pela ação a ser desenvolvida, identificação dos benefícios, equipamentos e cuidados necessários para a prática, conhecimento das atividades de acordo com o interesse do praticante;
- b) atividades esportivas: condição de saúde, condição física, interesse pela ação a ser desenvolvida, identificação dos possíveis benefícios, adequação aos espaços disponíveis, equipamentos e cuidados necessários e conhecimento das atividades esportivas possíveis de serem desenvolvidas de acordo com o interesse do praticante;
- c) atividades manuais: interesse e conhecimento da ação a ser desenvolvida; espaço, equipamentos e materiais necessários, habilidade mínima para prática da atividade;
- d) atividades intelectuais: interesse pela ação a ser desenvolvida, conhecimento das possibilidades, identificação de espaços e equipamentos para o desenvolvimento da ação; adequação de linguagem entre o equipamento e o praticante;
- e) atividades artísticas: interesse e conhecimento das possibilidades de atividades a serem desenvolvidas, identificação de espaços e equipamentos para o

desenvolvimento da ação; possibilidade de desenvolvimento de ações artísticas na organização;

f) atividades sociais: interesse pela ação a ser desenvolvida, conhecimento das possibilidades, identificação de espaços e equipamentos; adequação aos padrões sociais de acordo com a ação planejada, inter-relação dos níveis hierárquicos, criação de ações sociais de lazer no ambiente da organização e fora deste;

g) atividades turísticas: interesse, conhecimento das localidades a serem desenvolvidas as atividades por meio de benefícios aos colaboradores; possibilidade de subsídios, planos de descontos de salários, possibilidade da utilização das “milhagens” da organização por colaboradores como forma de prêmios, oportunidade de rodízio de colaboradores em viagens de negócios quando assim for permitido, inclusão de dependentes nos programas ou benefícios oferecidos pela empresa;

h) atividades interativas: interesse pela ação, conhecimento das possibilidades, proporcionar espaços e equipamentos para o desenvolvimento da ação; adequação da linguagem e habilidade com o equipamento, promoção de cursos de capacitação, liberdade de ação durante o período de trabalho, desde que não afete o rendimento do colaborador, limitação a interfaces que não estejam de acordo com a moral e a ética para ambientes de trabalho, subsídios ou planos de descontos para aquisição de equipamentos que possibilitem o desenvolvimento das ações interativas de lazer.

Critério 6: Mecanismos de Motivação para o desenvolvimento das ações de lazer e qualidade de vida

Toda e qualquer atividade que venha a ser implantada no ambiente organizacional voltada às pessoas que atuam na organização deve primeiramente estar focada em uma visão democrática. Neste sentido, as diversas formas de comunicação, sejam elas formais ou informais, internas ou externas devem ser abordadas para a busca do envolvimento das pessoas nos programas de qualidade de vida.

Critério 7: Adequação das ações de acordo com o nível hierárquico

Este critério não tem a intenção de sugerir características seletivas, ou separatistas, mas ao contrário propor que problemas diferentes exigem soluções diferentes, pois como alertam Nadler e Lawler (1983), as diferenças nas atuações e nas responsabilidades de cada cargo ou função a ser exercida, podem causar desgastes desencadeados de maneiras diferentes, que exigirão ações diferenciadas.

Outro argumento que pode contribuir para a utilização deste critério está relacionado às necessidades e às possibilidades de lazer dentre os diversos níveis hierárquicos. Cabe ressaltar que um programa de qualidade de vida visa integrar os colaboradores e fazer com que estes em conjunto possam ter resultados no âmbito individual e coletivo, o que sugere que as ações possam ser diferentes em alguns momentos específicos, ou seja, com ações voltadas a setores específicos e em outros momentos com ações voltadas a toda organização.

Critério 8: Identificação do investimento orçado ao programa

Faz-se necessária a medição e explicitação do orçamento que é destinado aos programas de qualidade de vida na organização. Tanto a pesquisa realizada neste trabalho, como a pesquisa desenvolvida por Limongi-França (2002) expõem que na maioria das empresas a verba orçamentária não é específica. A autora ressalta ainda que, o investimento em programas de qualidade de vida relacionado ao faturamento anual da organização, representa usualmente de 0,01% a 1,5% da folha de pagamento mensal.

Vislumbra-se então, a possibilidade de planejamento orçamentário da seguinte forma: valor total do investimento previsto para a totalidade dos programas de qualidade de vida na empresa; valor por projetos e ações de qualidade de vida; valor por programas desenvolvidos por setor.

Critério 9: Medição dos resultados do programa

Tendo em vista que a empresa busca a vantagem competitiva, a medição dos resultados é de fundamental importância para orientar as ações futuras da organização. As ferramentas podem ser as mais variadas possíveis, de acordo com as ações que serão desenvolvidas, sugere-se por exemplo o uso do *balanced scorecard* ou do *human resource scorecard*, individual ou por setor.

Para Hipólito e Reis (2002) o foco de avaliações para a busca da medição dos resultados obtidos pelas pessoas nas organizações deve estar relacionado a quatro dimensões como apresenta o Quadro 7.

Critério 10: Comparação dos resultados do programa com os resultados da organização

Pode-se observar que as empresas apresentadas neste estudo se destacam tanto entre as melhores empresas para trabalhar, como também, entre as maiores e melhores empresas do Brasil em seus setores de atuação. No entanto, baseado na pesquisa realizada a maioria das empresas não possuem uma análise comparativa entre seus resultados de desempenho e os resultados do Programa de Q.V.T.

Assim, faz-se necessário um estudo comparativo entre os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida e os resultados obtidos pela organização, avaliando a tese defendida na teoria, de que pessoas com melhor qualidade de vida possibilitam melhores desempenhos e minimizam fatores que podem afastá-las do trabalho ou desmotivá-las em relação às suas ações produtivas.

Critério 11: Visibilidade aos programas e aos resultados para a organização e para a sociedade

Dar visibilidade aos programas de qualidade de vida na organização, bem como aos seus resultados, é importante para motivar e incentivar as práticas das ações pelos colaboradores, bem como para consolidar uma imagem organizacional positiva perante à sociedade. O Guia, por exemplo, é uma das formas utilizadas para dar visibilidade da organização na sociedade.

Quadro 7 – Tipos de avaliações para medição de resultados

Foco	Objetivo	Utilização
Medição do Potencial	Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho. Propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização.	É utilizado para respaldar promoções principalmente em níveis gerenciais, na qual possuem demandas semelhantes as posições que encontrará futuramente.
Medição Comportamental	Dar feedbacks de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa. Propõe-se a promover autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, estimulando a adoção de comportamentos considerados críticos para a empresa.	É utilizado para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis voltados a liderança.
Desenvolvimento profissional	Grau de desenvolvimento e maturidade do profissional com subsidio e distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e a movimentações salariais da carreira.	Utilizado para medir os diferentes estágios de desenvolvimento profissional, visando focar não somente o que está descrito ao cargo específico, mas também, o grau de responsabilidades assumidas pelas pessoas.
Realização das metas e resultados	Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização. Permite medir quantitativamente, o gap entre resultados individuais ou coletivos esperados efetivamente alcançados.	Utilizado na verificação do esforço e dedicação dos colaboradores da organização. Geralmente utilizados em curto prazo, mas podem ser focados, em longo prazo. Uma das alternativas apresentadas é o balanced scorecard.

Fonte: Adaptado de Hipólito e Reis (2002)

Os critérios apresentados podem ser utilizados pelas organizações de maneira seqüencial de forma integral, ou podem ser adotados parcialmente como complementação de programas já existentes. Sabe-se que este trabalho não esgota a discussão sobre o tema, mas buscou contribuir com outras organizações a partir de uma análise crítica das melhores práticas desenvolvidas por organizações consideradas referência no tema em questão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do apresentado neste trabalho pode-se verificar a importância do desenvolvimento de ações de lazer e qualidade de vida nas organizações, tendo em vista a estratégia como direcionador das ações organizacionais e humanas, sejam de caráter individual ou coletivo.

Pela análise comparativa entre o referencial teórico com os quesitos de avaliação apresentados no Guia Melhores Empresas para Você Trabalhar, Revista Exame / Você S.A, 2004 e os resultados de pesquisa realizada com algumas empresas foi apresentada uma proposta de critérios para o desenvolvimento de ações de lazer e qualidade de vida no trabalho nas organizações. São onze critérios que visam auxiliar as organizações no que tange ao desenvolvimento de programas de lazer e qualidade de vida no trabalho, ou a adequação das ações já existentes, focadas na estratégia organizacional.

Cabe também, um alerta às organizações que utilizarem este estudo e seus critérios para o desenvolvimento de programas de lazer e qualidade de vida em organizações – EL-QVT (estratégia, lazer e qualidade de vida no trabalho), para que tenham cuidado no que tange: ao efeito novidade, a modismos gerados na organização no desenvolvimento de determinada ação de lazer, a não vinculação das ações propostas com a estratégia organizacional, e, a não participação do nível estratégico ou das posições de lideranças às ações propostas no Programa.

Criteria for the development of leisure and life quality programs in organizations: a proposal associated to organizational strategy

ABSTRACT

This study presents a criteria proposal for the development of leisure and life quality programs in organizations. The organizations that obtained 5 stars in the ranking Equilibrium between Work and Personal Life in the **Guia Melhores Empresas para Você Trabalhar da Revista Exame / Você S.A** in 2003 and 2004 were selected. An analysis of the Guide data is presented. A field research was conducted with questionnaires. Some aspects of the LQVT strategies related to organization strategy were determined. Results revealed that only two of the organizations showed this relation in a formal way. We did not detect the existence of evaluation mechanisms to check the results of the strategies. A proposal of criteria for the development of these programs aligned to the organizational strategy is presented.

Keywords: Strategy, Leisure, Work Life Quality

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. IN: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. As pessoas na organização. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- BAIN & CO. Ferramentas para o crescimento. HSM Management, março / abril 2004.
- BATEMAN, T. S. e SNELL, S. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998
- BECKER, B., HUSELID, M., e URICH, D. The HR scorecard: linking people, strategy and performance. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- CABRERA, L. C. Q. Trabalhar pra que? São Paulo, Seção Você Bem Informado, http://vocesa.abril.com.br/edicoes/0074/fechado/informado/mt_46118.shtml. Acesso: 21 set. 2005.
- DAVIS, K. Human behavior at work. New York: McGraw-Hill, 1981.
- FERNANDES, E. C. Qualidade de vida no trabalho. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GOMES, 2005. Empresa saudável, pessoas nem tanto. Guia Melhores Empresas para Trabalhar, Exame / Você SA, 2005.
- GUEST, R. H. Quality of work life: learning from Tarrytown. Havard Business Review, Jul – Aug. 1979.
- HIPOLITO, J.A.M.; REIS, G.G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). As pessoas na Organização. Ed. Gente: São Paulo, 2002.
- HUSE, E. e CUMMINGS, T. G. Organization development and change. 3a ed., St. Paul. Ed Minn, 1985.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. Organização orientada para a estratégia. Rio de janeiro: Campus, 2001.
- LIMONGE-FRANÇA, A C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-moderna. São Paulo: Atlas, 2003.
- LOPES, T. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro, 1980.
- MARCELLINO, N. C. Lazer e empresa: múltiplos olhares. Campinas: Papirus, 1999.
- NADLER, D. e LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. Organization Dynamics. 11:20-30: Winter, 1983.
- NAHAS, M. V. Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. Londrina: Midiograf, 2001.
- PRAHALAD, C. K e HAMEL, G. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PROENÇA, A. Dinâmica Estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. Arché Interdisciplinar, ano VIII, n. 23, p. 95 – 133, 1999.
- VIEIRA, A. A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total. Florianópolis: Insular, 1996.
- VERGARA, S. C. Projeto de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.
- RAMALHO, C. M. Lazer na empresa: uma via para a responsabilidade ético-social. IN: MARCELLINO, N. C. Lazer e empresa:múltiplos olhares. Campinas: Papirus, 1999.

- RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.
- SERRA, F., TORRES, M. C., TORRES, A. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- SCHWARTZ, G. M. Lazer e empresa: peças do mesmo quebra-cabeças. IN: MARCELLINO, N. C. Lazer e empresa: múltiplos olhares. Campinas: Papirus, 1999.
- WALTON, R. Quality of working life: what is it? Sloan Management, 15(1):11-21, 1973.
- WESTLEY, W. Problems and solutions in the quality of working life. Human Relations, 32(2):11-123, 1979.