

Saúde e qualidade de vida na empresa familiar

Denise Descanio ¹

Maria Cristina Lunardelli ²

Resumo

Estudos e pesquisas sobre empresas familiares sinalizam que há um conjunto de conhecimentos de suma importância nos diagnósticos e intervenções nesse tipo de organização. Este estudo buscou verificar como os princípios norteadores da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), propostos por WALTON apud Fernandes (1996), estão inseridos na empresa familiar. Por meio da análise das variáveis indicadoras de QVT propostas por WALTON – compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; trabalho e o espaço total de vida; relevância social do trabalho na vida –, vimos que parte dessas variáveis, como condições de trabalho, integração social e constitucionalismo são precárias no ramo empresarial em geral. Todavia, a empresa familiar, além desses obstáculos, enfrenta os relativos a profissionalização e sucessão, que envolvem conflitos de ordem pessoal e familiar, diferentemente, neste aspecto, de outros grupos empresariais. Essa análise possibilitou compreender como as variáveis propostas por WALTON para investigar a QVT podem ser úteis no diagnóstico de empresas familiares, pois esse segmento empresarial, para manter-se competitivo e mais humanizado, deve ser capaz de gerar ações que contemplem um ambiente de trabalho aprazível e promotor de saúde.

159

Palavras-chave: empresa familiar; Qualidade de Vida no Trabalho; profissionalização.

1 Mestranda em Psicologia do Desenvolvimento, Comportamento e Saúde, da Universidade Estadual Paulista, UNESP - Bauru. (psicode21@yahoo.com.br).

2 Docente do Curso de Psicologia, Supervisora de Estágio da Área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, da Universidade Estadual Paulista, UNESP - Bauru. (mcflunard@fc.unesp.br).

Health and quality of life in family company

Abstract

Studies and researches on family companies aim a knowledge group that they are highest importance in the diagnoses and interventions in this organization. This study developed a parallel about how the principles of the Quality of Life in the Work (QVT), proposed by WALTON apud FERNANDES (1996), are inserted in the family company. Through this analyzes, indicative variables of QVT proposals for WALTON as: Fair Compensation and joust; Work's Conditions; Use and development of capacities; Opportunity of Growth and Security; Social integration in the Organization; Work and Total Space of Life; Social relevance of Work in Life - part of these, work's conditions, social integration, constitutionalism are precarious in the enterprise branch in the generality. However, family company beyond these obstacles, face the professionalization and the succession, that involves conflicts of personal and family order divergent of other enterprise groups. This analyze facilitated to understand as the variable propose by WALTON to investigate QVT can be useful in the diagnosis of family companies, because this managerial segment to stay competitive and more human should be capable to generate actions that contemplate an pleasant and healthful work's atmosphere.

Key-words: familiar company; Quality of Life in Work; profissionalization.

1. Introdução

O presente artigo tem como objetivo verificar como os princípios norteadores da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), propostos por WALTON, estão inseridos na empresa familiar. Para isso, tornam-se relevantes, principalmente, os conceitos de qualidade de vida e empresa familiar.

O trabalho constitui-se, ao longo da história, um importante determinante da forma de organização das sociedades, sendo o meio através do qual o homem constrói o seu ambiente e a si mesmo. O advento do sistema capitalista introduziu profundas transformações na organização social do trabalho, destacando-se a separação do trabalhador dos meios de produção e do produto do trabalho, além da expropriação do seu conhecimento, a partir do surgimento de movimentos como os *tayloristas* e *fordistas*, no século XX. Esses últimos movimentos, aliados ao processo de globalização, a inserção de novas tecnologias e a reestruturação produtiva têm provocado mudanças significativas na organização social do trabalho, sendo responsáveis por um aumento da produtividade com redução dos custos de produção, possibilitando o acesso de uma parcela cada vez maior da população aos bens de consumo. Em contrapartida, verificou-se que a forma de trabalho instituída resultou numa perda de autonomia do trabalhador e de sua relação com o trabalho, de modo que ele constitui uma fonte de sofrimento para o indivíduo, culminando na deterioração de sua qualidade de vida. CAMACHO (1995) demonstrou que o rendimento do trabalho não dependia do indivíduo isoladamente, mas também do grupo no qual ele estava inserido, como também de elementos relativos ao conforto material, necessidades psicológicas e sociais.

161

2. Qualidade de vida no trabalho

Nos anos 30 e 40, houve uma rápida conscientização dos trabalhadores e um aumento das mobilizações sindicais que motivaram a realização de pesquisas que enfocavam os elementos que afetam a satisfação dos trabalhadores e sua produtividade. A origem do movimento de qualidade de vida no trabalho remonta a 1950, na Inglaterra, a partir dos estudos de Eric Trist e colaboradores, do Tavistock Institute, que pretendiam analisar a relação entre indivíduo, trabalho e organização. Esses pesquisadores desenvolveram uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele (RODRIGUES, 1991).

O termo qualidade de vida no trabalho (QVT) apareceu nos anos 70 nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional e o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade

japonesa, centrados nos empregados, havendo um resgate da idéia do trabalho como algo enobrecedor, significativo e canal para a realização pessoal e alcance de recompensas intrínsecas e extrínsecas (RODRIGUES, 1991).

Nos anos 80, ocorreu a apologia da dedicação exaustiva – *workaholics* –, com a prioridade para o trabalho e a abdicação do lazer e do prazer. Cada vez mais trabalhadores se queixam de uma maior rotina de trabalho, de condições de trabalho inadequadas, muitas vezes até desumanas. Esses problemas ligados à insatisfação no trabalho têm conseqüências que geram uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores (RODRIGUES, 1991).

A QVT surge como esforço no sentido da humanização do trabalho. De fato, observa-se que a forma de estruturação do trabalho e das organizações impõe a necessidade de adequação do indivíduo aos parâmetros organizacionais, sem considerar os seus interesses e desejos. A abordagem da QVT vem, então, incorporar algumas preferências humanas no desenho e na gestão de sistemas organizacionais, buscando torná-los mais satisfatórios ao indivíduo e contribuir para a qualidade de vida geral. Assim, a qualidade de vida no trabalho pode ser definida como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organizações, em que se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho (BARROS & SANTOS, 2005).

Atualmente, a QVT procura resgatar a humanização das organizações, trazendo um equilíbrio entre trabalho e lazer, o que resulta em melhor qualidade de vida, e buscando o bem estar do trabalhador em todos os ambientes que frequenta (CARDOSO, 1999). A melhoria das condições de trabalho é capaz de tornar os operários mais satisfeitos, principalmente quando a QVT atinge suas necessidades individuais, podendo o trabalhador aperfeiçoar a sua capacidade e seu desempenho.

Na visão de Rios (1994), a Qualidade de Vida (QV) se relaciona com o bem-estar através de dimensões como: saúde, nível de educação, situação econômica, relações sociais e familiares, moradia, atividades recreativas, auto-estima, crenças religiosas, autonomia, domínio ambiental, metas na vida e grau de desenvolvimento pessoal. Ele considera que o estudo da QV, na Psicologia, se traduz na promoção da saúde e na prevenção do sofrimento humano. Codo (1997) entende que a QVT é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre, de forma mais natural, nos ambientes em que os funcionários se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações.

Segundo Silva & Demarchi (1997), ter saúde implica uma condição de

bem-estar que envolve tanto o comportamento do corpo como o bem-estar psicológico e social. Referindo-se à saúde, podem-se executar três ações diferenciadas: a recuperação da saúde, que é exercida sobre o indivíduo doente, a proteção à saúde, que visa a proteger o indivíduo dos riscos identificados, e a promoção da saúde, que se configura como um processo destinado a habilitar pessoas a aumentarem o controle sobre sua saúde, alcançando um estado de bem estar físico, mental e social. Assim, a promoção de saúde está intrinsecamente relacionada com a qualidade de vida e não se restringe à evitação de doenças. Para França (1997), a QTV representa um conjunto de ações de uma empresa, o que envolve implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da QTV ocorre no momento que se olha a organização e as pessoas como um todo, ou seja, com um enfoque *bio-psicossocial*.

A Organização Mundial da Saúde (1999) definiu qualidade de vida como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Assim, tanto a saúde física como a mental estão, por vezes, condicionadas ou desencadeadas por circunstâncias socioculturais que cercam o indivíduo. Na área de Saúde no Trabalho, acredita-se que a saúde pode ser lesada não apenas pela presença de fatores agressivos (os chamados fatores de risco ou de “sobrecarga”, como os agentes tóxicos, ruído, poeira de sílica, etc.), mas também pela ausência ou deficiência de fatores ambientais (“subcarga”, falta de suficiente atividade muscular, falta de comunicação com outras pessoas, falta de diversificação em tarefas de trabalho que causam monotonia, falta de responsabilidade individual ou de desafios intelectuais) (CARDOSO, 2000).

Na literatura, não há um consenso sobre a definição de qualidade de vida, embora visões atuais corroborem as conceituações vistas. Moraes et al. (2000) entendem que a QTV é uma busca de humanização no trabalho, com o objetivo de alterar suas características, permitindo uma maior satisfação do trabalhador, bem como uma maior produtividade organizacional. Inicialmente, a questão da qualidade de vida no trabalho foi vista como uma reação individual ao trabalho; em seguida, passou a ser uma preocupação dos gestores, na medida em que pode contribuir para o aumento da produtividade; atualmente, seu conceito extrapola o ambiente organizacional e passa a incluir uma preocupação mais global para o ser humano. A QTV está relacionada à responsabilidade social da empresa, envolvendo o atendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e equipes de trabalho, aliada a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e a uma melhoria do meio organizacional.

Verificam-se diversas concepções acerca da QVT, mas, em suma, pode-se entendê-la como um programa que visa a facilitar e a satisfazer as necessidades do trabalhador que desenvolve suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quando estão mais satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

Existem, na literatura, muitos modelos que se propõem a prescrever e a descrever conjuntos de ações visando à obtenção de qualidade de vida no trabalho. Entre as referências clássicas desses estudos, apontam-se, entre outros: Walton, Westley, Werther e Davis, e Nadler e Lawler (AYRES, 2000). Neste estudo, optou-se por adotar o Modelo de Walton (1973), devido à amplitude dos seus oito critérios para o estudo da QVT, entre os quais estão inclusos os aspectos básicos da situação de trabalho que ainda não são adequadamente atendidos pelas organizações. Esse modelo inclui questões elementares da situação do trabalho como importantes para a QVT, inclusive fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e também à remuneração. Para Walton (1973, p. 11), "A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico".

Walton apud Fernandes (1996) propõe oito variáveis a serem consideradas na avaliação da QVT, cuja descrição se encontra no Quadro 1.

Tabela 1. Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

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

Adaptada: WALTON apud Fernandes (1996:48).

Quadro 1. Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

Assim, pode-se deduzir que são muitos os fatores que influenciam a qualidade de vida de um indivíduo, incluindo-se aspectos mais objetivos (condição de saúde, salário, moradia) e aspectos mais subjetivos (humor, auto-estima, auto-imagem). Entretanto, independentemente do enfoque global (qualidade de vida) ou específico (qualidade de vida relacionada à saúde), os fatores sócio-ambientais e, mais especificamente, o contexto onde se estabelecem as relações e as vivências de trabalho parecem ter impacto significativo na QV. Basta lembrar que a maioria dos adultos (no Brasil, também as crianças e adolescentes) destina grande parte de suas vidas ao trabalho (BARROS & SANTOS 2005).

Para Hackman & Olhdan (1979), que estudaram a questão da qualidade de vida no trabalho, os resultados positivos, no que se refere ao indivíduo e à

organização, estão atrelados a alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho, baixo absentéismo e *turnover*. Para se chegar a esses resultados, os autores apontam como necessários, no trabalho – no que se refere ao indivíduo e tendo em vista a motivação intrínseca para o trabalho –, a presença de três fatores: significação percebida (grau em que o indivíduo percebe o trabalho como importante), responsabilidade percebida (grau em que o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho) e conhecimento dos reais resultados do trabalho.

No entanto, os estados acima apontados são criados a partir de determinadas condições, as quais se podem chamar de dimensões básicas do trabalho:

- **Percepção de significância do trabalho:**
 - a) variedade de habilidades (nível em que uma tarefa requer diferentes habilidades do indivíduo);
 - b) identidade da tarefa (o quanto a tarefa requer para que seja concluída, com o fim de um resultado considerável);
 - c) significado da tarefa (nível em que a tarefa tem impacto significativo na vida de outras pessoas);
 - d) inter-relacionamento (grau em que o trabalho requereu a relação direta com outras pessoas).
- **Percepção de responsabilidade pelos reais resultados do trabalho:**
 - a) Autonomia (o quanto a tarefa proporciona independência ao indivíduo).
- **Conhecimento dos resultados do trabalho**
 - a) feedback intrínseco (nível em que a própria execução fornece informações sobre a efetividade do desempenho);
 - b) Feedback extrínseco (colegas, supervisores fornecem informações claras sobre o desempenho).

Além dessas variáveis, relacionadas ao que os autores denominam de variáveis de conteúdo, é necessário chamar a atenção para as variáveis ditas de contexto, tais como: possibilidade de crescimento, segurança no trabalho, compensação através de salários, ambiente social (relações cordiais e sem maiores conflitos) e qualidade de supervisão.

Assim, diante dessa combinação, seria possível favorecer atitudes e comportamentos do trabalhador que indiquem motivação, satisfação desempenho e permanência do emprego, gerando uma melhor qualidade de vida, no que se refere à organização, o que se reflete na sua vida pessoal e social.

Filosoficamente, vê-se a importância da QVT. Mas, na prática, prevalece o imediatismo, e os investimentos em médio e longo prazo são negligenciados. A

maioria dos programas associa QVT apenas à segurança e saúde no trabalho, e não aos programas de qualidade total ou melhorias no clima organizacional. A QVT efetivar-se-á de fato quando for discutida de forma mais ampla, incluindo qualidade nas relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e das organizações.

É de fundamental importância pensar na questão da qualidade de vida nas empresas familiares, uma vez que o controle por grupos familiares configura-se no cenário mundial. Estima-se que 40% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista FORTUNE (1998) sejam de propriedade de famílias, ou por elas controladas (RICA, 2004). As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias empresas e, em alguns países, chegam a compor a esmagadora maioria das empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais.

No conjunto, em âmbito mundial, empresas controladas e administradas por famílias são responsáveis por mais da metade dos empregos e, a depender do país, geram de 50 a 75% do PIB. Das 500 maiores empresas americanas, 35% são familiares e são responsáveis por 75% dos empregos do país. Na Alemanha, as pequenas e médias empresas possuem 100% de controle familiar e são responsáveis por 2/3 dos empregos do país (FORTUNE, 1998, p.39). No Brasil, são responsáveis por 60% da oferta de empregos e por 48% da produção nacional, assumindo importância crucial no desenvolvimento econômico, além de ser o segmento empresarial que mais cresce no país (GUERREIROS, 1998).

Das quase oito milhões de empresas brasileiras em atuação, 90% são familiares (RICA, 2004). Elas podem ser consideradas os pilares da economia brasileira, já que sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) representa 12% do segmento de agronegócios, 34% da indústria e 54% de serviços, sendo geradoras de aproximadamente dois milhões de empregos (formais) diretos. Leone (2005) aponta que, excluindo-se as empresas estatais (já privatizadas) e as multinacionais, 95% das maiores empresas brasileiras são familiares.

3. Empresa Familiar:

Lodi (1987), para explicar a empresa familiar, utiliza-se do conceito de Ciclo de Vida do Produto (CVP), que desdobra em quatro fases a parábola da

vida do fundador: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Como a fundação tem, na força do fundador, a gênese da empresa, geralmente há uma forte integração entre fundador e empresa, a ponto de dificultar a profissionalização. A fase do crescimento depende do talento do executivo principal e do acerto da escolha de um produto gerador de riqueza. Muitas vezes, a velocidade do crescimento esconde os problemas estruturais da organização. Na fase do apogeu, a empresa está sob o poder da “inércia”. O fundador começa o seu declínio pessoal, e a profissionalização se torna burocrática, com decisões lentas e comunicação difícil. São comuns problemas na sucessão do fundador. A fase do declínio encerra a parábola da vida do fundador, uma vez que aparecem os problemas de liderança, conflito em família e pulverização do patrimônio.

O referido autor ressalta que a profissionalização deve ser desenvolvida ainda sob a gestão do fundador. O processo de transferência de poder deve ser muito bem conduzido, evitando-se que o poder se transfira de pai para filho sem se considerar a devida habilidade para o exercício da função. A profissionalização da administração tem sido colocada, tradicionalmente, por autores como Chandler apud Granovetter (1995), como condição *sine qua non* para empresas em expansão, situadas principalmente em indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de capital, onde sua adoção seria essencial para coordenar economias de escala e escopo (GRANOVETTER, 1995). Pesquisadores da Universidade de Glasgow identificaram que as empresas familiares tinham, em média, três diretores, todos parentes, somente 3% tinham um diretor executivo, não pertencente à família e que 28% contrataram pessoas de nível universitário de fora da família (FINANCIAL TIMES, 1996).

De acordo com Lodi (1987), a sucessão deve envolver três medidas principais: a formação de base dos sucessores, ou seja, a educação dada desde o nascimento para o filho do fundador; o seu plano de desenvolvimento, o que envolve o conhecimento do sucessor de todos os processos relativos ao negócio, antes de assumir a hierarquia; e a educação continuada, para que o sucessor possa se atualizar. Há, ainda a questão do ambiente social do sucessor, as pessoas com quem vive, seu desenvolvimento cultural e político, bem como as medidas de caráter organizacional e jurídico que dizem respeito às modificações estruturais para preparar a carreira do sucessor, com alterações societárias que lhe assegurem o respaldo acionário suficiente para exercer o poder sem disputas.

Um levantamento do Centre for Family Enterprise, que trata de empresas familiares na Comunidade Européia, mostra que somente três em cada dez empresas conseguem ultrapassar a etapa de sucessão, e somente metade dessas alcançarão a terceira geração (FINANCIAL TIMES, 1996). Uma medida que facilitaria esse planejamento seria uma melhor preparação dos herdeiros,

dotando-os de formação técnica, já havendo sinais de progresso nessa área. No Brasil, por exemplo, dados da Faap indicam que 30% dos seus formandos em *marketing*, finanças e administração são herdeiros (GAZETA MERCANTIL, 1996).

A questão sucessória, devido a uma circunstância histórica especial, representa um fator de alto risco para a empresa familiar. A geração que, por exemplo, tanto no Brasil como na Alemanha, fundou empresas nos anos 50 está se aposentando, e ocorrem dificuldades sucessórias, ou a simples relutância por parte dos herdeiros em assumir os negócios, o que está contribuindo para a aceleração registrada recentemente na venda de empresas familiares. No Brasil, o número de empresas vendidas passou de 52 em 1990 para 330 e 400 em 1994 e 1995, respectivamente. Na Alemanha, calcula-se que entre 300 e 500 mil empresas familiares encerrarão suas atividades ou serão comprados por empresas maiores nos próximos três ou quatro anos (NEWSWEEK, 1996).

Na empresa familiar, o processo organizacional envolve questões centrais, como a disputa de interesses relacionados à família, à propriedade, ao controle e gestão, às relações de trabalho, às relações coletivas, às relações de interesses. Esse processo é afetado pela convergência e a divergência de interesses, o que acaba por criar áreas de tensão: quando os interesses são convergentes, ocorrem momentos de consenso, cooperação e estabilidade; quando são divergentes, provocam conflitos, disputas, crises e mudanças. Essas tensões estão relacionadas ao processo de desenvolvimento da empresa do tipo familiar, ou seja, ao seu ciclo de vida, o que reforça, acentua e até minimiza a disputa de interesses, afetando direta ou indiretamente questões centrais, como a estrutura familiar, a estrutura de propriedade, a estrutura de controle e gestão, a sucessão e a profissionalização.

Lodi (1989) defende a idéia de que, a cada dia, um maior número de empresas procurará a profissionalização total, de modo que nenhum membro da família estará na empresa até o nível da presidência. O primeiro passo no processo de profissionalização é avaliar se a família conta com um talento familiar competente e se os sucessores querem enfrentar pessoalmente o desafio de se profissionalizar. Caso contrário, a solução é contratar um profissional não familiar para a direção da empresa.

Leone (2005), para definir empresa familiar, agrupa três vertentes: a primeira, no nível da propriedade – o controle da empresa encontra-se com a família; a segunda, no nível da gestão – os cargos gerenciais são ocupados por membros da família; a terceira, no nível da sucessão – a segunda geração familiar assume o lugar do fundador e, assim, sucessivamente.

A partir de relatórios de pesquisas que tratavam do tema das empresas familiares, Leone (1994) agrupou algumas variáveis familiares para caracterizar o dirigente-proprietário da empresa familiar. Suas conclusões comportam três

vias. A primeira diz respeito a especificidades organizacionais, tais como uma estrutura organizacional simples, com um menor número de funções administrativas, processos de planejamento e controle pouco formalizados e quantificados. Como a estratégia é intuitiva, a gestão é personalizada na figura do dirigente-proprietário. A segunda via envolve especificidades decisórias. A tomada de decisão é baseada na experiência do proprietário-dirigente, que opera numa lógica de curto prazo, a partir de decisões individuais. Nesse caso, o sistema de valores da empresa representa um prolongamento da vida do proprietário, sendo sua figura o protótipo da decisão centralizada. A terceira diz respeito a especificidades individuais. Como as empresas familiares são caracterizadas pela figura do proprietário dirigente, essa característica influencia todos os seus aspectos: a estratégia, a estrutura, o clima organizacional e a performance. Seus objetivos geralmente traduzem as aspirações pessoais dos dirigentes, e esses, muitas vezes, assumem um comportamento paternalista e egocêntrico.

Considerando-se o panorama geral da empresa familiar mundial e nacional, observa-se que, na conjuntura atual, globalizada, a estrutura de gestão moderna, descentralizada, diverge da estrutura do segmento familiar, que tem na presença do fundador o único responsável pela gestão, pelo processo decisório e estratégico. Com isso, variáveis promotoras de saúde e qualidade de vida para o colaborador podem ser dificultadas pela lógica empresarial desse segmento.

4. Avaliando a empresa familiar sob o enfoque de Qualidade de Vida de Walton apud Fernandes (1996)

As empresas familiares geralmente enfrentam problemas com a profissionalização da diretoria da empresa, pois falta racionalidade nas interações, particularmente nas relações entre pai e filho, por exemplo. Para minimizar esses problemas, Lodi (1987) cita como estratégias a introdução de conselheiros externos, a fim de formalizar uma intervenção mais profissional, além da manutenção das relações entre os membros da família num nível de respeito, acima de qualquer divergência profissional.

No que concerne à saúde do trabalhador, o comportamento demonstrado, tanto dentro como fora do ambiente de trabalho reflete-se nas condições físicas e psíquicas do sujeito, pois, da mesma forma que as condições da vida familiar, transporte e moradia têm conseqüências no trabalho, a vida profissional também se reflete na vida fora do trabalho. Fialho & Cruz (1999) afirmam que “os homens não reagem às situações tais quais elas são, mas tais quais eles as percebem” (p.21).

Analisa-se, a seguir, as oito categorias propostas por Walton apud

Fernandes (1996), referentes ao contexto da empresa familiar.

A primeira categoria é a **compensação justa e adequada**. A adequação da compensação recebida é um conceito relativo, e pode ser focalizada sob ângulos distintos: relacionando o salário com o esforço físico ou mental, com as habilidades requeridas para a atividade, com a experiência do trabalhador, com a responsabilidade do cargo, procurando estabelecer uma relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensações na empresa; ou ainda estabelecendo-se uma relação entre os padrões salariais da empresa com os do mercado de trabalho setorial ou geral. A remuneração adequada é aquela necessária para as pessoas atenderem a suas necessidades pessoais e aos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vivem. Ela deve estabelecer o equilíbrio entre equidade interna e equidade externa. Na empresa familiar, nem sempre esses fatores podem ser alcançados, uma vez que a profissionalização é deficitária, com destaque para as relações pessoais, em detrimento da valorização por desempenho, o que se alia também à questão sucessória.

A categoria **condições de trabalho** envolve as condições reais oferecidas para que o trabalhador desempenhe sua função, tais como jornada e carga de trabalho, materiais e equipamentos disponíveis. Quanto a essa categoria, a empresa familiar parece não diferir de outros grupos, uma vez que é comum, no atual sistema, o trabalhador executar suas atividades além do horário de trabalho, inclusive em condições insalubres.

A categoria **uso de desenvolvimento de capacidades** compreende o aproveitamento das habilidades do trabalhador, havendo, portanto a necessidade de autonomia do colaborador além de feedback em relação aos resultados obtidos no trabalho. Esses aspectos estão relacionados à natureza do trabalho e às variáveis de conteúdo, sendo fundamentais para que o colaborador trabalhe motivado. Na dinâmica da empresa familiar, questões que envolvem sucessão e profissionalização, de acordo com Lodi (1987), podem prejudicar o aproveitamento do potencial dos trabalhadores, o que confirma os dados do FINANCIAL TIMES (1996), que aponta serem os cargos de direção das empresas familiares ainda prioritariamente destinados aos membros da família.

No que diz concerne à categoria **oportunidade de crescimento e segurança**, pode-se observar o quanto a prática empresarial valoriza o colaborador, porque ela envolve as políticas da organização vinculadas ao desenvolvimento, crescimento, segurança e possibilidade de carreira. Quanto a essa categoria, a empresa familiar incorre na mesma prática mencionada a respeito da categoria anterior, relativa à sucessão e profissionalização. Vale parafrasear Lodi (1987), quando faz menção ao fato de que a profissionalização não é um termo contrário à sucessão familiar, mas são complementares, uma vez que o colaborador deve conseguir visualizar que a sucessão foi pautada em princípios de profissionalização e que aquele sucessor possui habilidades para

gerenciar. Já que os indicadores de QVT apontam para a possibilidade de carreira e crescimento pessoal, à medida que esse critério é desconsiderado na empresa familiar, contribui-se para aumentar as estatísticas que, de acordo com a NEWSWEEK (1996), mostram um acréscimo no número das vendas das empresas familiares.

Integração social na organização é uma categoria que permite observar se há, na organização, igualdade de oportunidades e bom relacionamento interpessoal, que são indicativos de QVT. Esses fatores estarão presentes na empresa familiar à medida que a cultura organizacional voltar-se para a qualidade de vida dos colaboradores, priorizando os aspectos promotores de saúde em detrimento da valorização primeira do lucro.

Com a categoria **constitucionalismo**, avalia-se o grau em que os direitos dos colaboradores são cumpridos – direitos trabalhistas e liberdade de expressão –, critérios que não parecem ter diferenciação na empresa familiar em relação a outros grupos empresariais.

Em relação à categoria **trabalho e o espaço total de vida**, considera-se o equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências da carreira, viagens e convívio familiar. A experiência de trabalho de uma pessoa pode afetar positiva ou negativamente as demais esferas de sua vida, incluindo as relações familiares ou seu meio social, motivo pelo qual se recomenda a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção. A relação entre tempo e energia que o trabalhador dedica à empresa e as deficiências que isso pode acarretar na sua relação familiar devem ser questionadas. No panorama atual, o trabalho consome a maior parte do tempo dos indivíduos, independentemente da característica da empresa, seja ela familiar ou não.

Através da categoria **relevância social do trabalho na vida**, tem-se a imagem que o colaborador possui da empresa, a responsabilidade dessa empresa para com a comunidade, a qualidade dos produtos que oferece. Nota-se que esse indicador vem tendo avanços nos últimos anos, uma vez que a cultura do “cliente em primeiro lugar” vem se expandindo no ramo empresarial. Nesse item, ressalta-se a importância de o colaborador sentir-se participante dos resultados da empresa, como um dos fatores responsáveis pela sua qualidade de vida no trabalho.

As categorias levantadas por Walton indicam variáveis que contribuiriam para melhorar a qualidade de vida no trabalho. Trazendo-se esses conceitos para a empresa familiar, tem-se que parte dos critérios de QVT, como condições de trabalho, integração social e constitucionalismo são precários no ramo empresarial no geral. Todavia a empresa familiar, além desses critérios, enfrenta os obstáculos relativos à profissionalização e à sucessão, o que envolve conflitos de ordem pessoal e familiar diferenciados dos que ocorrem em outros grupos empresariais.

A questão da QVT vai além da empresa familiar, estendendo-se para todos os segmentos empresariais como um modo de ação que precisa fazer parte da cultura organizacional. Silva & De Marchi (1997) apontam que, no futuro, despesas relacionadas à assistência médica irão equiparar-se aos lucros organizacionais, o que evidencia que estratégias nessa área são emergenciais. De acordo com De Masi (1999), é comum as empresas seduzirem os funcionários por meio de investimentos em piscinas e quadras de tênis. Contudo Silva & De Marchi (1997) apontam que o principal desafio está relacionado a uma força de trabalho saudável, motivado e preparado para a extrema competição existente. Todavia, a forma de organização das empresas hoje prioriza o lucro, sem avaliar o processo de produção que o proporcionou e, assim, com essa visão do produto final, perde-se a oportunidade de investir no processo e promover uma lucratividade aliada a fatores promotores de qualidade de vida.

O Brasil, por exemplo, de acordo com Veiga (2000), é um dos países com maior jornada de trabalho. Os executivos brasileiros trabalham, em média, 54 horas por semana, contra 50 nos Estados Unidos, 45 na Inglaterra e 37 na Holanda. Portanto, ao que tudo indica, se há um reconhecimento generalizado a respeito da importância de programas de QVT, por outro lado as ações nesse sentido não são suficientes, pois segundo Limongi & Assis (1995), esses programas são vistos como despesas e não como investimentos.

O trabalho deixou de ser fonte de prazer e realização. Com isso, os *workaholics* dos anos 80 continuam em evidência. Caldas (1988) continua atual na sua afirmação:

... ser workaholic é em essência ser moderno. Admira-se o indivíduo obcecado por trabalho, como se isto fosse certo e preciso. (...) Corremos tanto que os detalhes nos escapam como as nuances entre o certo e o errado, entre o saudável e o doentio, entre o urgente e o necessário. (pp.33).

Assim, quando fazemos apologia aos *workaholics*, faz-se necessário pensar no perfil do fundador da empresa familiar descrito por Lodi (1987), que tem na “força e vocação do fundador a gênese da empresa” (p. 3). De acordo com o conceito de Ciclo de Vida do Produto (CVP), o crescimento da empresa é alcançado em função da força do fundador e do talento na escolha do produto. O apogeu representa o reconhecimento de anos de trabalho árduo e exaustivo. O declínio ressalta a necessidade de investimentos em qualidade de vida no trabalho, para consolidar uma ação, uma vez que, nessa fase, paira, na empresa, a falta de liderança, a pulverização do patrimônio e a decadência (LODI, 1987), enquanto políticas de QVT são marginalizadas, em função do progresso material. Parafraseando De Masi (2000), tem-se vários questionamentos. Por que o desenvolvimento técnico não é acompanhado de um avanço na

convivência saudável? Como e por que a conquista da precisão transformou-se em uma idéia fixa de pontualidade, produtividade? Como o progresso material não se traduz em melhor qualidade de vida? As respostas, para o autor, estão na “mentalidade dos dirigentes, interessados apenas em glórias passageiras” (DE mais, 2000).

Assim, considerando que as empresas familiares controlam o mercado empresarial e que as pessoas passam a maior parte do seu tempo trabalhando, faz-se necessário tornar as organizações lugares mais aprazíveis e saudáveis, capazes de promover a qualidade de vida das pessoas no trabalho.

5. Considerações finais:

A proposta deste artigo foi verificar como os princípios norteadores da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), propostos por Walton, estão inseridos na empresa familiar.

Embora não haja um consenso em relação ao conceito de QVT, a partir da proposta de Walton (1973), verificamos ela está relacionada a certos valores ambientais e humanos, que vêm sendo negligenciados pelas sociedades industriais, em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Silva & Demarchi (1997) também relacionam a QVT com o bem estar psicológico e social.

Vimos que a empresa familiar, atualmente, representa 40% das quinhentas maiores empresas mundiais e 90% das empresas brasileiras (RICA 2004), sendo responsáveis por grande parte do PIB e dos empregos formais. Esse segmento empresarial difere dos demais principalmente pela figura do proprietário-dirigente (LEONE 2005), ou fundador, como denomina Lodi (1978), tendo na família a base para a sucessão, o que gera óbice para a sucessão e a profissionalização da empresa.

À medida que as oito variáveis indicadoras de QVT propostas por Walton foram avaliadas no panorama da empresa familiar, constataram-se algumas semelhanças e disparidades em relação a outros segmentos empresariais. Fatores como condições de trabalho, constitucionalismo, integração social, apareceram como precários no geral. Porém a empresa familiar tem ainda os agravantes relacionados às variáveis uso de desenvolvimento de capacidades e compensação justa e adequada. Viu-se, na revisão de literatura, que, segundo Lodi (1987), um dos grandes problemas da empresa familiar está relacionado à profissionalização e à sucessão, em que critérios de ordem pessoal e familiar se sobressaem ao desempenho e habilidades profissionais. Tal fato também está intimamente relacionado com a motivação dos trabalhadores, já que o reconhecimento, a possibilidade de crescimento e a segurança no trabalho são

Referências

- AYRES, K. V. Qualidade de Vida no Trabalho e qualidade de vida: uma proposta integradora. Roteiro: **Revista da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB**, Campina Grande, ano VII, nº 1 (07) Junho, 2000.
- BARROS, M.V. G.;SANTOS, S G . A atividade física como fator de qualidade de vida e saúde do trabalhador (2005). Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/ergon/revista/artigos/saray.PDF>.
- CAMACHO, L.G. Qualidade de vida através do trabalho. **Treinamento & Desenvolvimento**, set/95. 30-31. 1995.
- CALDAS, M. P. O fascínio do Stress e a Modernidade do Worklolic. In: **Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho**, 1º anais, São Paulo: FEA/USP, FIA, PROPEG, p. 31-34, 1998.
- CARDOSO, J. C. Desestruturação do mercado de trabalho brasileiro e limites do seu sistema público de emprego. Brasília: IPEA, 2000 (Texto para Discussão, 751).
- CODO, W. Um diagnóstico do trabalho: em busca do prazer. In: Tamoyo, A. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Coop. Autores Associados. P.21-40. 1997.
- DE MASI, D. O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 1ºed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio LTDA e Brasília: ED. da UNB, 2000.
- FERNANDES, EDA C. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: **Casa da Qualidade**, 1996.
- FIALHO, F., CRUZ, R. O objetivo da psicopatologia do trabalho. Apostilas 2 (Disciplina Ergonomia e Psicologia do Trabalho – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas).17 p, 1999.
- FRANÇA, A C. LIMONGI. Qualidade de vida no trabalho: conceitos e abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicosomática**. Rio de Janeiro, vol.1 nº2 p.79-83, 1997.
- FINANCIAL TIMES SURVEY OF GERMANY. The Mittlestand, Oct. 21, 1996.
- FORTUNE. Is the word big enough for Jurgem Schrempp? New York, nº 5, p. 40-43, 13 mar. 2000.

GAZETA MERCANTIL. O preço de trabalhar ao lado do patrão, 08 out. 1996.

GRANOVETTER, M. Coase revisited: business groups in the modern economy. **Oxford University Press**, 1995.

GONÇALVES, S. C. *Patrimônio, família e empresa*. São Paulo: Negócio, 2000.

HACKMAN, J. R., & OLDHMAN, G. R. Work redesign. Reading, Mass.: **Addison Wesley**. 1979.

LEONE, N. A organização da PME: os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses. **Estudos Avançados em Administração**, João Pessoa, v. 2, nº 1, p. 223 – 250, jun. 1994.

LEONE, N. **Preparando as mudanças pra garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas. 2005.

LODI, B. J. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira.1987.

LODI, B. J. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

MORAES, L.F.R. et al. Estresse e qualidade de vida no trabalho na Polícia Militar de Minas Gerais, *Anais.ENANPAD*, 2000.

NEWSWEEK. Adiós, papa, Oct. 14, 1996.

THE WORLD HEALTH ORGANIZATION WHOQOL –100. Test of the Universality oh Quality of Life in 15 Different Cultural Groups Worldwide. **Health Psychology**;18 Suppl 5: 495-05, 1999.

RICA, D. Quem são as Empresas Familiares? (online). Disponível: www.empresas familiar.com.br. 2004

RIOS L.F. Manual de Psicologia Preventiva. Madrid: Siglo Veintiuno de España Ed.1994.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. UNIFOR, Fortaleza.1991.

SILVA, M.A.D.; DEMACHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. Ed. Best Seller.1997.

VEIGA, A. Tempos Moderno. **Revista Veja**. São Paulo: Editora Abril, edição 1643, ano 33, nº 34, p.122-129, 2000.

WALTON, R. Quality of working life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, dec., 1973.

WARE J. E . The SF 36 Health
Survey. Issues In: Spilker B. editor.
**Quality of life and
Pharmacoeconomics in clinical
Trials.** 2nd ed. Philadelphia:
Lippincott-Raven; p. 337-45. 1996.