

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS:
O PROJETO “VIVENDO BEM” DA VAN DEN BERGH

Sisley Seclén Benavides

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

São Paulo

2000



Powered by RidProStar - www.totprocess.com.br

T306361
S444q

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Denisard Cnéio de Oliveira Alves

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003997

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS:
O PROJETO “VIVENDO BEM” DA VAN DEN BERGH**

Sisley Seclén Benavides

**Dissertação apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de São
Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do
título de mestre em Administração, sob a orientação do
professor doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque**

São Paulo

2000

FICHA CATALOGRÁFICA

Seclén Benavides, Sisley

Qualidade de vida no trabalho e a gestão estratégica de recursos humanos : o projeto "vivendo bem" da Van Den Bergh / Sisley Seclén Benavides. __ São Paulo : FEA/USP, 2000.

p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia.

1. Qualidade de vida no trabalho 2. Recursos humanos
3. Concorrência 4. Estratégia empresarial I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 306.361

***“Tudo o que você puder fazer ou
sonhar, você alcançará.
Sendo assim, mãos á obra.
A ousadia contém genialidade, poder e magia.”
“Comece agora.”***

Goethe

Aos meus pais, Pedro e Silvia,

*a Vezio, pelo amor e compreensão,
a meu filho Nick, por ser minha força inspiradora*

Esta dissertação é o resultado de um trabalho realizado com a colaboração e orientação de diversas pessoas, que me incentivaram e possibilitaram a sua conclusão. O mínimo que posso fazer como reconhecimento pela ajuda recebida ao longo desta pesquisa, é registrar aqui a minha gratidão. Assim, meus sinceros agradecimentos

- ↪ ao professor Lindolfo Galvão de Albuquerque, meu orientador, por sua dedicação e, sobretudo, paciência e apoio durante a elaboração deste trabalho;
- ↪ à professora Ana Cristina Limongi França, pelo incentivo e amizade, despertando de forma profunda meu interesse pelo tema qualidade de vida no trabalho;
- ↪ à Coordenadoria de Aperfeiçoamento em Ensino Superior (CAPES), pelo importante e imprescindível apoio financeiro, que tornou viável a concretização desta pesquisa;
- ↪ aos professores das diversas disciplinas que cursei no Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP, pela solidez dos ensinamentos ministrados;
- ↪ aos amigos da FEA, pelo apoio e companheirismo durante todo o curso; em especial a Luis Alberto Noriega, pela sua valiosa colaboração.
- ↪ à Lola, pelo apoio e amizade nos grandes momentos da minha vida, minha eterna gratidão;
- ↪ á dona Odila, pelo ajuda e apoio concedido durante a elaboração desta pesquisa.
- ↪ a meu esposo e a meu filho, alento, apoio e razão do meu existir: a Vezio, pela sua paciência nos momentos mas difíceis da realização deste trabalho, pela sua compreensão e especialmente pelo seu amor; a meu adorado filho Nick, que teve de suportar, ainda bebê, a ausência materna;

Finalmente agradeço à Van den Bergh – empresa na qual foi realizado o estudo de caso –, nas pessoas do senhor. Airton Brock e da doutora Elaine Molina, pela seriedade e atenção com que forneceram as informações as quais subsidiaram a pesquisa que resultou nesta dissertação.

1.	Introdução	1
1.1	- Importância da pesquisa	5
1.2	- Estrutura do trabalho	8
2.	Revisão bibliográfica	9
2.1	- Qualidade de vida no trabalho	10
2.1.1	- Concepções sobre o trabalho	10
2.1.2	- Conceitos de qualidade de vida no trabalho	12
2.1.3	- Origens e evolução dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho	13
2.1.4	- A Qualidade de vida no trabalho – Uma visão biopsicossocial	15
2.1.5	- A expansão do conceito de qualidade de vida no trabalho	16
2.1.6	- Modelos de qualidade de vida no trabalho: categorias conceituais ..	18
2.1.6.1	- Modelo de Walton	19
2.1.6.2	- Modelo de William Wesley	21
2.1.6.3	- Modelo de Davis & Werther	22
2.1.6.4	- Modelo de Hackman e Oldhan	24
2.1.6.5	- Modelo de Huse & Cumming	25
2.1.6.6	- Modelo de Belanger	26
2.1.7	- Etapas para implantação de programas de qualidade de vida	27
2.1.8	- Elementos-chave da qualidade	29
2.2	- Gestão estratégica de recursos humanos	32
2.2.1	- Planejamento estratégico	32
2.2.2	- Administração estratégica de recursos humanos	36
2.2.3	- O papel da administração de recursos humanos na estratégia organizacional	38
2.2.4	- Planejamento estratégico e planejamento estratégico de recursos humanos	40
2.2.5	- As atividade de recursos humanos no processo de administração estratégica	41
2.3	- Qualidade de vida no trabalho e a gestão estratégica de recursos humanos	44
3.	Metodologia de pesquisa	48
3.1	- O problema da pesquisa	48
3.2	- Objetivos da pesquisa	49
3.3	- Questões da pesquisa	50
3.4	- Abordagem metodológica	51
3.5	- Seleção do caso	57
3.6	- Coleta de dados	58
3.7	- Tratamento dos dados	62

3.8 - Limitações do estudo	63
4. Estudo do caso: o projeto "Vivendo Bem"	65
4.1 - Apresentação da empresa	66
4.1.1 - Breve histórico da empresa	66
4.1.2 - Estrutura da empresa	68
4.1.3 - Modelo de gestão	71
4.1.4 - O processo estratégico	77
4.1.5 - O processo estratégico de recursos humanos	82
4.2 - O caso estudado dentro da empresa. O projeto "Vivendo Bem", um compromisso com a qualidade	85
4.2.1 - Breve descrição do projeto	85
4.2.2 - Integração qualidade de vida no trabalho na estratégia da organização	86
4.2.3 - Critérios para qualidade de vida no trabalho	89
4.2.4 - O projeto "Vivendo Bem" na percepção dos funcionários	96
4.2.5 - Algumas definições de qualidade de vida no trabalho dadas pelos entrevistados	97
4.2.6 - Resultados alcançados	99
5. Considerações finais	102
5.1 - Síntese do estudo do caso	103
5.2 - Conclusões	110
5.3 - Sugestões para próximos estudos	113
6. Referências bibliográficas	115
7. Anexos	122
1. Carta de apresentação	
2. Roteiro de entrevista I	
3. Roteiro de entrevista II	

Quadros

1. Categorias Conceituais de qualidade de vida no trabalho	20
2. Origens da qualidade de vida no trabalho	22
3. Aspectos considerados para a análise de qualidade de vida no trabalho	27
4. Etapas de um plano estratégico	43
5. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	54

Figuras

1. Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho .	24
2. Modelo analítico de referência de Hackam & Oldhan	25
3. Qualidade de vida no trabalho x produtividade	26
4. Os níveis de decisões e os tipos de planejamento	34
5. O ciclo de recursos humanos	37
6. O círculo de satisfação	46
7. Gessy Lever Brasil	69
8. Van den Bergh Foods Division - Brasil	70
9. Van den Bergh Foods Human Resources	70
10. Modelo de gestão por processos	72

A presente dissertação tem como objetivo analisar o programa de qualidade de vida no trabalho da Van den Bergh, do grupo Unilever, e a sua contribuição para a gestão estratégica dos recursos humanos da empresa. O grupo Unilever tem sido apontado em várias pesquisas como organização exemplar em gestão de recursos humanos. Pretende-se, com este estudo, enfatizar a importância que representam os programas de qualidade de vida no trabalho na busca e manutenção da competitividade.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso na empresa, do setor alimentício, que vem obtendo excelentes resultados desde que implantou o programa de qualidade de vida no trabalho denominado *Projeto "Vivendo Bem"*.

Foi efetuada uma revisão bibliográfica, buscando estabelecer as bases conceituais para uma melhor compressão do assunto, trazendo à tona os principais pontos das teorias existentes que serviram de base para a análise do caso e permitindo chegar às conclusões da dissertação.

Os resultados e conclusões deste trabalho, apesar de não generalizáveis, oferecem indicações para sugerir que investir na qualidade de vida das pessoas é criar condições favoráveis para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

This dissertation has the objective to analyze the quality of working life program of Van den Bergh , an enterprise of the Unilever Group, and to contribute with the strategic management of its human resources. The Unilever group has been pointed in several researchs as a good example of its human resources management. The purpose of this study is to remark the importance of the quality of work life programs for the maintenance and rising of organization's competitiveness.

For that reason, it was performed a case study in that enterprise, of the food sector, that is having excellent results since the implementation of the quality of work life with the program called "Vivendo Bem"

For a good understanding of this issue it was performed a previous literature review. The theoretical background served to highlight the main focus of this work and to establish a relationship between some important aspects of this issue to get the final conclusions.

The results and conclusions of this work, even when they could not be generalized, offer to the reader some indicators that to suggest that: to invest in the quality of people's life is to create favorable conditions to reach the strategic objectives of the organization.

1. INTRODUÇÃO

O mundo atual tem passado por diversas mudanças em todos os campos. O surgimento de uma economia globalizada e os rápidos avanços tecnológicos são os fatores que estão direcionando as diferentes estratégias adotadas pelos países na busca de maior competitividade.

Processos de produtividade e qualidade são implantados pela necessidade de competir, muitas vezes apresentando-se como uma ferramenta do marketing empresarial.

O acirramento da competição e o processo de globalização exigiram investimentos não apenas em tecnologia, mas também na capacitação profissional.

Esses fatores, por sua vez, acabaram gerando profundas mudanças nas organizações em termos de novas estratégias empresariais, aparecimento de estruturas organizacionais mais leves e ágeis, como também a adoção de novas posturas gerenciais e políticas de gestão de pessoal (por exemplo, remuneração por competências, carreiras múltiplas) voltadas para o desenvolvimento e a qualificação dos recursos humanos.

Todas essas mudanças, afetando diretamente as organizações, fazem com que seja necessário, além de tecnologia gerencial e operacional, sensibilidade para atender e satisfazer às necessidades e aspirações de importante parte nesse processo, o *trabalhador*. Nas tentativas de otimização e produtividade deve-se enfatizar cada vez mais o fator humano, sendo fundamental não apenas redefinir os processos, mas sobretudo privilegiar os indivíduos que os controlam e participam deles.

No contexto evolutivo das relações que se instauram entre o trabalhador e o empregador surge uma alternativa que, atuando por meio da harmonização dos

interesses individuais com os das organizações, procura minimizar o antagonismo que acompanha tais relações. Trata-se da tecnologia da qualidade de vida no trabalho (QVT), a qual, por envolver atitudes pró-ativas das organizações frente à evolução social da classe trabalhadora, constitui um desafio para a gerência de recursos humanos (Fernandes, 1988).

De acordo com Limongi (1996), investigar qualidade de vida no trabalho em cenário de competitividade empresarial pode representar, à primeira vista, um problema de caráter contraditório. A contradição parece estar nas decisões em que se avalia se é possível privilegiar a pessoa e a empresa com os mesmos resultados de produtividade e qualidade.

No Brasil, qualidade de vida no trabalho ainda representa uma novidade no ambiente organizacional. Entretanto, quem não quiser perder espaço numa economia globalizada, na qual todos têm acesso às inovações tecnológicas, é bom ter em mente que talento faz a diferença. Com a competição acirrada nas empresas, atrair e manter colaboradores competentes é uma questão estratégica.

Assim, programas de qualidade de vida no trabalho, com reformulações na sua organização, participação dos trabalhadores em melhorias do meio ambiente organizacional, pode ser visto como investimento que efetivamente traz retorno positivo em termos de produtividade e satisfação no trabalho.

Naisbitt & Abuderne (1989) afirmam que a nova empresa difere da velha tanto nos objetivos quanto nos seus pressupostos básicos. Na era industrial, quando o recurso estratégico era o capital, o objetivo da empresa podia ser apenas a obtenção de lucros. Na era da informação, porém, os recursos estratégicos são a informação, o conhecimento, a criatividade. Só há um modo de a empresa ter acesso a esses bens: por meio das pessoas nas quais que tais recursos residem. Assim, o pressuposto

básico da empresa reinventada é que as pessoas – o capital humano – são o seu bem mais precioso.

Dentro desse contexto, Douglas *et al.* (1985) apresentam como proposta a adoção de análise dos recursos humanos, visando atender às necessidades decorrentes da estratégia estabelecida pela empresa diante das condições de seus ambientes interno e externo. Nesse modelo é enfatizada a habilitação do administrador do processo estratégico para estabelecer elos de ligação entre os níveis operacional, tático e estratégico, diante da necessidade de manter os recursos humanos responsáveis pelas várias funções da organização operando em sintonia entre si e com a própria estratégia estabelecida.

Esforços e competências estão adquirindo novos significados. Os níveis de mudanças impactam desde o foco estratégico, até a gestão da qualidade e o envolvimento de pessoas, mudanças essas que aumentam o grau de responsabilidade estratégica dos gestores de recursos humanos.

Assim, o investimento no empregado, visto como ser humano com necessidades econômicas e também de ordem social e psicológica é, antes de tudo, uma inteligente atitude empresarial. Programas desenvolvidos para melhorar a qualidade de vida no trabalho devem ser considerados como uma estratégia competitiva dentro da organização como um todo.

Uma postura estratégica envolve a preocupação com as tendências do ambiente externo, a elaboração de cenários alternativos, a sinergia organizacional. Envolve, então, a adoção de um comportamento produtivo face às probabilidades futuras.

Trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa de seres humanos, definindo a qualidade de vida no trabalho a partir do comportamento, é desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos

e acirrada concorrência. Daí surge a ênfase atribuída ao estudo de qualidade de vida no trabalho e à gestão estratégica de recursos humanos.

Diante do exposto, nesta pesquisa busca-se analisar a qualidade de vida no trabalho a partir de um enfoque estratégico. Para essa análise é importante compreender aspectos qualitativos relacionados com os temas qualidade de vida no trabalho e estratégia.

1.1 - Importância da pesquisa

Na era do conhecimento e da informação, com a qual já se está aprendendo a conviver, as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais, mas sobretudo culturais e comportamentais, transformando intensamente o papel das pessoas que nelas trabalham. Essas mudanças não podem passar despercebidas pela administração de recursos humanos; antes, colocam uma responsabilidade maior nos profissionais que atuam nessa área.

A administração de recursos humanos nas empresas tradicionalmente tem sido tratada como uma função de apoio às áreas consideradas de linha, embora os recursos humanos sejam um dos ativos mais importantes que permeiam toda organização. A maioria das decisões empresariais dependem deles para a sua implementação.

Entretanto, essa visão tradicional tem evoluído gradativamente, para dar lugar à nova concepção na qual a gestão de recursos humanos da empresa competitiva deverá ter como características principais:

- ↳ função de recursos humanos na cúpula das organizações;
- ↳ gestão planejada e proativa;
- ↳ descentralizada e compartilhada;

- ↳ transparente e flexível;
- ↳ integrada;
- ↳ orientada para resultados;
- ↳ estimuladora da inovação e da criatividade.

Em função das mudanças ambientais já referidas, é de vital importância que a administração de recursos humanos tenha um tratamento estratégico, de maneira que as organizações possam estabelecer uma interação positiva e duradoura com o seu ambiente.

Lidar de forma estratégica com as questões humanas cada vez mais constitui uma alavanca para as empresas melhorarem sua vantagem competitiva no mercado.

Para Walker (1980), a capacidade de uma organização em atingir objetivos estratégicos é influenciada pelos recursos humanos em três aspectos fundamentais: os custos, a capacidade de operar efetivamente e a capacidade de empreendimento e inovação. Quanto ao custo, é considerado como capital humano. Por outro lado, o talento, a aptidão e a dedicação dos empregados afetam a produtividade e a efetividade organizacionais, como também a criatividade e a adaptabilidade às mudanças da organização que, por sua vez, constituem suporte para a consecução dos objetivos empresariais.

Assim, torna-se necessário criar condições adequadas para que as pessoas possam desenvolver o seu potencial e a sua criatividade, evitando situações das quais possam advir má qualidade de vida e *stress* no trabalho.

O programa de qualidade de vida no trabalho é considerado como o conjunto das ações de uma empresa, envolvendo a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho (Limongi, 1996:8).

Dentre as razões que levam as empresas a adotarem programas de qualidade de vida no trabalho está o alto grau de absenteísmo e rotatividade, o elevado nível de defeitos e a baixa produtividade, além de disputas entre pessoas e adoção de novas tecnologias. Espera-se, assim, que a introdução de projetos de humanização do trabalho traga conseqüências positivas tanto em nível individual quanto organizacional. O presidente da IBM, Thomas Watson Jr., por exemplo, atribuiu o diferencial de sucesso ou fracasso de uma empresa ao modo como ela desperta o talento e a energia das pessoas (Rodrigues, 1994).

Contudo, apesar dos benefícios atribuídos às experiências com projetos de qualidade de vida no trabalho, muitos dos problemas e das dificuldades enfrentados estão associados á elaboração e à implantação desses programas. Uma das dificuldades refere-se à demanda estratégica e ao *status* financeiro com relação a outros programas. Além disso, as pessoas podem oferecer resistência á mudança, sendo o comprometimento tanto da organização com os funcionários quanto dos funcionários com a organização fundamental para o alcance dos objetivos empresariais.

Torna-se necessário, portanto, definir as orientações sobre qualidade de vida no trabalho no nível estratégico, e não apenas no tático, como ocorre na maioria das organizações. Reduzir o *stress* e criar condições de trabalho adequadas para os funcionários é contribuir para a geração de condições favoráveis para atingir os objetivos da organização.

Dentro desse contexto, a relevância da pesquisa é fornecer subsídios para desenvolver o entendimento de que a qualidade de vida no trabalho representa, além da valorização do empregado como ser humano, parte de uma estratégia competitiva para a organização como um todo. Para tanto, trabalhar com pessoas saudáveis, preparadas e comprometidas com os objetivos empresariais, significa um novo diferencial competitivo, além da tecnologia e do capital empregados.

1.2 - Estrutura do trabalho

Este trabalho de dissertação está dividido em cinco capítulos.

No capítulo 2 encontra-se a revisão bibliográfica relacionada ao tema de dissertação, de modo a formar uma estrutura teórico-conceitual que servirá de base para a pesquisa de campo, subdividida em três partes. Na primeira foi feita uma revisão dos principais conceitos, definições, modelos etc. do tema qualidade de vida no trabalho. Na segunda parte, tratou-se, de forma resumida, alguns conceitos que se tornam importante para a compreensão do tema gestão estratégica de recursos humanos. Na terceira, enfocou-se a importância de qualidade de vida no trabalho na gestão estratégica de recursos humanos.

No terceiro capítulo são discutidos tópicos sobre o problema, os objetivos e as questões da pesquisa, assim como aspectos metodológicos relacionados com a pesquisa de campo, considerando-se a abordagem utilizada, o método de pesquisa escolhido, a coleta de dados, os critérios usados para a apresentação dos dados e, finalmente, as limitações do estudo.

O capítulo 4 é dedicado à apresentação e à caracterização da empresa, que constitui o caso estudado, como também são apresentados os resultados da pesquisa de campo.

No quinto capítulo é feita a síntese do estudo do caso, apresentando os resultados da pesquisa com relação ao referencial teórico. Concluindo a dissertação são colocadas as inferências da pesquisa e formuladas algumas sugestões para futuras investigações, visando a aprofundar o conhecimento sobre o assunto.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 – A Gestão Qualidade de vida no trabalho

Para o melhor entendimento do tema qualidade de vida no trabalho inicia-se este capítulo enfocando o significado do *trabalho* para o ser humano

2.1.1 - Concepções sobre o trabalho

Trabalho? Por que? Para que? São questões que em geral, são formuladas na tentativa de identificar o seu significado na vida das pessoa. As diversas relações entre capital e trabalho ensejam tendências contraditórias que delimitam as posições ocupadas pelos homens no ambiente de trabalho. Como afirma Kanaane (1995), tais tendências às vezes supervalorizam o capital e em outras atribuem a ele valor secundário ao desconsiderar a necessidade de integrar esse fator para alcançar o intercâmbio e os ajustes necessários ao atingimento das metas que são propostas.

De acordo com estudo realizado por Friedmann (1983), procurando definir o significado do trabalho, foram considerados dois eixos: o primeiro, talvez predominante, vincula o trabalho à noção de sacrifício, de esforço incomum, de carga, fardo, algo esgotante para quem o realiza. O adjetivo trabalhoso expressa bem essa dimensão, ao qualificar ações que requerem diligência, cuidado, esforço, algo que consome energias física e psicológica e pode gerar fadiga exaustão e desequilíbrio para o indivíduo. Trabalho como sinônimo de luta, lida, lide. Ao eixo trabalho associa-se também a noção de punição, como presente no antigo testamento (punição pelo pecado original), de onde decorre o sentido de obrigação, dever, responsabilidade.

A consideração de um segundo eixo, com clara valorização positiva do trabalho, reflete a ambivalência que cerca o seu significado na vida cotidiana. Nessa vertente o trabalho é visto como a aplicação das capacidades do homem para lhe propiciar o domínio

da natureza, responsável pela própria condição humana. É associada à noção de empenho, esforço para atingir determinado objetivo.

Segundo Rodrigues (1994), a nossa relação com o trabalho parece, portanto, algo ainda bastante conflitivo, sendo ele muitas vezes percebido como indesejado, como um fardo pesado, que acaba nos impedindo de viver. Mas freqüentemente ele é também percebido como algo que dá sentido à vida, eleva *status*, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano. O trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita freqüência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizado, cheio de normas e rotinas ou, então, cheio de exigências que conflitam com a vida social ou familiar. Mas, mesmo assim, ele é importante ou vital para o ser humano.

Eric Fromm (*apud* Kanaane, 1995) assim define o trabalho: “No processo de moldar a natureza exterior a ele, o homem molda e modifica a si mesmo. O trabalho pode ser considerado o processo entre a natureza e o homem, através do qual este realiza, regula e controla, mediante sua própria ação, o intercâmbio de matérias como a natureza”.

Hackman & Oldam (1980) colocam ser a idéia principal do significado do trabalho inserir nas tarefas atributos que criem condições para um trabalho mais motivado, satisfeito e produtivo, nunca esquecendo que as pessoas respondem diferentemente às tarefas. Por isso, devem ser analisadas não apenas as características do trabalho em si, mas também as características daqueles que trabalham.

Infere-se, à luz das teorias apresentadas, que a operacionalização do conceito de significado do trabalho é tarefa difícil, dada a própria natureza intrínseca do termo. Portanto, não se busca identificar neste estudo uma definição única do significado do trabalho, mas apresentar tais conceitos para a melhor compreensão do objetivo da pesquisa. Deve-se ressaltar principalmente que, na ausência da motivação, nada chega a bom termo. As

habilidades individuais caem em desuso, as capacidades não são exploradas, o próprio progresso tecnológico acaba por perder sua base de utilização e sustentação.

2.1.2 - Conceitos de qualidade de vida no trabalho

Considerando-se “qualidade de vida no trabalho” um tema novo na literatura nacional, justifica-se a sua inclusão neste trabalho por conceitos e definições formulados por alguns autores.

O conceito de QVT é de certa forma abrangente, englobando as melhorias das condições de trabalho decorrentes dos movimentos sindicais e atos legislativos que visam a proteger o empregado e a propiciar a ele melhores condições de vida, incluindo ainda o atendimento de necessidades e aspirações humanas (Fernandes, 1988).

Como afirmam Werther & Davis (1983), os esforços despendidos para melhorar a qualidade de vida procuram tornar os trabalhadores mais produtivos e satisfeitos. Ainda segundo os autores, os cargos representam não apenas uma fonte de renda para os trabalhadores, mas também um meio de satisfazer suas necessidades.

Nadler & Lawer (1983) definem qualidade de vida no trabalho como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização. Apontam dois elementos importantes ao se analisar a definição: a preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas, e com relação à eficácia das organizações, idéia de participação na resolução de problemas organizacionais.

Walton (1973) define qualidade de vida no trabalho como o atendimento de necessidades e aspirações humanas, com base na idéia de humanização e responsabilidade social da empresa.

Femandes (1988 a), considera qualidade de vida no trabalho como o conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos ao incluir atendimento às necessidades e aspirações humanas.

Na revisão da literatura sobre o tema percebe-se que, embora alguns autores apresentem diferentes enfoques ao conceituar a expressão “qualidade de vida no trabalho”, parece haver unanimidade quanto à meta principal de tal abordagem se voltar para a conciliação dos interesses de indivíduos e organizações, ou seja, ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa.

Qualidade de vida no trabalho é considerada, neste estudo, como o conjunto de atividades que uma organização desenvolve visando a atender às necessidades humanas do seus funcionários, criando um clima favorável para o seu melhor desempenho no trabalho e, assim, melhora na produtividade da empresa.

2.1.3 - Origens e evolução dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, mesmo que com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para propiciar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Com a sistematização dos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX, as preocupações com as condições de trabalho, e a sua influência na produção e na moral do trabalhador, vieram a ser estudadas de forma científica.

A Escola de Relações Humanas possui maior identificação com qualidade de vida no trabalho, tendo em vista a sua ênfase nos aspectos psicossociais e motivacionais do trabalhador. Mas foi com o seu desdobramento nas décadas de 50 e 60, paralelamente ao surgimento da Teoria Comportamental nas organizações, que a abordagem da qualidade de vida no trabalho estabeleceu a sua verdadeira origem, trazendo críticas severas à

desumanização da sociedade e viabilizando o aprofundamento de diversos estudos sobre a satisfação no ambiente de trabalho.

Historicamente, entretanto, o embrião das preocupações com a qualidade de vida dos trabalhadores surgiu efetivamente na Inglaterra, em meados da década de 50, com os estudos sócio-técnicos desenvolvidos no *Tavistock Institute of London*. Em linhas gerais, esses estudos apontaram a necessidade de adaptação entre a dimensão tecnológica e estrutural das organizações e o seu subsistema humano. Buscava-se, nessas pesquisas, o desenvolvimento de interfaces positivas entre homens e tecnologia, identificando tanto as limitações desses sistemas técnicos quanto as ações viáveis para que o sistema social das organizações se tornasse mais auto-regulador e capacitado para atender também às necessidades e aos motivos humanos (Rodrigues, 1994).

O conceito de qualidade de vida no trabalho foi introduzido nos Estados Unidos por volta da década de 60. É possível caracterizar duas fases distintas que marcam o processo evolutivo da abordagem: uma orientada predominantemente para o indivíduo, em detrimento da organização e outra voltada para a maximização do trabalho, considerando indivíduo e organização.

De acordo com Limongi (1996: 24), as fases de evolução da Qualidade de Vida são as seguintes.

- ↳ 1930-1940: ênfase na segurança do trabalho;
- ↳ 1950: relações positivas entre moral e produtividade;
- ↳ 1960: iguais oportunidades de trabalho e enriquecimento de tarefas;
- ↳ 1970: valores afetivos, necessidades e aspirações humanas, responsabilidade social.

Atualmente a gestão da qualidade de vida no trabalho tem sido vista como uma abordagem que apresenta técnicas realmente operacionais, abrangendo vários aspectos ou pontos críticos dentro do sistema organizacional. Pode ocorrer, entre outras formas, priorizando gestões mais participativas (envolvendo o trabalhador no processo de tomada de decisões nos diversos níveis organizacionais) ou redimensionando o sistema de recompensas de uma empresa. Pode também ser estabelecida a partir da reestruturação

do trabalho executado (garantindo o enriquecimento das tarefas e priorizando a utilização das diversas habilidades do trabalhador) ou gerando mudanças físicas e tangíveis nas condições de trabalho, entre elas a iluminação do ambiente, a redução do nível de ruído ou o gerenciamento do *stress* ocupacional.

2.1.4 Qualidade de vida no trabalho – Uma visão biopsicosocial

Qualidade de vida é conscientização, educação, estilo de vida, mudança de paradigma, é ser saudável. Ser saudável tem uma abrangência global, significando desde saúde física, mental, emocional e espiritual até saúde ocupacional, social e ambiental. Podemos concluir portanto, que a figura central de qualquer programa de melhoria é o ser humano, e que a melhoria institucional e global passa pelo local de trabalho.

Assim, a construção da qualidade no trabalho ocorre a partir do momento em que se olham as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicosocial. Este enfoque origina-se da Medicina Psicossomática, que propõe uma visão integrada, holística do ser humano. (Limongi, 1996)

Alvesson (1988) cita estudos de Bolinder e Ohlström's, em que se estabelece clara correlação entre experiências de stress mental e pressões no trabalho e sintomas psicossomáticos. As causas observadas destas correlações são trabalhos com exaustivo esforço físico, padrões forçados de trabalhos, problemas salariais, atividades estúpidas e desinteressantes.

O stress é vivido no trabalho a partir da capacidade de adaptação, que envolve sempre o equilíbrio obtido entre exigência e capacidade. Se o equilíbrio for atingido, obtém-se o bem-estar; se for negativo, gerará diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo.

Existe, para a sobrevivência humana, a necessidade de satisfação de necessidades básicas, que são consideradas puramente biológicas. Ao ampliar a percepção das necessidades do Ser humano, verifica-se que, para o sucesso de torna-lo competitivo e produtivo, é fundamental a satisfação das necessidades secundárias consideradas psicológicas. Inclusive identifica-se o grau de maturidade das pessoas ao verificar se as razões que as levaram á realização de ações práticas atendem ás necessidades secundárias, como por exemplo reconhecimento e auto-realização.

Para tanto, é necessário criar mecanismos para que o espaço psicológico da empresa seja tão rastreado ou acompanhado quanto o espaço físico. As pessoas precisam entender que na organização, mais especificamente em sua estação de trabalho, elas podem satisfazer necessidades de auto-realização, podem ter motivos para mobilizarem-se a fim de responder positivamente ás responsabilidades profissionais juntamente com a sensação do dever cumprido e a satisfação pessoal.

2.1.5 A expansão do conceito de qualidade de vida no trabalho

No Brasil, no intuito de adaptar modelos estrangeiros e encontrar um próprio a partir das características culturais locais, algumas pesquisas estão sendo desenvolvidas. Dos vários grupos de pesquisadores que estudam qualidade de vida no trabalho, o de Tarcísio Quirino, em Brasília, o de Eda Fernandes, no Rio Grande do Sul, o de Lúcio Flávio R. de Moraes, em Minas gerais e o de Marcos Vinícius Carvalho Rodrigues, em Fortaleza têm apresentado os trabalhos mais sistematizados e com a maior contribuição já oferecida à comunidade científica.

Na Universidade de São Paulo foi criado o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), tendo como umas das linhas de pesquisa a qualidade de vida no trabalho e como coordenadora a professora. Ana Cristina Limongi França.

No Brasil, entre as empresas que adotam programas que elevam a qualidade de vida no trabalho podem ser citadas como exemplos:

- ↳ a IBM, que entre os seus programas de Recursos Humanos, destaca o da “Política da Porta Aberta”, que objetiva maior participação do funcionário na empresa.
- ↳ A indústria metalúrgica Alcoa constitui outro exemplo de empresa que se preocupa com o desenvolvimento dos recursos criativos de seus funcionários, o que aumenta consideravelmente a eficiência da empresa .
- ↳ A Racional Engenharia, onde o operário pode opinar sobre seu serviço e sobre a obra em geral, quando é chamado para participar de reuniões semanais, realizadas com o engenheiro de obras, o mestre, o encarregado e os representantes de pedreiros, carpinteiros e serventes.
- ↳ A empresa gaúcha J.H. Santos, onde a professora e consultora Eda Conte Fernandes realizou um trabalho para a melhoria de qualidade de vida no trabalho, visando a fornecer subsídios para a reformulação de políticas e práticas da diretoria de Recursos humanos da empresa.
- ↳ A Dow Química vem desenvolvendo há sete anos o programa *Viva Vida*, que tem por objetivo a melhoria constante de saúde e qualidade de vida de seus 2100 funcionários.
- ↳ A Walita já implanta programas de qualidade de vida no trabalho há quase 12 anos . O que começou com o projeto *Zero Acidentes* em 1988, na linha de montagem da fábrica em São Paulo, atualmente é um extenso programa denominado *Viver Walita - Viver Melhor* que envolve todos os funcionários em muitos aspectos de qualidade de vida.

A partir de 1995 foi criada a Associação Brasileira de qualidade de vida no trabalho (ABQV) no Estado de São Paulo, na qual estão cadastradas empresas de todos os setores da economia que possuem programas de qualidade de vida no trabalho. A cada ano são premiadas as melhores empresas que desenvolvem esse tipo de programa.

No final do ano passado foi divulgada a relação das empresas vencedoras do *IV Prêmio de Qualidade de Vida*. Foram nove as empresas que se destacaram por suas experiências na melhora de qualidade de vida de seus funcionários:

- ↳ Editora Abril
- ↳ Alcoa
- ↳ Asea Brown Boveri
- ↳ Bank Boston
- ↳ Companhia Paulista de trens Metropolitanos
- ↳ Prefeitura Municipal de Curitiba
- ↳ Siemens
- ↳ Tribunal Regional Federal da Terceira Região
- ↳ Weg Motores

Estes são alguns exemplos de empresas que investiram em programas de qualidade de vida no trabalho, e hoje têm um retorno altamente positivo com a satisfação de seus funcionários e, conseqüentemente, melhor desempenho em suas atividades laborais, que geram uma vantagem competitiva perante o mercado .

2.1.6 - Modelos de qualidade de vida no trabalho:

categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho

Autores clássicos, como Maslow e Herzberg, têm se ocupado com os fatores motivacionais ligados ao desempenho. Outros teóricos de ciência comportamental têm empregado meios mais sistematizados para estabelecer critérios de qualidade de vida, como pesquisas, observações e entrevistas em profundidade que permitem identificar quais aspectos, quando presentes em uma situação de trabalho, elevam o nível de qualidade de vida (Fernandes, 1988 b).

A seguir são apresentados alguns modelos de qualidade de vida no trabalho.

2.1.6.1 - Modelo de Walton

Richard Walton, professor da *Harvard Business School*, é uma das autoridades reconhecidas em assuntos relacionados com a administração da força de trabalho. Sua pesquisa vai desde as causas da alienação no trabalho, passa por experiências em várias organizações que iniciaram mudanças mediante melhoria da qualidade de vida no trabalho e evolui para novas formas de organização do trabalho.

Para Walton (1973), a expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. A expressão tende a significar muito mais que necessidades satisfeitas pelos ganhos legislativos como, por exemplo, as 40 horas semanais de trabalho e as leis de compensação do trabalho; muito mais que garantias de negociações coletivas de trabalho; e mais do que oportunidades iguais e esquemas de enriquecimento do trabalho. A expressão também inclui necessidades e aspirações humanas, além de responsabilidade social do empregador.

Walton propõe oito “categorias conceituais” no intuito de fornecer uma estrutura para analisar as principais características da qualidade de vida no trabalho.

Quadro 1. Categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho

Critérios	Indicadores de qualidade de vida no trabalho
1. compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2. condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. uso e desenvolvimento de capacidade	Autonomia Autocontrole relativo Qualidade múltiplas Informações sobre o processo total de trabalho
4. oportunidade 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 Direitos trabalhistas
7. o trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer e família
8. relevância social vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Adaptado de Walton, *apud* Davis & Cherns, 1975.

Preocupado com a conceituação e a mensuração da qualidade de vida no trabalho, o autor indica caminhos sistemáticos para gerar essas categorias e critérios. Cita, em primeiro lugar, combinações do método empírico (pesquisa, observações e entrevistas em profundidade) para identificar quais aspectos da situação de trabalho afetam significativamente a qualidade das experiências humanas no seu desempenho no papel de

trabalhar. Assim, o método poderia produzir diferentes grupos de critérios para diferentes grupos de trabalhadores, constituindo, em consequência, uma composição de grupos e critérios.

2.1.6.2 - Modelo de Westley:

as quatro dimensões da qualidade de vida no trabalho

William Westley (1979) classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente e se tornam obstáculos à qualidade de vida no trabalho: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico:

- ↳ político, representado pelo conceito de segurança;
- ↳ econômico, pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido;
- ↳ psicológico, pelo conceito de auto-realização;
- ↳ sociológico, pelo conceito de participação.

Westley afirma que a insatisfação reflete a remuneração inadequada, a alienação, o sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial, e a anomia, uma falta de envolvimento moral.

Visualiza como meios de solução ou de minimização para tais problemas o enriquecimento do trabalho, que seria adotado em nível individual, e os métodos sócio-técnicos para a reestruturação do grupo de trabalho.

No quadro 2 é apresentado um resumo sintetizando as dimensões de QVT e suas soluções, de acordo com Westley.

Quadro 2. Origens da qualidade de vida no trabalho

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Econômico (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	Insatisfação greves	Cooperação Divisão dos lucros Participação nas decisões
Político (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	Insatisfação Greves	Trabalho auto-supervisionado Conselho de trabalhadores Participação nas decisões
Psicológico (1950)	Alienação	Agentes de mudanças	Desinteresse Absentéismo e <i>Turnover</i>	Enriquecimento das tarefas
Sociológico	Anomia	Autodesenvolvimento	Ausência de significação do trabalho Absentéismo e <i>Turnover</i>	Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos

Fonte: Adaptado de Westley, 1979.

2.1.6.3 - Modelo de Davis & Werther:

qualidade de vida no trabalho e o projeto de cargos

Davis & Werther (1983) vêem a qualidade de vida no trabalho como afetada por muitos fatores, entre eles supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo. Sugerem ser a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador.

O projeto de cargos é descrito pelos autores em três níveis: organizacional, ambiental e comportamental.

No nível organizacional, a abordagem é feita principalmente levando-se em consideração a eficiência, para a qual a racionalização da produção é trabalhada, principalmente a partir da especialização.

No nível ambiental, dois pontos são básicos: a habilidade e disponibilidade de empregados e as expectativas sociais. Quanto ao primeiro, é de vital importância a análise das habilidades e da competência dos trabalhadores do universo considerado, para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das suas aspirações profissionais. As expectativas sociais também devem ser atendidas pelo cargo, e elas variam no tempo e no espaço.

O aspecto mais relevante para o êxito de um cargo está no nível comportamental, idéia que se diferencia dos conceitos do início do século. As pesquisas comportamentais são ferramentas importantes para a constituição de um cargo. Quatro dimensões são destacadas nesse nível:

- ↳ autonomia,
- ↳ variedade,
- ↳ identidade de tarefa,
- ↳ retroinformação.

Na figura 1 são representados os níveis com seus respectivos componentes.



Figura 1. Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho

Fonte: Adaptado de Davis & Werther, 1983.

2.1.6.4 - Modelo de Hackman & Oldhan

A qualidade de vida no trabalho é consequência direta da combinação de características do trabalho, estados psicológicos experimentados, satisfações contextuais e necessidades de crescimento individual, que geram resultados emocionais como satisfação geral com trabalho, motivação interna no trabalho e satisfação com possibilidades de crescimento individual.

Hackman & Oldhan (1980) elaboraram um instrumento de medida intitulado Levantamento do Diagnóstico do Trabalho (*Job Diagnostic Survey*). O modelo foi utilizado em estudos de empresas do ramo de informática realizados por Fernandes *et al.* (1988 a) e

por Moraes *et al.* (1990). Rodrigues (1989) aplicou o mesmo modelo no estudo da qualidade de vida no trabalho de gerentes da indústria de confecção do estado do Ceará.

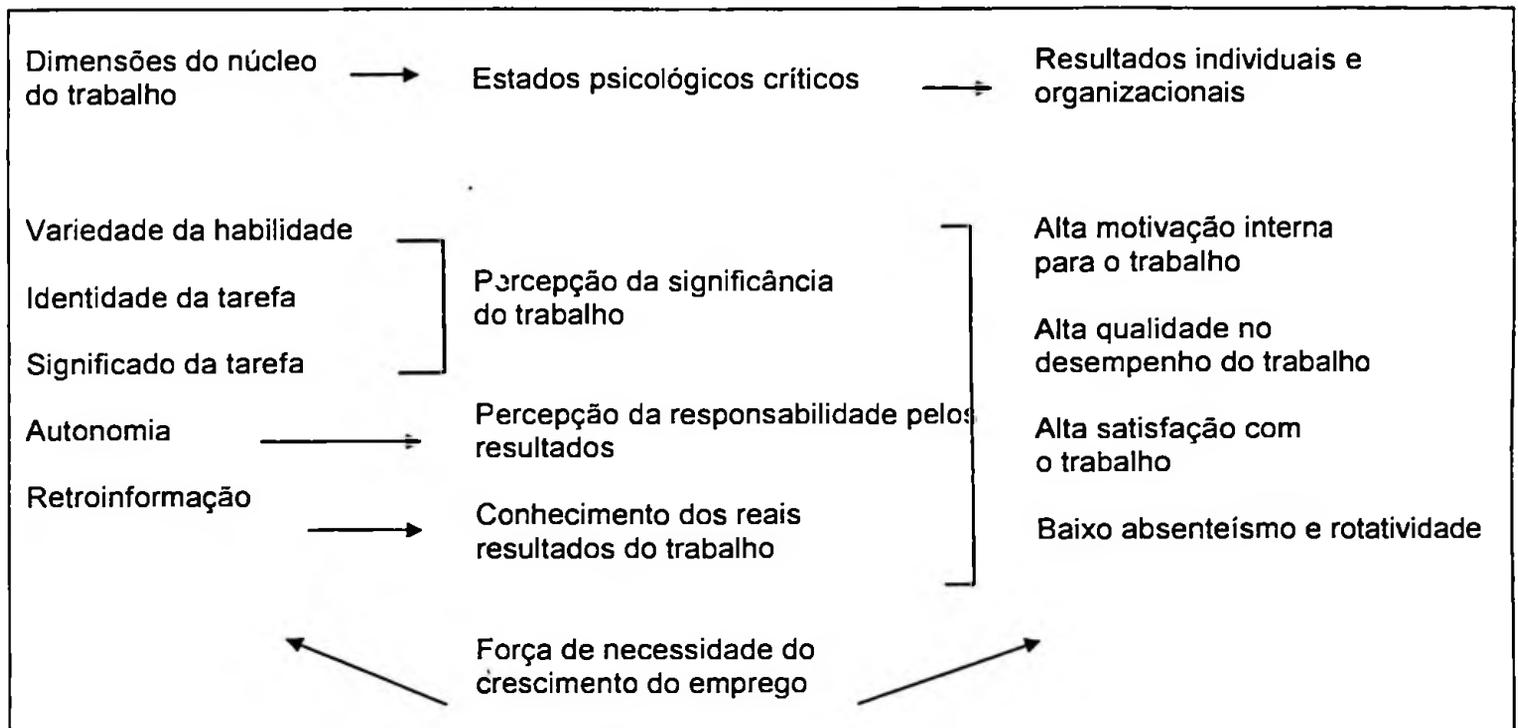


Figura 2. Modelo analítico de referência de Hackman & Oldhan

Fonte: Adaptado de Hackman & Oldhan, 1980

2.1.6.5 - Modelo de Huse & Cummings:

qualidade de vida no trabalho e produtividade

Segundo os autores, a qualidade de vida no trabalho pode hoje ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se dois aspectos distintos:

- ↳ a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional;
- ↳ a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Esta definição conceitua um programa de qualidade de vida no trabalho diferentemente de outras abordagens tradicionais. A operacionalização deste conceito é explicitada por Huse & Cummings (1985), por quatro características:

- ↳ participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais;
- ↳ projeto do cargo;
- ↳ inovação no sistema de recompensa;
- ↳ melhora no ambiente de trabalho.

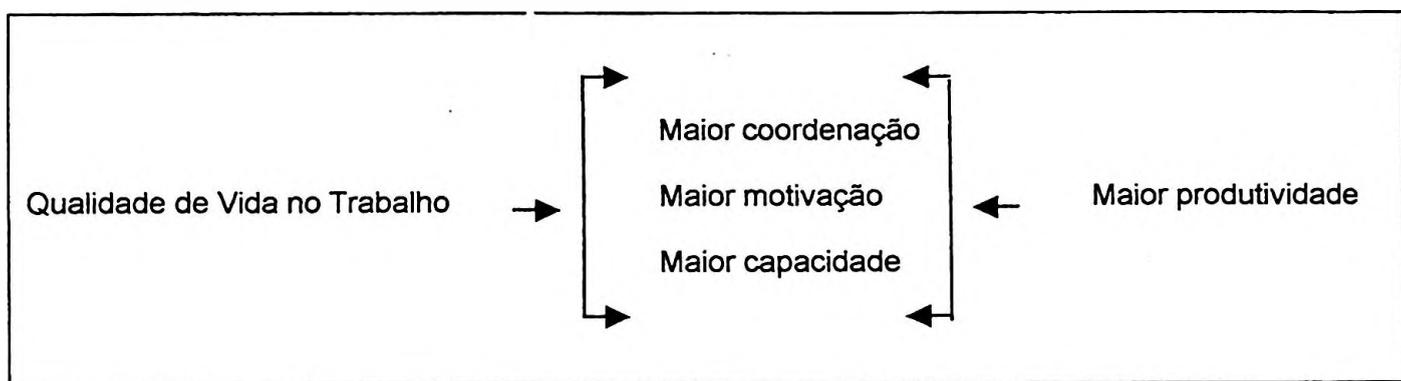


Figura 3. Qualidade de vida no trabalho x produtividade

Fonte: Adaptado de Huse & Cummings, 1985.

2.1.6.6 - O modelo de Belanger (1983)

O pesquisador aponta os seguintes aspectos para analisar-se a qualidade de vida nas organizações, como é ilustrado na figura 3, incluindo aspectos ligados a:

- ↳ trabalho em si;
- ↳ crescimento pessoal e profissional;
- ↳ tarefas com significado;
- ↳ funções e estruturas organizacionais abertas.

Quadro 3. Aspectos para análise de qualidade de vida no trabalho (Belanger)

1. O trabalho em si	Criatividade
	Variabilidade
	Autonomia
	Envolvimento
	<i>Feedback</i>
2. Crescimento pessoal e profissional	Treinamento
	Oportunidades de crescimento
	Relacionamento no Trabalho
	Papéis organizacionais
3. Tarefas com significado	Tarefas completas
	Responsabilidade aumentada
	Recompensas financeiras / não financeiras
	Enriquecimento
4. Funções e estruturas abertas	Clima de criatividade
	Transferência de objetivos

Fonte: Adaptado de Belanger *et al.* 1983

É possível que outras variáveis intervenientes na qualidade de vida no trabalho possam ser agregadas às já citadas nos modelos selecionados como, por exemplo, a “participação”, que é considerada por Fernandes & Gutierrez (1988) como um dos mais importantes elementos comportamentais intervenientes na qualidade de vida no trabalho. Entretanto, acredita-se sejam suficientes os modelos abordados para tê-los como referência na elaboração de um programa de qualidade de vida no trabalho.

2.1.7 - Etapas para implantação de programas de qualidade de vida no trabalho

Mesmo que cada experiência de implantação de projetos de qualidade de vida no trabalho seja única, é possível, a título de sistematização, serem estabelecidas algumas

fases que, independentemente das características particulares, se aplicam a todas as empresas.

De acordo com tipologia delineada pela equipe de estudos sobre qualidade de vida no trabalho, no Canadá, Johnston (*apud* Fernandez, 1996), são as seguintes as fases no desenvolvimento de experiências de qualidade de vida no trabalho:

- ↳ *sensibilização*: fase em que representantes da organização, do sindicato e consultores trocam suas respectivas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização, buscando juntos os meios de modificá-las;
- ↳ *preparação*: quando são selecionados os mecanismos institucionais necessários à condução da experiência, formando-se a equipe do projeto, estruturando-se modelos e instrumentos a serem utilizados;
- ↳ *diagnóstico*: compreende dois aspectos, a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico, e o levantamento do sistema social em termos de satisfação que os trabalhadores envolvidos experimentam sob condições de trabalho.
- ↳ *concepção e implantação do projeto*: à luz das informações colhidas na etapa precedente, a equipe do projeto, já disposta de um perfil bastante preciso da situação, estabelece as prioridades e o cronograma de implantação da mudança relativa a aspectos que se mostram passíveis de melhorias em termos de:
 - *tecnologia*: métodos de trabalho, fluxos, equipamentos etc.;
 - *novas formas de organização do trabalho*: equipes semi-autônomas autogerenciadas;
 - *métodos de gestão*: supervisão, tomada de decisão, controle de execução etc.;
 - *práticas e políticas de pessoal*: formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração;
 - *ambiente físico*: segurança, higiene, fatores de *stress* etc.;

↳ *avaliação e difusão*: embora a avaliação imediata de tais projetos constitua tarefa complexa pela dificuldade de informações confiáveis, é necessária para se dar prosseguimento à implantação das mudanças, tanto ao grupo experimental, quanto para posterior difusão para os demais setores.

Alguns autores têm feito recomendações sobre a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho. Guest (1979) considera a competência no nível gerencial como condição básica para implantar tais programas. De acordo com seu ponto de vista, além da competência, o comprometimento da alta administração com os objetivos do programa de QVT é vital para o êxito de tais intervenções. Outro ponto destacado refere-se à preparação dos gerentes para as mudanças decorrentes da implantação do programa, por envolverem maior espaço para a participação dos empregados e incluírem novas modalidades de tomada de decisão, nos moldes do estilo consultivo.

2.1.8 - Elementos-chave da qualidade

A orientação de uma organização para a qualidade requer muito mais que uma simples proposta de mudança. Requer que a organização programe a qualidade em termos de produtos e processos, criando assim uma cultura específica da qualidade. que, por sua vez, se acentua sobre alguns fatores principais, como a mudança cultural; o papel da alta administração; o envolvimento, o reconhecimento e a comunicação.

↳ *A mudança cultural*: toda cultura organizacional que tem como base o aperfeiçoamento contínuo da qualidade deve contar com a participação integrada de todos os empregados, em termos de processos e funções, o que acaba por exigir das pessoas uma mudança de comportamento, de atitudes e de práticas de trabalho. Assim, importância maior deve ser dada à mudança cultural, uma das tarefas mais difíceis no processo da qualidade, já que esbarra na resistência humana às mudanças. Há a necessidade de instituir-se uma cultura na qual as pessoas trabalhem integradas, se

envolvam no processo de decisão e o seu desenvolvimento seja uma das prioridades da organização.

↳ *O papel da alta administração:* a implantação da qualidade de vida no trabalho numa organização deve ser tratada como decisão estratégica, que pode ser tomada apenas pela alta administração ou gerência. O desenvolvimento da missão, as políticas, as estratégias, os objetivos e os planos fazem parte do trabalho da alta administração que, portanto, deve estar pessoalmente envolvida no processo, alocando parte de seu tempo para o desenvolvimento da filosofia da qualidade para a organização, já que é a única que pode fazer da qualidade uma prioridade, responsabilizando-se pelas mudanças de comportamento e de valores. A alta administração tem papel importante neste contexto de mudança cultural, a partir do momento em que é a responsável, como líder, pelo início do processo, encarando as suas próprias necessidades de mudança em termos de poder, habilidades e motivação. É necessário que a alta administração e os gerentes percebam que qualidade de vida no trabalho é um processo de longo prazo, e deve existir um verdadeiro planejamento das atividades a serem seguidas tendo como objetivo criar um clima organizacional estável. Apesar de haver alguns pontos em comum, cada empresa deve respeitar suas diferenças em termos de pessoas, cultura, história, costumes, estrutura, produtos, tecnologia e processos. O que funciona para uma empresa pode não dar certo para outra. Conclui-se, assim que a organização deve desenvolver seu próprio modelo de qualidade, com base no diagnóstico das suas próprias forças e fraquezas.

↳ *Envolvimento, reconhecimento e comunicação:* toda organização que planeje implantar um programa de qualidade precisa ter em mente que essa nova filosofia requer a introdução e a aceitação de mudanças em níveis individual e organizacional. No entanto, a mudança do comportamento e da atitude das pessoas é uma das tarefas gerenciais mais difíceis de ser concretizada. Muitas vezes ouve-se dizer que as pessoas oferecem resistência às mudanças. Nada é mais verdadeiro. O melhor meio para minimizar tal resistência é envolver todas as pessoas que serão por ela afetadas quando do seu planejamento e de sua implementação, de maneira que se sintam mais receptivas com

relação assunto. O papel dos líderes é de fundamental importância no processo. O comprometimento da liderança é fator dos mais importantes para a aceitação da mudança. Existem várias formas de se obter envolvimento na filosofia de qualidade em termos de interesse, participação e contribuição. Os sistemas de sugestões e times de trabalho, nos quais os gerentes devem estar aptos a dividir parte de seu poder e responsabilidades com os demais não devem deixar de ser considerados. esse procedimento envolve ouvir com atenção a opinião dos trabalhadores, fazendo uso de suas sugestões, buscando sempre por elas.

Outro ponto de fundamental importância refere-se ao reconhecimento dos desempenhos positivos e conseqüente gratificação. As pessoas devem ver o resultado de seus trabalhos e serem constantemente encorajadas mediante da comunicação constante e aberta. Para que o Programa de Qualidade surta resultados positivos, torna-se necessário que a gerência comunique, converse, reconhecendo o bom desempenho mais do que nunca (Haak,1997). Assim, as pessoas devem ter consciência do resultado de seu desempenho. Se um indivíduo nunca é comunicado sobre se seu trabalho está sendo ou não bem-desenvolvido, não terá jamais base para procurar melhorá-lo. Além disso, é necessário que ele saiba ser de sua responsabilidade aquilo que faz e pelos resultados de seu trabalho, considerando-se cada um individualmente.

Percebe-se, portanto, que a qualidade passa a ser responsabilidade de todos. Não pode ser delegada a inspetores ou a um departamento. É aqui que entra a qualidade pessoal. Empregados satisfeitos ajudam a criar consumidores também satisfeitos. Quando as pessoas encontram satisfação em seu trabalho, acabam dando o melhor de si e transferindo produtos e serviços com qualidade aos consumidores .

2.2 - Gestão estratégica de recursos humanos

É importante que se procure conceituar, para o melhor entendimento do processo estratégico, algumas expressões, entre elas planejamento estratégico, administração estratégica de recursos humanos, o papel de recursos humanos na estratégia organizacional, planejamento estratégico e planejamento estratégico de recursos humanos, atividades de recursos humanos no processo de administração estratégica e, por último, o tema qualidade de vida e gestão estratégica de recursos humanos. Acredita-se que essas definições sejam de enorme importância para a compreensão do tema abordado nesta pesquisa.

2.2.1 - Planejamento estratégico

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa “chefe de exército”. Durante séculos os militares usaram o termo para definir o caminho que era dado à guerra, visando à vitória militar. Com o passar do tempo, a palavra deixou de ser utilizada apenas pelos militares, passando a ter uso comum, como pode ser verificado no dicionário de Ferreira (1975). “Arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos” e “Arte de explorar condições favoráveis com a finalidade de alcançar objetivos específicos” (Almeida, *et al.* 1993).

Ansoff (1977:93) define estratégia como “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”.

Para Mintzberg (1987) estratégia “é a forma de pensar o futuro, integrada no processo decisório, baseada em procedimentos formalizados e articuladora de resultados em uma programação”.

Numa empresa, a estratégia está relacionada com a arte de utilizar adequadamente recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do seu ambiente.

Para esse processo é necessário, de um lado, avaliar e confrontar os pontos fortes e fracos da empresa e, de outro, as oportunidades e ameaças advindas de seu ambiente. Dessa avaliação deve resultar a postura estratégica, que é o ponto de partida para se traçar o caminho voltado aos objetivos estabelecidos/escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa consegue identificar como prioritárias ou mais adequadas para o momento.

A estratégia está ligada ao caminho, ou seja, ao futuro da organização. A palavra estratégia foi naturalmente agregada ao termo planejamento, que vem a ser, genericamente, um estudo do que se irá fazer no futuro.

As técnicas administrativas visando ao planejamento empresarial surgiram na área financeira, com o orçamento, levando ao chamado planejamento de longo prazo, que consiste em uma extrapolação do orçamento para maior número de anos, levando-se em conta mudanças ambientais. Com a visualização da necessidade de se alterar a direção da empresa em função de mudanças ambientais, surgiu o planejamento estratégico (Almeida et al. 1993).

Em toda organização distinguem-se três níveis hierárquicos de planejamento:

- ↳ *planejamento estratégico*, relacionado com objetivos de longo prazo e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. Normalmente sob a responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, referem-se tanto à formulação de objetivos quanto à seleção das estratégias empresariais a serem adotadas para a consecução desses objetivos;
- ↳ *planejamento tático*, que tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo. Portanto, trabalha com os objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento tático é desenvolvido em

níveis organizacionais inferiores, tendo como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos organizacionais previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada;

↳ *planejamento operacional* é a formalização, principalmente mediante documentos escritos, da metodologia de desenvolvimento e de implantação estabelecidas. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Cada planejamento operacional deve conter, com detalhes:

- ↳ os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- ↳ os procedimentos básicos a serem adotados;
- ↳ os produtos ou resultados finais esperados;
- ↳ os prazos estabelecidos;
- ↳ os responsáveis por sua execução e implantação

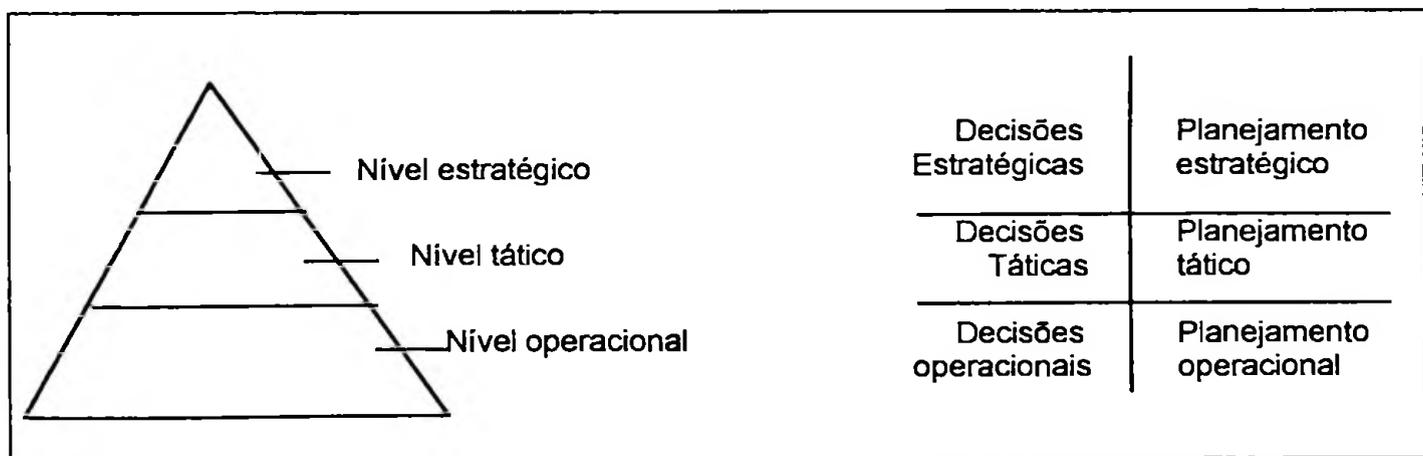


Figura 4. Os níveis de decisão e os tipos de planejamento

Fonte: Adaptado de Oliveira, 1991.

A seguir são apresentados aspectos da conceituação do planejamento estratégico de maneira mais detalhada.

O planejamento estratégico surgiu no início da década de 60, como uma resposta às crescentes mudanças ambientais provocadas principalmente pela saturação do mercado

com produtos padronizados. A ênfase da administração desloca-se da produção para o marketing (Fischmann, 1990).

A grande virtude do advento do planejamento estratégico, segundo vários autores, é incluir duas perspectivas de análise, que eram pouco consideradas até então: previsão de longo prazo de medidas atuais; integração da empresa com o meio ambiente.

Ackoff (1982:4) define planejamento estratégico como o planejamento empresarial de longo prazo, orientado para objetivos-fins (mas não apenas para estes). É um processo contínuo, compreendendo quatro preocupações principais:

- ↳ horizonte de tempo maior (longo prazo);
- ↳ amplitude ou abrangência (em nível de administração de cúpula);
- ↳ especificação de objetivos, metas, e meios para alcançá-los;
- ↳ relacionamento da organização com seu meio ambiente externo.

Walker (1980:78) conceitua planejamento estratégico como um processo de definição de objetivos organizacionais e decisão sobre programas de ação abrangentes, visando a atingir aqueles objetivos. Relaciona cinco atividades pelas quais são constituídos os planejamentos estratégicos:

- ↳ definição da filosofia da organização;
- ↳ análise das condições ambientais;
- ↳ avaliação de pontos fortes e fracos da organização;
- ↳ fixação de objetivos e metas;
- ↳ desenvolvimento de estratégias.

O planejamento estratégico envolve, dentre outras atividades, a adoção de cenários sobre o futuro ambiente da empresa, exigindo dela maior flexibilidade e abertura.

2.2.2 - Administração estratégica de recursos humanos

Uma postura estratégica envolve, por definição, a preocupação com as tendências do ambiente externo, a elaboração de cenários alternativos, a sinergia organizacional. Envolve, enfim, a adoção de comportamento proativo face às probabilidades futuras.

Assim, administração estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, buscando ao mesmo tempo dar a ela maior eficácia.

O grande mérito da administração estratégica, entretanto, é enfatizar a necessidade de se monitorar continuamente o ambiente e se reconhecer que o fator humano é fundamental na sua implementação. Segundo Ansoff (1977), a administração estratégica é necessária sempre que desafios estratégicos totalmente novos exijam que a empresa desenvolva novas capacidades.

Segundo Caldeiras (1989), trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa de seres humanos, definindo a qualidade do trabalho a partir do comportamento, tem constituído desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e excessiva concorrência. Daí, a ênfase atribuída ao estudo do papel estratégico da administração de recursos humanos.

A proposta de administração estratégica parte do pressuposto que ambientes turbulentos exigem permanente revisão da missão, dos propósitos e dos objetivos da organização como meio para estabelecer um processo administrativo voltado para a inovação e a antecipação às mudanças. Mesmo que esse princípio constitua a essência dos trabalhos voltados para o estudo da administração estratégica de recursos humanos, não se pode afirmar que exista unanimidade quanto ao modelo ideal para sua consecução.

Uma das propostas que conduz a uma visão estratégica do "Ciclo de Recursos Humanos" foi formulada por Fombrun *et al.* (1984;41), esquematizando-o como um sistema

de operações ligadas à administração de pessoal, entre elas seleção, recompensa, desenvolvimento e avaliação, integradas ao planejamento estratégico global da organização.

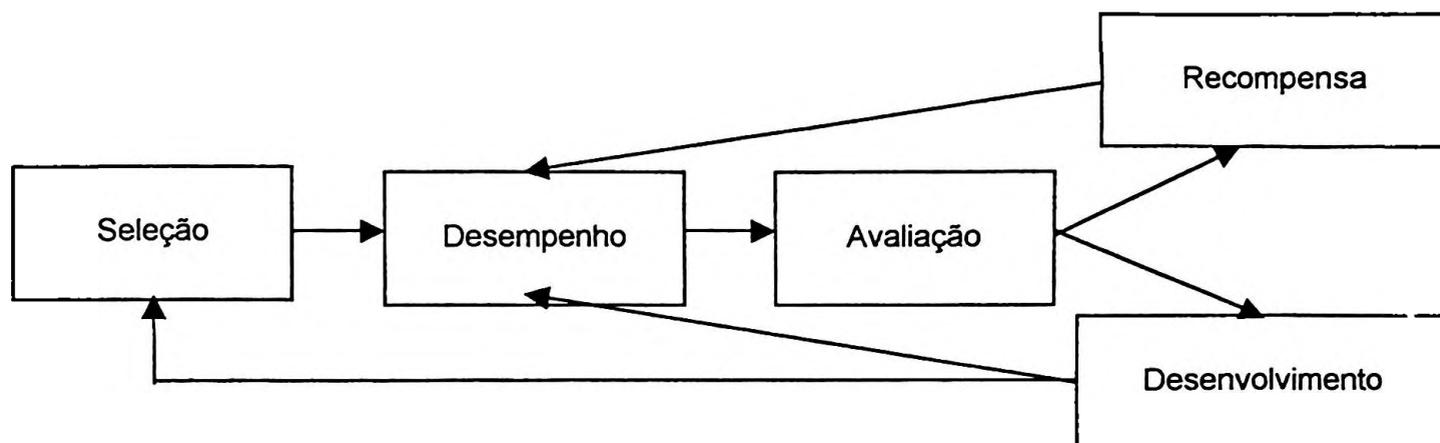


Figura 5. O ciclo de recursos humanos

Fonte: Fombrun, *et al.*, 1984

Odiome (1984) considera a administração estratégica de recursos humanos como um processo de gestão no qual as decisões estratégicas seriam aquelas ligadas aos investimentos para a maximização do capital humano. O meio por ele proposto consiste na administração de um portfólio de recursos humanos a partir de suas características de desempenho e de seu potencial, com investimento em treinamento e desenvolvimento de elementos considerados *stars* ou *workhorses*, procurando descartar os que representam *problem employees* ou *deadwoods*

A visão atual de administração estratégica de recursos humanos foi uma consequência das discussões ocorridas no mundo acadêmico e empresarial sobre a necessidade de se pensar, a princípio, no planejamento estratégico de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (1996;71), paradoxalmente, a administração de recursos humanos tem sido considerada durante as últimas décadas como um respeitável centro de custos para a grande maioria das empresas. Dentro dessa postura, as pessoas parecem compor exclusivamente o passivo do balanço da empresa, nunca uma conta do ativo, mas primordialmente a parte relacionada com despesas, o que se torna uma verdadeira desvantagem competitiva para a empresa.

Ainda de acordo com o autor, não existe uma mentalidade voltada para a contabilidade de recursos humanos, nem para um balanço de recursos humanos. Manter pessoas é simplesmente ter despesas. Isso quando também não se incluem problemas legais, trabalhistas e sindicais, entre outros. Chiavenato afirma tratar-se de uma visão reducionista e míope, que pode e deve ser urgentemente corrigida para que a percepção empresarial seja mais dinâmica.

Muito embora a administração de recursos humanos não lide com fonte de receita, certamente poderá trazer lucros à empresa e benefícios às pessoas. Criar valor adicional é uma questão de saber lidar com as pessoas, obtendo delas o máximo e proporcionando-lhes satisfação e envolvimento no sentido de obter resultados e alcançar a excelência, tanto em produtividade quanto em qualidade.

De certa forma, torna-se possível sintetizar o princípio da administração de recursos humanos como sendo um processo que visa a obter a interação entre os objetivos da organização, definidos a partir das necessidades impostas pelo ambiente, e da disponibilidade de recursos, habilidades e competência da força de trabalho em busca da produtividade.

2.2.3 - O papel da administração de recursos humanos na estratégia organizacional

Pelo próprio conceito atribuído à administração estratégica, ela está diretamente relacionada com mudança, inovação, competição, conhecimento do ambiente e coordenação de trabalho. Sua efetiva implementação depende diretamente de que as pessoas envolvidas no processo sejam adequadamente preparadas (Caldeiras, 1989).

De acordo com Gaj (1986;12), a administração estratégica representa um processo de resolução de problemas que exige o envolvimento de todos os que desempenham papel relevante no processo, desenvolvendo a motivação e a curiosidade dos participantes com

relação ao meio ambiente. Tal comportamento envolve a capacitação para identificar problemas e a “mentalidade estratégica” desenvolvida pela percepção das mudanças ambientais e pelo desejo de se ajustar a elas. Assim, a proposta da administração estratégica inclui a inovação e a mudança visando, a partir do aproveitamento de oportunidades, a um diferencial competitivo, ou seja, à superação de padrões por meio da eficácia

Para Chiavenato (1996), o papel da administração de recursos humanos é de suma importância para se alcançar eficiência e eficácia organizacionais. A existência, na organização, de um órgão ao qual se atribui a responsabilidade pela administração de seus recursos humanos faz pressupor que seja sua função básica manter esses recursos preparados para a obtenção do máximo de seu potencial de rendimento produtivo.

Identificar o elemento humano de uma organização como fator crítico para ganhar vantagem competitiva no mercado é a visão de uma corrente que vem ganhando adeptos tanto na prática quanto na literatura (Gould, 1984; Walker, 1990). avançam na questão, ressaltando que o desenvolvimento de um sistema de recursos humanos efetivo pode desempenhar papel principal na criação de uma vantagem competitiva sustentável. Também tem estimulado debate a importância de se ligar a administração de recursos humanos à administração da estratégia de negócios (Tichy, 1982; Fulmer, 1990). As atividades ligadas à administração de recursos humanos compreendem um dimensionamento da força de trabalho que busca o equilíbrio dos elementos que compõem a organização. Esse equilíbrio de habilidades e talentos, necessários à inovação e à competitividade, representa um desafio no processo de planejamento de longo prazo, pois dele depende a consecução dos objetivos e das estratégias organizacionais. A administração de recursos humanos, assim, desempenha papel de agente facilitador no alcance dos resultados estratégicos da organização.

2.2.4 - Planejamento estratégico e planejamento estratégico de recursos humanos

Segundo Hestwood,(1984:141), o planejamento estratégico de recursos humanos é "a função que coordena a identificação das futuras necessidades de recursos humanos da organização e supervisiona o desenvolvimento de planos e programas para o preenchimento daquelas necessidades". Corroborando essa asserção, Albuquerque (1992:45) considera-o como "um processo decisório mais amplo, orientado para o futuro e para fora da organização, que envolve definições estratégicas relacionadas com o desenvolvimento dos programas de identificação de talentos em potencial; qualificação profissional; alocação e controle de recursos humanos; e constantes análises dos ambientes interno e externo". Esse processo representa a resposta da organização às constantes modificações nos ambientes tecnológico, econômico e competitivo, à explosão de conhecimentos técnicos e administrativos e ao aumento da regulamentação governamental.

Em geral, o planejamento estratégico de recursos humanos é visto de maneira integrada com o planejamento estratégico global da organização. Para Walker (1980), por exemplo, o planejamento estratégico de recursos humanos é elaborado paralelamente ao planejamento estratégico da organização. Em termos de administração estratégica, entretanto, essa prática ainda não está totalmente sedimentada nas empresas, conforme advertem Lorange & Murphy (1983:124): "as práticas administrativas relativas à vinculação da administração estratégica de recursos humanos a uma estratégica global da corporação ainda requer muito refinamento e aperfeiçoamento".

Para Albuquerque (1987), a ligação do planejamento de recursos humanos com o planejamento estratégico da organização envolve maior preocupação com o impacto de mudanças planejadas sobre questões-chave da organização: "Quais são as implicações das estratégias propostas pela empresa? Quais são as possíveis restrições e demandas do ambiente externo? Quais são as implicações para as práticas administrativas, a estrutura

organizacional, o desenvolvimento gerencial e a sucessão de executivos? O que pode ser feito, no curto prazo, para entender as necessidades de longo prazo?”.

Analisando as empresas vencedoras do “Prêmio Nacional da Qualidade” dos últimos cinco anos, Mausbach Filho (1995:2), aponta as seguintes práticas comuns em planejamento e gestão de recursos humanos:

- ↳ o planejamento de recursos humanos é integrado com o planejamento estratégico dos negócios;
- ↳ os planos de recursos humanos apoiam fortemente os negócios da empresa;
- ↳ as chefias estão comprometidas em atuar como gerentes de seus recursos humanos;
- ↳ o quadro de pessoal é planejado;
- ↳ existem e são usadas muitas oportunidades de diálogo com as pessoas;
- ↳ a pesquisa de satisfação dos funcionários e dos clientes é considerado instrumento fundamental pelos gestores;
- ↳ as empresas e os funcionários ganham com os programas de sugestões, os quais são efetivamente utilizados pelos funcionários e premiados pelas empresas;
- ↳ as comunicações diretas são estimuladas por programas como “portas abertas”, entrevistas, reuniões programadas;
- ↳ a percepção de segurança na manutenção do emprego está sempre presente;
- ↳ os ambientes físicos de trabalho são seguros e agradáveis;
- ↳ os salários são competitivos em seus respectivos mercados de trabalho;
- ↳ os programas culturais, recreativos, esportivos e sociais estão à disposição dos funcionários;
- ↳ o bem-estar e a satisfação são continuamente avaliados.

2.2.5 - As atividades de recursos humanos no processo de administração estratégica

Dada à importância fundamental que assumem nesta era do conhecimento, os recursos humanos passam a ser considerados estratégicos. Necessário se torna mudanças

nos sistemas administrativos, com novas fórmulas voltadas para a obtenção e a manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais. A administração dos recursos humanos passa a ter a responsabilidade de manter uma avaliação das dimensões social, política, econômica e tecnológica que afetam o negócio para ter um quadro de pessoal habilitado e encarando o clima e a cultura como processos de comprometimento e produtividade em busca da competitividade. (Steiner, 1979).

Diante desse contexto, as atividades que competem à administração de recursos humanos passam a representar papel estratégico, caracterizando a condição de duplicidade: administração estratégica de recursos estratégicos.

No quadro a seguir é apresentado um plano estratégico e as diversas atividades de recursos humanos:

Quadro 4. Etapas de um plano estratégico

Etapa	Atividade de recursos humanos
Avaliação da estratégia vigente	Identificar a estratégia que a empresa vem desenvolvendo com relação a recursos humanos, envolvendo aspectos como, por exemplo, remuneração da empresa em relação ao mercado, programas de treinamento para os diversos níveis, benefícios etc. Analisar se as estratégias de recursos humanos estão coerentes e qual o resultado que será alcançado.
Avaliação de ambiente	Identificar quais serão os procedimentos dos profissionais no futuro e qual será a necessidade numérica dos diversos tipos de funcionários. Identificar no mercado de trabalho se haverá falta de tipos de profissionais que serão fundamentais para a empresa. Com relação aos seres humanos que compõem a organização, verificar o suas expectativas quanto ao auxílio que a empresa possa oferecer para alcançar seus objetivos pessoais. Isso é válido não só para os funcionários, mas também para os dirigentes e proprietários.
Estabelecimento Do perfil Estratégico	Nesta etapa deliniam-se os objetivos e as estratégias. A representação da área de recursos humanos deverá não só focar os seus aspectos próprios, mas inseri-los no contexto da empresa como um todo.
Quantificação dos Objetivos	Etapa na qual a área de recursos humanos deverá procurar estimar os valores que serão despendidos com recursos humanos para o atingimento dos objetivos empresariais, desde salários, treinamento, benefícios etc., de forma a integrar um estudo mais amplo, que vise a verificar a viabilidade do que se propôs como objetivo, estabelecido na etapa anterior.
Finalização	A atividade de finalização é composta basicamente da realização de um sumário, no qual deve ser verificada a coerência do plano estratégico. Normalmente o documento é redigido pela maior autoridade da empresa, mas indagando e discutindo o texto com as diversas áreas e, entre elas, recursos humanos.
Divulgação	A divulgação de assuntos específicos cabe à coordenação do planejamento estratégico, mas as informações do sumário deverão ter divulgação mais ampla, abrangendo todas as pessoas que tenham nível de decisão na empresa. Esta divulgação deverá ser feita por recursos humanos, de preferência em reuniões, nas quais será explicada a importância do assunto e a sua correlação com a avaliação de desempenho dos funcionários.
Preparação da Organização	Para seguir a estratégia, a empresa necessita se alterar, não só na parte material (máquinas e instalações), mas principalmente na estrutura de pessoal, sendo, neste caso, um trabalho de recursos humanos.
Integração como Plano Tático	Para que a estratégia aconteça, é necessário que esteja inserida nos planos táticos, como o orçamento, cabendo à área de recursos humanos verificar se os recursos que estavam previstos para a sua área no plano estratégico foram previstos nos planos táticos.
Acompanhamento	Esta é uma etapa de controle em que cada área, particularmente a de recursos humanos, deverá acompanhar a realização daquilo que foi planejado.

Fonte: Almeida *et al*, 1993

2.3 - Qualidade de vida no trabalho e a gestão estratégica de recursos humanos

Conforme salienta Panzeri (1995), a qualidade só é obtida com a participação de pessoas. Tudo o que se vê em uma organização são coisas inanimadas: não conseguem liderar, analisar, planejar, desenvolver, inovar ou melhorar a qualidade, nem são capazes de satisfazer ou encantar o cliente. Apenas as pessoas conseguem criar a qualidade na empresa, com melhorias e inovações direcionadas para a estratégia da organização, desde que o ambiente que as cerca ofereça condições para tanto. O planejamento, bem como a avaliação, o sistema de trabalho e o treinamento dos recursos humanos devem estar voltados para o desenvolvimento e motivação pessoais.

Não podemos deixar de reconhecer, no entanto, que a visão que se tem hoje de qualidade sofreu modificações significativas. Pela primeira vez, diretores em nível de presidência e diretoria executiva passam a se interessar pela qualidade. Tal interesse deve-se à associação direta que tais executivos vêem na relação qualidade-lucratividade, na definição da qualidade do ponto de vista do cliente e na exigência de inclusão da qualidade no planejamento estratégico, uma vez que ela passa a ser percebida como uma arma agressiva de concorrência.

Seguindo essa linha, Albuquerque, (1992), ressalta a necessidade de que pensar recursos humanos no nível estratégico é fundamental para a sobrevivência da empresa dentro do mercado em competição. Nessas condições, a qualidade de vida no trabalho é um investimento necessário na busca de competitividade, sendo o fator humano o centro de toda organização. De seu bem-estar, depende o sucesso da empresa.

Trata-se de uma tentativa para que as pessoas, fazendo mais e melhor para a organização, percebam o seu próprio nível de satisfação se elevar.

No entanto, na prática, segundo Limongi (1996;31), "sem muitas dificuldades, pode-se encontrar pequenas iniciativas em empresas de diversos portes e culturas, mas que,

pulverizadas, 'não vingam' pela falta de legitimidade e orientação estratégica. Provavelmente são sementes que inexoravelmente brotarão em algum lugar no futuro. O lado positivo destes pequenos programas é o alto grau de receptividade que eles despertam nos mais diversos níveis hierárquicos. A dificuldade reside na falta de importância estratégica e na baixa relevância financeira em relação a outros programas. Surgem muito mais como gastos do que como investimentos".

Qualidade de vida no trabalho não implica necessariamente custos adicionais, trata-se essencialmente de combinar fatores ambientais, organizacionais e comportamentais para elevar a satisfação e motivação do indivíduo, o que não conduz obrigatoriamente a custos adicionais. Qualidade de vida no trabalho implica, sobretudo, melhor gestão de recursos.

Essas melhorias nas condições de trabalho representam grandes ganhos para a empresa, sempre que as organizações elaborem um planejamento estratégico adequado. Em outras palavras, os programas de QVT terão de ser gerenciados de tal forma, que forneçam benefícios tanto para a organização quanto para o indivíduo, gerando uma vantagem competitiva. Tais benefícios deverão ser considerados como o objetivo principal dos programas de qualidade de vida no trabalho.

A qualidade deve servir aos interesses da empresa (acionistas), de seus funcionários e de seus clientes. A qualidade torna o cliente satisfeito, uma vez que passa a ter disponibilizado o produto ou o serviço adequado a seu uso. A empresa atinge altos níveis de competitividade nos mercados interno e externo, o que se traduz não apenas no aumento de lucratividade, mas na melhoria considerável de sua imagem. O melhor posicionamento da empresa no mercado gera satisfação crescente para seus empregados, que ficarão felizes e seguros por pertencerem a uma empresa de qualidade, que lhes garante condições adequadas de trabalho e propicia ascensão funcional condizente com seus esforços, melhorando sua qualidade de vida e de auto-estima.

Aidar (1994:61) apresenta um gráfico que representa o ciclo dos benefícios da qualidade, o chamado também "Círculo da Satisfação". A figura esquematiza essa idéia bastante lógica e simples de ser entendida e que, se levada a sério, garante qualidade para a empresa, clientes e funcionários.

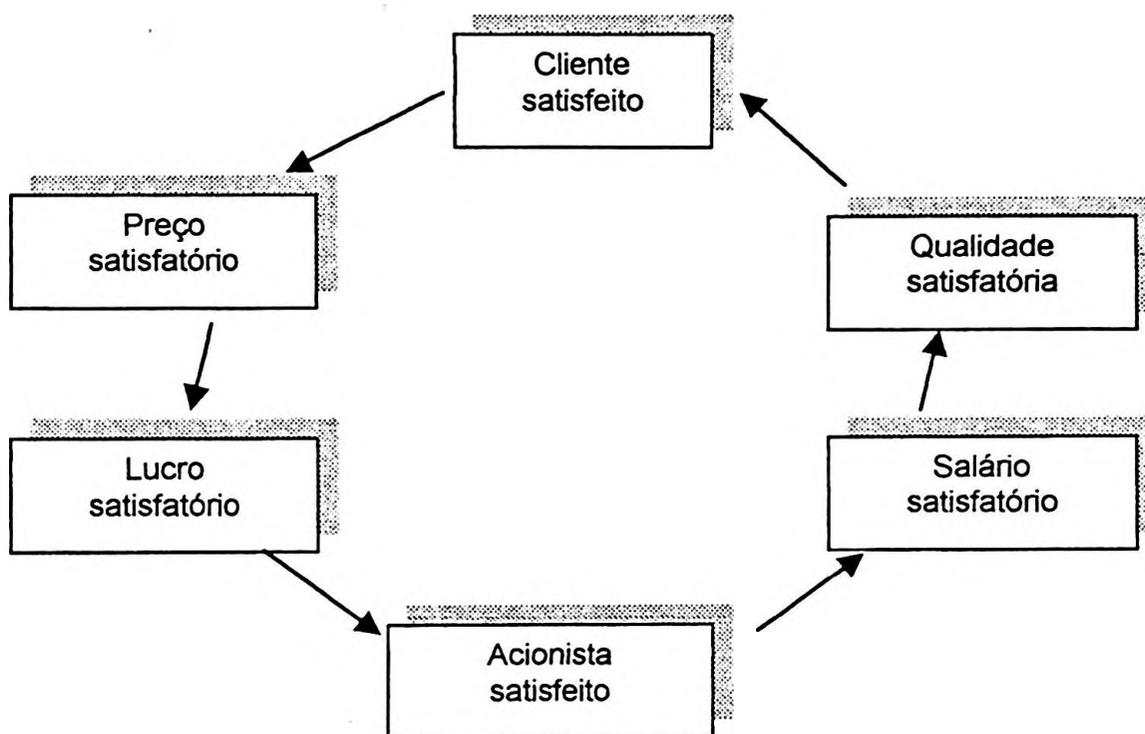


Figura 6. O círculo da satisfação

Fonte: Aidar, 1994

De acordo com Aidar (1994), a idéia é bastante simples, mas devem ser feitas algumas considerações adicionais. Em primeiro lugar, não é pelo fato de estar prestando serviço ou vendendo algum produto de qualidade que a organização irá cobrar um preço mais elevado. É verdade que muitos clientes estarão dispostos a pagar mais por algo que tenha mais qualidade. A qualidade, porém, provoca redução de custos, fazendo com que o cliente possa ter melhores produtos e serviços disponíveis pelo mesmo preço ou, ainda, menores. Em segundo lugar, a satisfação e a motivação do empregado estão longe de ser resultantes apenas da remuneração que percebem. Trabalhar numa empresa de qualidade significa, entre outras coisas importantes, ter segurança, prestígio e possibilidade de ascensão profissional.

Os funcionários de uma empresa precisam sentir que sua atividade é de qualidade. Em caso contrário muitos, principalmente os melhores, deixaram a empresa em busca de realização pessoal e profissional. Da mesma forma, o consumidor pode optar por outros serviços ou produtos que tenham melhor qualidade.

O ciclo de satisfação apresentado por Aidaer representa claramente a relação que existe entre a qualidade de vida no trabalho e a estratégia do negócio. Cabe à área de recursos humanos ter uma visão estratégica de recursos humanos para poder completar esse ciclo. Assim, a qualidade de vida dos funcionários trará resultados positivos para a empresa que souber aproveitar a sua mão-de-obra. Entre esses resultados encontram-se:

- ↳ força de trabalho mais saudável;
- ↳ satisfação no trabalho;
- ↳ melhora da imagem da empresa;
- ↳ baixo índice de absenteísmo;
- ↳ baixo índice de *turnover*;
- ↳ redução dos custos de assistência médica;
- ↳ melhora na qualidade de produtos e serviços (associada a QVT);
- ↳ capacidade de atração das empresas.

No próximo capítulo, tratar-se-á da metodologia da pesquisa objeto deste trabalho, analisada à luz do referencial aqui apresentado.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 - O problema da pesquisa

Com base em estudos realizados por alguns pesquisadores, entre eles Fernandes (1988 a,b,e c, 1996), Rodrigues (1989,) e Limongi (1996), constatou-se que a maioria das empresas que possuem programas de qualidade de vida no trabalho têm uma visão limitada, pela qual, na maioria das vezes, prevalece o imediatismo. O investimento de retorno a médio e longo prazos são ignorados, gerando assim programas freqüentemente inacabados ou sem que alcancem os objetivos estabelecidos.

Tal colocação se faz necessária porque a adesão apressada dos dirigentes e executivos das empresas a uma série de *modismos*, sem o devido cuidado na sua implantação, seja por falta de seriedade, seja pela ausência de aprofundamento teórico e, mesmo, de acultramento dos modelos, resulta em fracassos.

Os motivos apontados tomam esses dirigentes e executivos vítimas da síndrome das modas gerenciais transitórias, apesar de estas constituírem instrumentos de gestão de grande valor. É preciso que qualidade de vida no trabalho, considerando-se a importância do conceito para as estratégias e políticas de recursos humanos, seja encarada com inteligência, aprofundado estudo da literatura sobre o tema e que a implantação dos programas seja feita com seriedade.

Embora seja ainda difícil identificar explicitamente qualidade de vida no trabalho como valor cultural associado à competitividade, deve-se entendê-la de forma objetiva e dentro de um contexto que permita ações reais, e não apenas um discurso de "bons meninos" (Limongi, 1996).

Por outro lado, algumas empresas estão tentando mudar a idéia de considerar o fator humano apenas uma peça a mais dentro da organização, colocando o potencial humano como fundamental para a valorização e a gestão da empresa. Essa mudança gera a

inclusão de programas e ações gerenciais de qualidade de vida no trabalho entre as preocupações estratégicas da organização.

Diante desse contexto, surge o interesse por estudar e analisar o tema qualidade de vida no trabalho, a importância que ele tem dentro da organização e qual a sua contribuição para alcançar os objetivos globais da empresa.

Para Selltitz *et al.* (1974), a pesquisa científica é uma atividade voltada para a solução de problemas e o primeiro passo na formulação de cada pesquisa é tornar o problema concreto e explícito.

Kerlinger (1980) afirma que um problema deve ser sempre apresentado na forma de uma pergunta, pela qual procurar-se-á descobrir como duas ou mais variáveis se relacionam.

Assim, a pergunta básica que reflete o problema de pesquisa a ser analisado neste trabalho é

“De que forma os programas de qualidade de vida no trabalho podem contribuir, ou não, para a obtenção de resultados estratégicos para a empresa?”

3.2 - Objetivo da pesquisa

Os objetivos de uma pesquisa, segundo Campomar (1991), devem consistir no que se está procurando (informações) de forma clara e simples. Ainda segundo o autor, esses objetivos são o âmago do trabalho e todos os esforços desenvolvidos posteriormente, devem ser feitos no sentido de alcançá-los.

O objetivo desta pesquisa é estudar e analisar o programa de qualidade de vida no trabalho de uma empresa, e sua contribuição para a gestão estratégica de seus recursos humanos.

3.3 - Questões da pesquisa

Na presente pesquisa, buscar-se-á alcançar o objetivo nela proposto respondendo a algumas das seguintes questões básicas.

- ↳ Quais são as principais características do processo estratégico de recursos humanos?
- ↳ Quais as estratégias de recursos humanos utilizadas pela empresa?
- ↳ que motivou a empresa a implantar seu programa de qualidade de vida no trabalho?
- ↳ Como ocorre a integração da temática de qualidade de vida no trabalho dentro estratégia da organização?
- ↳ Quais são os critérios que estão sendo desenvolvidos para a melhoria da qualidade de vida no trabalho?
- ↳ Como a empresa está desenvolvendo o programa de qualidade de vida no trabalho?
- ↳ Que tipo de resultados geram tais programas, tanto para o indivíduo quanto para a empresa?.
- ↳ Qual é a opinião da alta administração, das gerências e dos funcionários com relação ao programa e à gestão estratégica ?

3.4 - Abordagem metodológica

A escolha de uma *abordagem metodológica* tem por objetivo a definição do enfoque que será dado ao trabalho de pesquisa, de tal forma que as concepções, os interesses e propósitos do autor sejam compatíveis com a procura de respostas para o problema de pesquisa (Selltiz *et al.*, 1974).

Festinger & Katz (1974) classificam a pesquisa empírica nas ciências sociais, tomando como parâmetro o ambiente no qual o estudo será desenvolvido. Dessa forma, os autores sugerem os seguintes métodos:

- ↪ levantamento de amostragem;
- ↪ estudos de campo;
- ↪ experimentos de campo;
- ↪ experimentos de laboratório.

Outra forma de classificação de pesquisas, principalmente nas ciências sociais, é caracterizar os estudos em função da utilização ou não de instrumentos estatísticos e matemáticos na análise, na mensuração e na comprovação de correlações, podendo assim serem realizados estudos quantitativos e qualitativos.(Godoy, 1995).

Godoy diferencia esses dois tipos de pesquisas, da seguinte forma: em um estudo quantitativo, o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano previamente estabelecido, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Há grande preocupação com a medição e quantificação dos dados, buscando-se a precisão dos resultados, havendo intensa utilização de instrumentos estatísticos e matemáticos. Assim, as pesquisas quantitativas ganham credibilidade, de modo geral, em virtude da forma objetiva da instrumentação, do tratamento e da análise de dados. Seus resultados mostram-se, não raro, difíceis de questionar, por existir comprovação numérica, aparentemente destituída de qualquer influência subjetiva do pesquisador que possam deixar dúvidas.

Já em uma pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador não se preocupa em mensurar os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos na análise dos dados. Inicia o trabalho a partir de questões amplas, que vão se definindo à medida em que o estudo avança. Esses estudos têm como base dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos. O pesquisador pode participar da situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes dos eventos em estudo.

A pesquisa qualitativa é descritiva e, dessa maneira, a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso, não é vazia, mas coerente, lógica e consistente. Os resultados são expressos em retratos ou descrições, em narrativas ilustradas com declarações das pessoas para dar o fundamento concreto necessário, em fotografias, por exemplo, acompanhadas de documentos pessoais, e fragmentos de entrevistas (Triviños, 1987).

Morgan & Smircich (1980) argumentam que o interesse em se debater a adequação dos métodos de pesquisa nas Ciências Sociais tem crescido. Destacam que os métodos derivados das Ciências Naturais têm sido cada vez mais avaliados de forma insatisfatória como base para as Ciências Sociais, ao mesmo tempo que a busca por métodos qualitativos tem aumentado.

Associando-se o que foi exposta à natureza do problema proposto neste trabalho, chegou-se à conclusão de que o caminho mais indicado para a condução da investigação empírica procedida neste caso, era a utilização da abordagem qualitativa de caráter exploratório.

Quando se fala em caráter exploratório, procura-se conhecer as características básicas de um fenômeno (de estudo), como aponta Marchall & Rossman (1995): "... para identificar e explicar as forças que causam o fenômeno (de estudo) em questão, sejam

acontecimentos, crenças, atitudes, políticas causantes de dito fenômeno e como interagem essas forças para criar o fenômeno”.

Para Sbragia (1977), estudos exploratórios têm como principal objetivo a familiarização com o fenômeno, ou uma nova compreensão dele, sendo sua característica básica a relativa não-existência de hipóteses.

Assim, pode-se classificar este estudo como exploratório, considerando-se que visa a aumentar o conhecimento acerca do fenômeno, esclarecer e aplicar conceitos, informando sobre possibilidades práticas de realização de pesquisa em situações de vida real.

Uma vez definida a abordagem a ser dada à pesquisa, a próxima etapa é decidir sobre o método de pesquisa mais adequado ao trabalho: estudo de caso, levantamento, experimentos, história ou análise de informações de arquivos (como nos estudos econômicos).

A seguir, apresenta-se uma tabela contendo diferentes métodos de pesquisa selecionados por Yin (1990).

Quadro 5. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma da questão	Requer controle sobre os eventos de comportamento?	Focaliza os eventos contemporâneos
Experimentos	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quanto	Não	Sim
Análise de arquivo (por ex.), estudo econômico	Quem, o que, onde, quanto	Não	Sim/não
História	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Yin, 1990.

Cada estratégia de pesquisa possui pontos favoráveis e desfavoráveis. A escolha do método de pesquisa depende do tipo de problema que se busca esclarecer, do controle que o investigador detém sobre o verdadeiro comportamento dos eventos e do enfoque dado ao evento ser contemporâneo ou sobre fenômeno históricos.

Segundo Seltiz *et al.* (1974), os cientistas que trabalham em áreas relativamente não-estruturadas, nas quais existe pouca experiência que sirva de guia, encontram no estudo de exemplos selecionados um método produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses para pesquisa. Nesse mesmo sentido, Castro (1977) afirma que diante de problemas desconhecidos pode-se observar o todo de forma incompleta, ou procurar conhecer bem uma pequena parte desse todo, mesmo que não se saiba o quanto ela é representativa do universo. É a esta última relação que se denomina "estudo de caso".

Deve-se a Yin, (1990) um dos mais detalhados trabalhos sobre o estudo de caso. Para o autor, os estudos que utilizam esse método contribuem de forma expressiva para o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. A metodologia

permite a um investigador manter as características globais e significativas de eventos da vida real, como processo gerencial e organizacional, relações internacionais, maturação de setores industriais etc.

Ainda segundo Yin (1990;23),” a pesquisa mediante estudo de caso permite investigar de forma empírica um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto real de vida, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são empregadas”.

Tipicamente qualitativo, não emprega mensurações em populações ou amostras, nem possibilita, portanto, inferências estatísticas. Ao invés disso procura analisar em profundidade um número relativamente pequeno de situações, de forma a captar as percepções dos elementos pesquisados sobre eventos de interesse.

De acordo com Campomar (1991), citando Boyd & Stash, o estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações que, às vezes, é reduzido a apenas um caso. Nele é dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

Campomar (1991) menciona ainda que o estudante que estiver trabalhando em sua dissertação de mestrado ou tese de doutorado em Administração deve ousar, utilizando o método de estudo de casos em sua pesquisa quando for indicado, sem se intimidar por possíveis preconceitos e sem se deixar seduzir por técnicas quantitativas que se tornaram acessíveis pela moderna tecnologia de processamento eletrônico de dados.

Analisando o problema proposto neste trabalho, de acordo com as recomendações de Yin (1990) e as observações dos demais autores pesquisados, chegou-se à conclusão de que o método do caso era a escolha mais adequada para a condução da pesquisa. Tal opção encontrou apoio em Selltiz *et al.* (1974), ao enfatizarem, como já referido, que ao se trabalhar em áreas relativamente mal estruturadas, com pouca experiência servindo como

exemplos, o estudo de casos selecionados é um método produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses para futuras pesquisas.

Acredita-se que este fenômeno será melhor compreendido se estudado em sua singularidade, por meio de um estudo de caso, que possibilitará apreender com maior profundidade a variedade de fatores, do que se for estudado por técnicas quantitativas.

Dessa forma, procurar-se-á entender como a qualidade de vida no trabalho pode contribuir para a gestão estratégica de recursos humanos, a partir da análise de um exemplo real.

Conforme relatado por Campomar (1991), uma vez justificada a utilização do estudo de caso, cabe ao pesquisador decidir-se pela adoção de um único caso ou de múltiplos casos. Para Yin (1990), a adoção de um único estudo de caso se justifica nas seguintes situações:

- ↳ quando se procura verificar se as proposições teóricas estão corretas, em contraponto a eventuais proposições alternativas;
- ↳ quando o caso for de natureza única ou rara, e que seu registro e análise justifiquem a realização do trabalho;
- ↳ quando o caso tiver caráter revelador, pelo qual o investigador terá a oportunidade de analisar um fenômeno ainda não investigado cientificamente.

Yin menciona também que a lógica em se adotar casos múltiplos está no seu caráter de *replica*, ou seja, as proposições teóricas, ou as eventuais proposições alternativas, são verificadas não apenas em um único caso, mas em vários. Se esses vários casos apresentarem resultados contraditórios com relação às proposições teóricas iniciais, estas deverão ser revistas e testadas novamente em outro conjunto de casos.

Neste trabalho, em função da complexidade do problema pesquisado, decidiu-se por analisar em profundidade um único caso, que pudesse comprovar e demonstrar a contribuição da qualidade de vida no trabalho para a gestão estratégica de recursos humanos e, conseqüentemente, para a organização como um todo.

Resumindo os conceitos examinados anteriormente neste capítulo, pode-se classificar o presente trabalho como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, que utiliza a metodologia do estudo de caso a partir da opção por um caso único.

3.5 - Seleção do caso

Yin (1990) recomenda que alguns cuidados devem ser tomados na seleção do caso *único*, para não se correr riscos de, ao final do levantamento das informações, observar-se que o caso não conseguiu satisfazer as expectativas em termos de revelações e relações esperadas.

Assim, os critérios básicos utilizados na escolha levaram a uma organização que:

- ↳ tenha atuação no estado de São Paulo;
- ↳ seja do setor de serviço e/ou produção;
- ↳ tenha uma política de recursos humanos voltada para a gestão estratégica;
- ↳ desenvolva um programa de qualidade de vida no trabalho.

Com base nesses critérios, procurou-se uma organização que reunisse tais características e que estivesse disposta a colaborar com a pesquisadora. Nesta busca, surgiu a indicação de uma organização do setor de alimentos, a qual estava obtendo excelentes resultados em termos de satisfação dos funcionários e de uma boa imagem diante do mercado de trabalho, a partir da implantação de um projeto de qualidade de vida no trabalho: trata-se da Van den Bergh Alimentos, uma divisão do grupo Unilever.

Uma vez definido o objeto de estudo, o passo seguinte foi manter contato com executivos da empresa, apresentando uma carta na qual se explicava o objetivo da pesquisa. Assim, confirmada a participação e a colaboração da empresa para o desenvolvimento da pesquisa, um dos critérios também utilizados para definir a empresa em que seria realizado o estudo, foi a facilidade de acesso e abertura para este tipo de pesquisa. Como é do conhecimento da maioria dos pesquisadores, uma das grandes dificuldades enfrentadas é a pouca disponibilidade das empresas para recebê-los em situação de pesquisas. Esse problema é particularmente verdadeiro no Brasil, onde não existe tradição de pesquisa nas empresas, nem de colaboração entre o meio acadêmico e as organizações (Stevanato, 1997:80).

Ressalva importante a ser feita refere-se à plena receptividade encontrada na Van den Bergh Alimentos com relação à realização do estudo: concedeu autorização para a realização de visitas ao seu escritório central, localizado no Centro Empresarial, e à sua unidade industrial, alocada em Valinhos (SP), além de permitir a realização de entrevistas com executivos e funcionários.

3.6 - Coleta de dados

Em função da natureza qualitativa e exploratória do estudo, conforme descrito nos itens anteriores, optou-se por métodos de coleta que permitissem certa flexibilidade no decorrer do processo.

Assim, utilizou-se recursos de observação, entrevistas e análise de documentos, de acordo com as características usuais da pesquisa qualitativa.

O uso dessas técnicas, em conjunto, permitiu que as evidências pudessem ser comprovadas por mais de uma fonte. De acordo com Yin (1990:97), “qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso terá a probabilidade de ser mais convincente e acurada se for baseada em diversas fontes de informação...”.

A pesquisa de campo teve uma duração de 5 meses entre visitas ao escritório central em São Paulo e a unidade industrial de Valinhos.

A seguir serão definidos cada um dos recursos utilizados na pesquisa.

Observação

Segundo Lakatos & Marconi (1982:65) "... uma técnica de coleta de dados para conseguir informação utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não tem consciência, mas que orientam seu conhecimento."

Na empresa pesquisada foi possível utilizar, em muitas ocasiões, o recurso da observação como uma excelente fonte de dados. A observação foi direta, não-estruturada, nem sistemática, ou seja, durante as visitas da pesquisadora ao escritório central foi aproveitada cada oportunidade para observar o ambiente, o clima aparente da organização, assim como aspectos do estilo de gestão e do processo de comunicação.

Documentação

Yin (1990) destaca que a maior importância dos documentos não reside na sua acurácia ou ausência de viés, mas no potencial que possuem para confirmar e complementar as informações obtidas em outras fontes.

Foram analisados relatórios empresariais, publicações e documentos que atestam a adoção da gestão de qualidade de vida no trabalho. Todo esse material teve vital importância para a maior compreensão do tema em estudo.

Algumas informações e determinados documentos não estiveram acessíveis, devido à reestruturação pela qual a empresa estava passando no momento da realização da pesquisa. De acordo com os gerentes, tais documentos, na oportunidade, eram confidenciais.

Entrevistas

A entrevista constitui ferramenta básica em todo processo de levantamento de dados, mais ainda em estudos do tipo qualitativo, nos quais a temática engloba conceitos de relações humanas profundas, como as que ocorrem quando se trata de qualidade de vida no trabalho e de gestão estratégica de recursos humanos, objetos deste estudo.

Cannell & Kahn (*apud* Festinger & Katz, 1974) reconhecem que apesar da entrevista não ser o melhor recurso para a coleta de dados em todas as circunstâncias, são importantes para a obtenção de dados que não se encontram disponíveis em outras fontes. Segundo os autores, outro tipo de dado coletado com sucesso por meio de entrevistas, é aquele relativo a opiniões, percepções e comportamentos das pessoas em situações de trabalho.

Foi esse o recurso mais utilizado nesta investigação, incluindo entrevistas com o diretor de RH, a gerente de Saúde, o consultor externo e três funcionários (supervisor administrativo, assistente de comunicação e enfermeira) da empresa objeto do estudo.

O critério para a escolha dos entrevistados foi definido de acordo com as informações que se desejava analisar e com a disponibilidade dos indivíduos que seriam os respondentes. Assim, as informações referentes ao processo estratégico da organização foram coletadas junto ao diretor de RH e à gerente de Saúde; aquelas relativas ao programa de qualidade de vida no trabalho, fornecidas por diretor, gerente, e consultor. Os três funcionários entrevistados possibilitaram conhecer sua opinião sobre o programa como beneficiários dele, e ao mesmo tempo conhecer algumas necessidades expostas pelos entrevistados.

As entrevistas foram marcadas com antecedência, mediante contato telefônico, ocasião em que eram expostos os propósitos gerais do trabalho.

Os entrevistados receberam uma carta de apresentação assinada pelo orientador da pesquisadora, na qual eram expostos os objetivos do estudo e a forma de utilização das informações solicitadas, além de o roteiro da entrevista (Anexos 1,2 e 3).

Quanto ao formato do instrumento utilizado, foi o de entrevistas não-estruturadas-focalizadas, com base na proposta de Ander & Egg *apud* LAKATOS & MARCONI (1982: 62-69) que argumentaram ter o entrevistado plena liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. Em geral as perguntas são abertas e podem ser respondidas durante uma conversação informal, mas há um roteiro de tópicos relativos ao problema a ser estudado. O entrevistador tem liberdade de formular as perguntas que quiser; sondando razões e motivos. Pode dar esclarecimentos, não obedecendo, a rigor, à uma estrutura formal.

Triviños (1987:122) acrescenta " a entrevista não-estruturada favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também a sua explicação e a compreensão de sua

totalidade, tanto dentro de sua situação específica quanto daquelas de dimensões maiores. De toda maneira, diante de situações de maiores dimensões, torna-se necessário lembrar que os instrumentos de coleta de dados não são nada mais que a *teoria em ação*, que apoia a visão do pesquisador”.

Na ocasião de coleta de dados, algumas vezes foi necessário usar o recurso da entrevista pelo telefone como meio de obter algumas informações complementares, possibilidade particular permitida pelo método do estudo de caso.

As entrevistas obedeceram a um roteiro-padrão básico, mas foram feitas adaptações em cada uma delas em razão de hierarquia, área, e foco temático. O roteiro estabelecido para as entrevistas permitiu levantar os seguintes aspectos:

- ↳ caracterização da organização pesquisada;
- ↳ estratégia organizacional;
- ↳ processo estratégico de recursos humanos;
- ↳ características da gestão qualidade de vida no trabalho.

O roteiro completo utilizado na condução das entrevistas, encontra-se reproduzido no Anexo 2 e 3 no final do trabalho.

3.7 - Tratamento dos dados

A partir das entrevistas realizadas, e analisando-se as informações coletadas por outros métodos, tais informações foram estruturadas parcialmente em um primeiro momento.

Nessa fase, conforme menciona Martins (1994), o investigador classifica os dados, ordenando-os ou colocando-os nas diversas categorias, segundo critérios que facilitem a sua análise e interpretação de acordo com os objetivos da pesquisa. O autor salienta ainda

que o pesquisador deverá utilizar particularmente o seu senso crítico para interpretações, conclusões e sugestões pertinentes ao tema estudado.

Quanto ao tratamento dos dados obtidos nesta pesquisa, foram adotadas as seguintes medidas:

- ↳ por se tratar do método de estudo de casos, foi dada atenção especial à análise qualitativa dos dados, com ênfase no conteúdo das entrevistas e da documentação analisada, de modo a poder comparar o observado no estudo do caso e o referencial teórico delineado nesta pesquisa;
- ↳ tendo como base o caso relatado, procurou-se caracterizar a gestão da qualidade de vida no trabalho e a sua contribuição para a gestão estratégica de recursos humanos;
- ↳ não foram utilizados procedimentos estatísticos para o tratamento dos dados.

3.8 - Limitações do estudo:

Dentre as principais limitações do estudo que deu origem a esta dissertação, vale lembrar ter sido a análise efetuada foi basicamente qualitativa, implicando certo grau de subjetividade, inevitável nesse tipo de análise uma vez que não há preocupação com testes de hipóteses. Assim, o fato de não se trabalhar com aspectos quantitativos poderia ser apontado como fator de restrição ao estudo. Entretanto, conforme Godoy (1995) menciona, se um estudo é de caráter descritivo e por ele busca-se o entendimento do fenômeno como um todo em sua complexidade, uma análise qualitativa pode ser a mais indicada. Acrescenta que para problemas poucos conhecidos, e pesquisa do tipo exploratória, a análise quantitativa parece ser a mais correta.

A empresa pesquisada não foi escolhida segundo critérios estatísticos, tratando-se, portanto, de uma amostra intencional e não-probabilística. Dessa forma, não se pretende que os resultados da pesquisa sejam generalizações. A expectativa da pesquisadora, neste estudo, está centrada na contribuição que o mesmo poderá dar ao esclarecer determinados

aspectos sobre os temas qualidade de vida no trabalho e estratégia já existente, incrementando o conhecimento do assunto.

Outras limitações identificadas no desenvolvimento da pesquisa foram a dificuldade enfrentada pela pesquisadora para marcar algumas entrevistas, e não ter tido acesso a alguns documentos porque, como já relatado, no período da pesquisa a divisão Van den Bergh estava sendo reestruturada.

**4. ESTUDO DO CASO:
O PROJETO "VIVENDO BEM"**

4.1 - Apresentação da empresa

A empresa escolhida para a realização da pesquisa foi a Van den Bergh Alimentos. Para que se tenha mais ampla idéia sobre as características da empresa, descreve-se brevemente sua trajetória.

4.1.1 - Breve histórico da empresa

A Van den Bergh Alimentos é a divisão do grupo Unilever responsável mundialmente por desenvolver, produzir e comercializar produtos e serviços para o mercado alimentício doméstico e institucional. No mundo, a área de alimentos é responsável por 52% dos negócios do grupo Unilever. No Brasil, sua estratégia é continuar crescendo nesse segmento, atuando e sendo reconhecida como a melhor empresa de alimentos do país.

A denominação Unilever surgiu em 1929, com a fusão de três empresas. Na Inglaterra, W.H. Lever fundou, em 1885, a Lever Brothers, agilizando a fabricação e vendas de sabão. Na mesma época, na Holanda, Anton Jurgens e seus filhos adquiriram os direitos de fabricação de um produto inventado por um químico francês em 1869, a margarina. Simon Van den Bergh e seus filhos, rivais dos Jurgens na exportação de manteiga aderiram ao novo produto

As três empresas – Lever, Jurgens e Van den Bergh – que utilizavam as mesmas matérias-primas, tiveram um destino comum. Em 1927, Jurgens e Van den Bergh se uniram para formar a *Margarine Unie* (na Holanda) e a *Margarina Union* (na Inglaterra). Dois anos depois integraram-se à Lever Brothers, efetivando a fundação do grupo Unilever.

Atualmente, a Unilever opera em mais de 90 países, emprega cerca de 300 mil pessoas e destaca-se entre os maiores produtores mundiais de margarinas, óleos e

gorduras, além de sorvetes, processamento de carnes e peixes, produtos congelados, chás e bebidas.

No Brasil, suas atividades foram iniciadas em 1929, com o estabelecimento da S.A. Irmãos Lever, que inicialmente apenas comercializava produtos importados da Inglaterra. A primeira fábrica foi inaugurada um ano depois.

Em 1960, incorporou a Cia. Gessy Industrial, sua maior concorrente no mercado de sabonetes, destacada no mercado de dentífricos e com potencial no de detergentes. Nos anos 70, a Gessy Lever ingressou no setor de alimentos, lançando a *Doriana*, primeira margarina cremosa do mercado brasileiro.

Desde então, adquiriu diversas empresas, dentro de sua estratégia de crescimento. Destaca-se a aquisição da Cica S.A. em 1993 e, no ano seguinte, da Cica S.A. Argentina. Em 1994 as diferentes operações de alimentos (Van den Bergh Pró e Cica) foram unificadas, constituindo a Divisão Van den Bergh Alimentos.

Hoje a divisão atua em 12 grandes segmentos do mercado de alimentos, e seu portfólio é constituído por 234 itens, distribuídos entre 21 marcas, sendo responsável por 39% dos negócios do grupo Unilever no Brasil.

A Van den Bergh Alimentos conta com 3600 funcionários, distribuídos em quatro *sites* e, em todo o território nacional, por meio da "força vendas":

- ↳ São Paulo (SP): escritório central, no Centro Empresarial;
- ↳ Valinhos (SP): fábrica que responde pela produção de margarina, maioneses e produtos da linha *Gradina*;
- ↳ Patos de Minas (MG): fábrica responsável pela produção de vegetais e atomatados;
- ↳ Rio Verde (GO): fábrica que produz atomatados.

4.1.2 - Estrutura da organização

Estrutura Brasil:

A Gessy Lever no Brasil é um dos maiores negócios do grupo Unilever, com fortes posições nas diversas categorias estratégicas de produtos. O portfólio de alimentos, pela Divisão Van den Bergh, tem apresentando rápido crescimento, com recentes investimentos em novos produtos, principalmente chás e atomatados.

A seguir são apresentados alguns organogramas da Van den Bergh Alimentos:

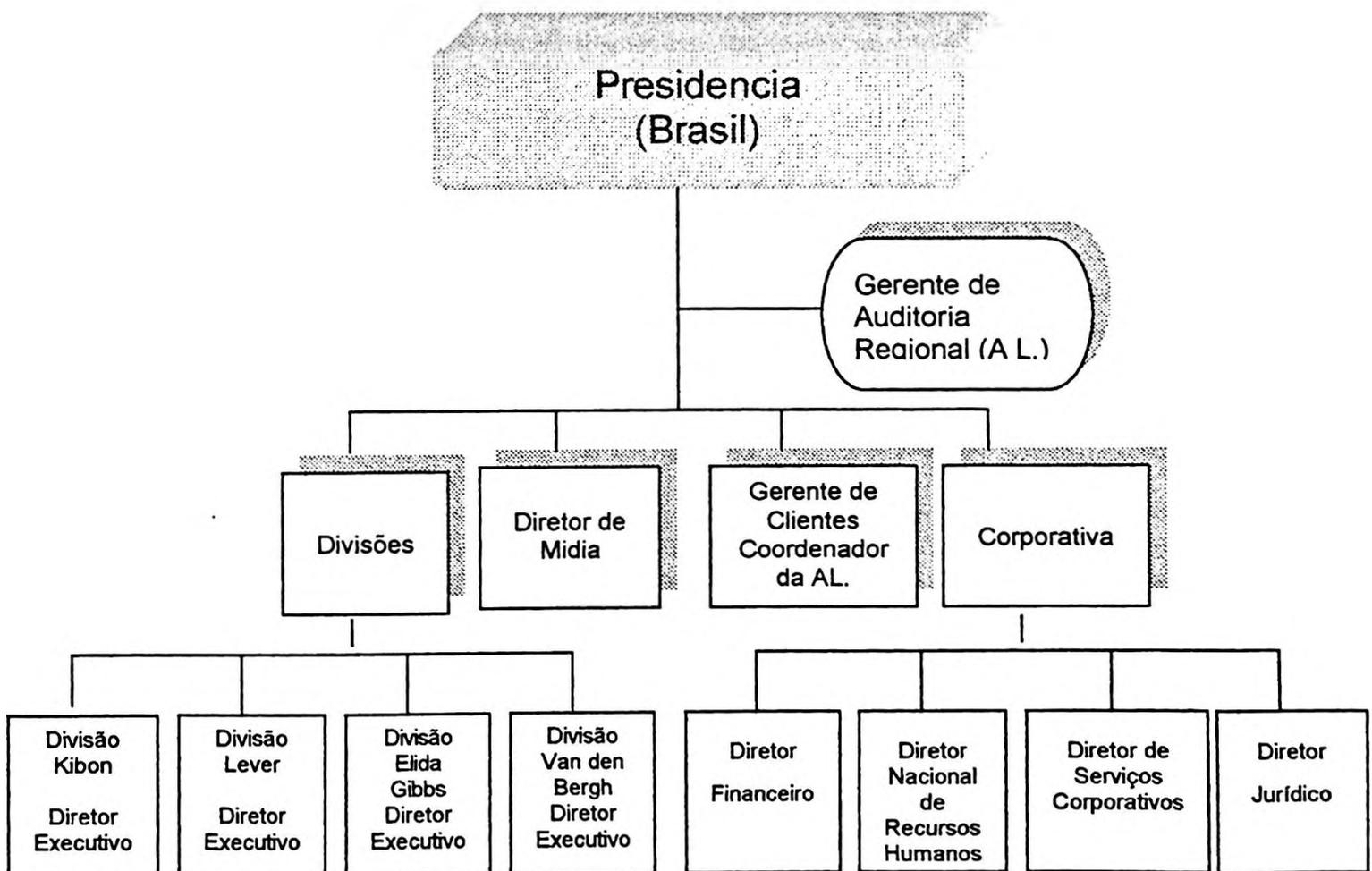
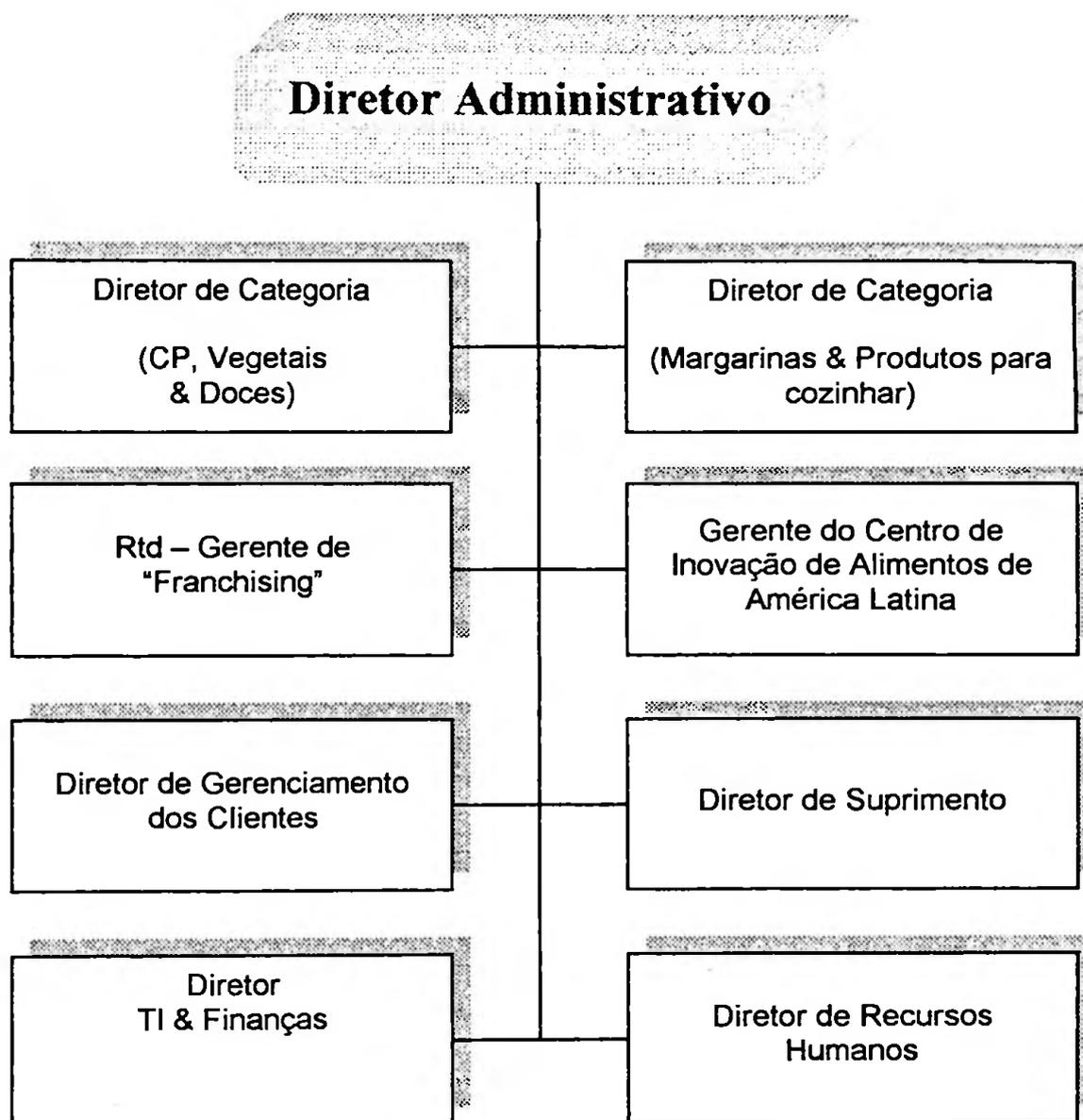
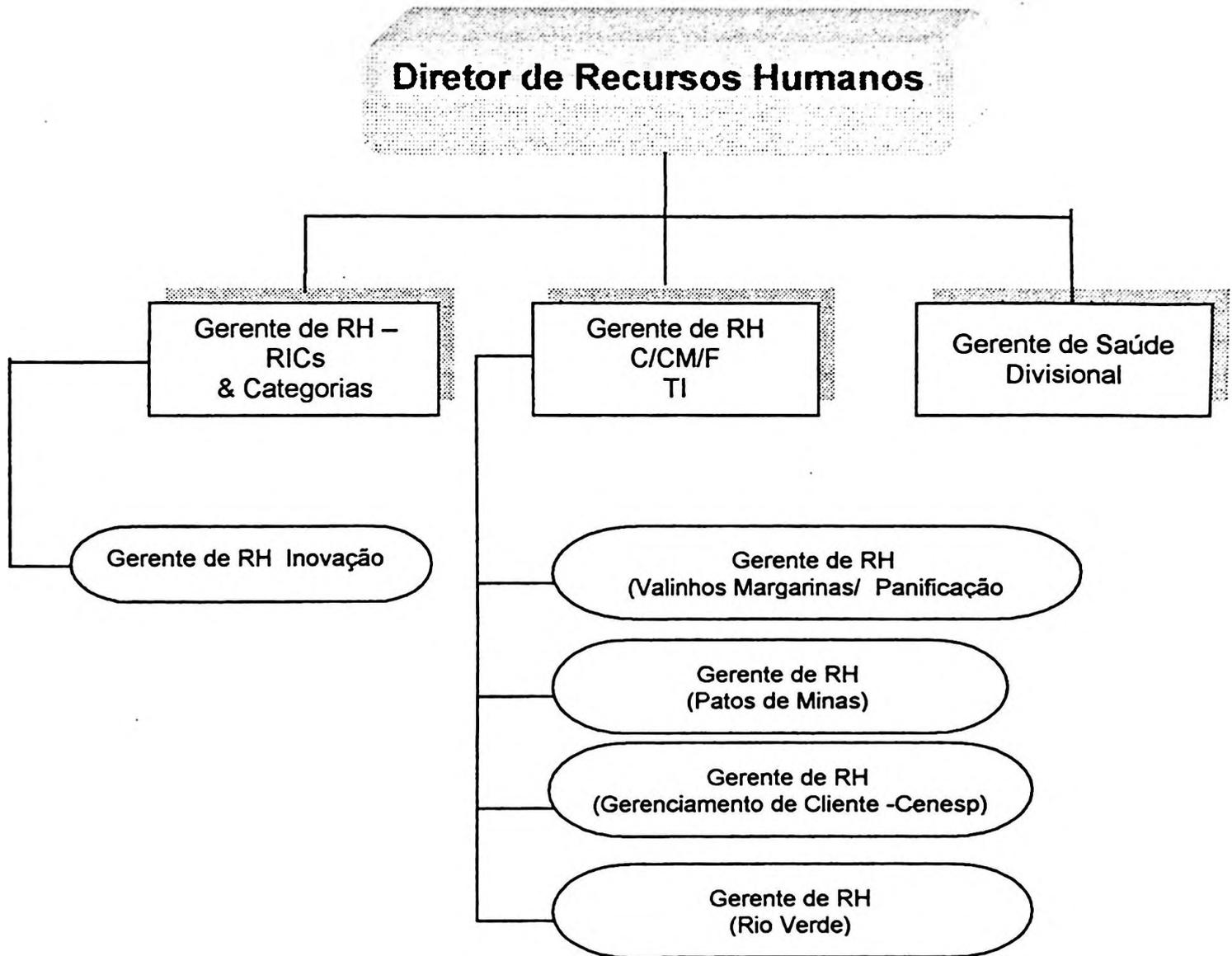


Figura 7. Gessy Lever - Brasil



- * Cp: Produtos culinários
- * Rtd: Reserch, tecnologia, development (pesquisa, tecnologia e desenvolvimento)
- * TI: Tecnologia da Informação

Figura 8. Van Den Bergh Foods Division - Brasil

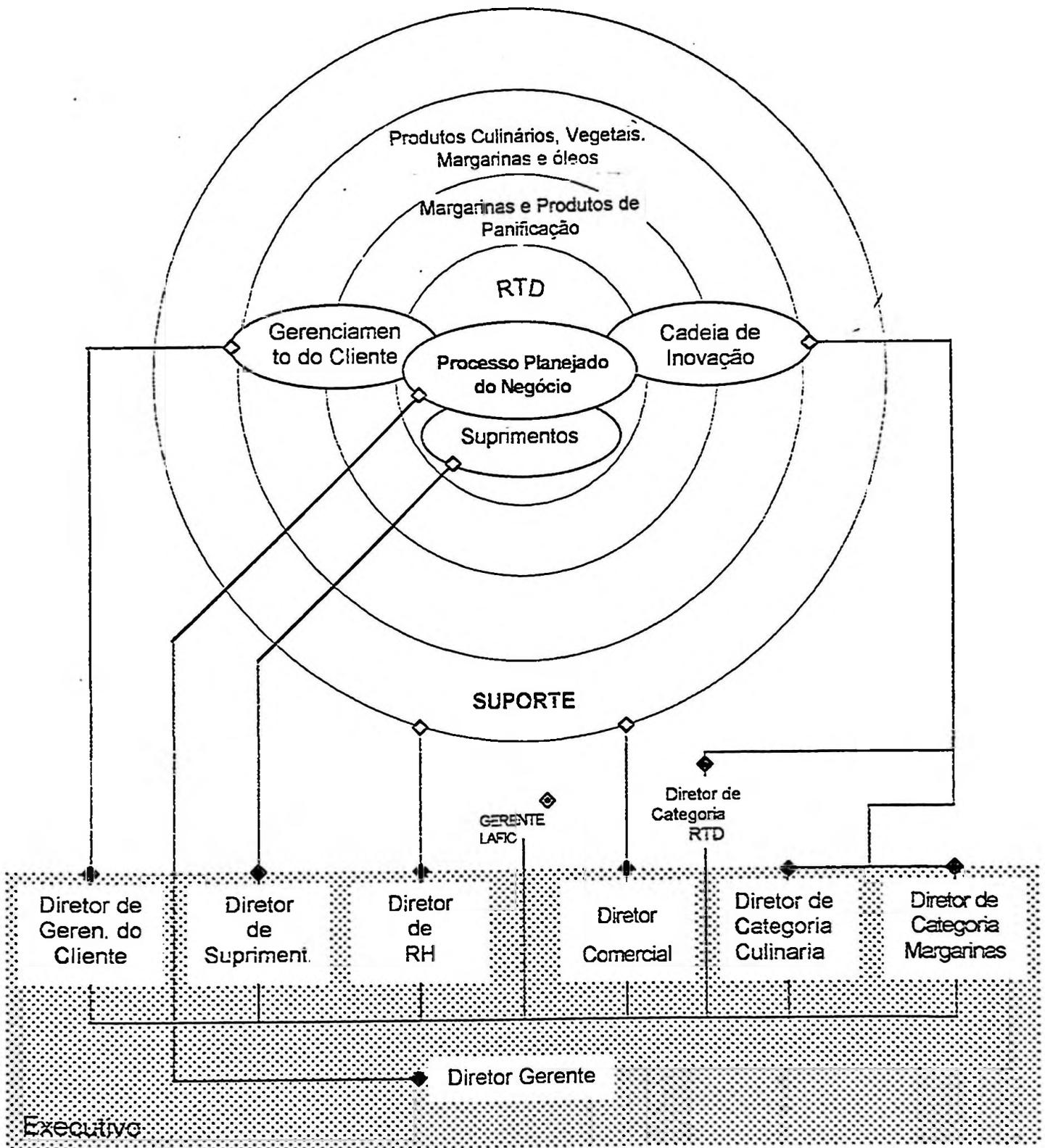


- RICs: Reseach Innovation Centres (Centros de Inovação e Pesquisa)
- C/CM/F: Category, Customer Management, Financial (Categoria, Vendas, Finanças)
- Cenesp: Centro Empresarial de São Paulo

Figura 9: Van den Bergh Alimentos – Recursos Humanos

4.1.3 - Modelo de gestão

Visando a adequar a estrutura organizacional da Van den Bergh Alimentos ao cenário nacional e ao mercado de alimentos, foi criado o *Modelo de Gestão por Processos*, ilustrado no gráfico a seguir:



- ◆ Dono do processo
- ◇ Dono do subprocesso de desenvolvimento de novos produtos

Figura 10: Modelo de gestão por processos

- O modelo de gestão por processos da Divisão Van den Bergh Alimentos é suportado por relacionamentos e parcerias com fornecedores de produtos e serviços e visa a atender aos objetivos dos diferentes *stakeholders*: consumidores, clientes, fornecedores, acionistas, empregados, comunidade como um todo.

Um processo é um conjunto de atividades que agregam valor, numa seqüência lógica, com a finalidade de atender às necessidades dos consumidores e clientes. Os processos que compõem esse modelo são orientados de acordo com a estrutura de categorias existentes na organização. O modelo está baseado em cinco processos-chave:

- ↳ **Processo de planejamento do negócio:** criado para planejar e integrar as operações do negócio. Desdobra-se em três subprocessos: planejamento estratégico, planejamento operacional e *operational reporting*, que ficam a cargo do diretor-gerente.
- ↳ **Cadeia de Inovação:** seu foco é o desenvolvimento de projetos de inovação a partir de um profundo conhecimento dos consumidores, do mercado e de tecnologia.
- ↳ **Gerenciamento do Cliente:** dirigido ao desenvolvimento e à manutenção do relacionamento de longo prazo com os clientes.
- ↳ **Suprimento:** responsável por todas as atividades de suprimento, conversão e entrega do produto acabado aos clientes.
- ↳ **Processos de suporte:** incluindo recursos humanos, comercial, e Tecnologia & Informação.

Recursos Humanos

Assegura o desenvolvimento articulado das estratégias, da organização, dos processos de trabalho, das equipes e dos indivíduos da organização

Comercial

Elabora análise e fornece informações à organização, que asseguram a manutenção da saúde econômico-financeira da Divisão e seu desenvolvimento controlado.

Tecnologia & Informação

Suporta as estratégias da Divisão por meio de um portfólio de aplicativos e sistemas de informações. O dono deste processo é o diretor financeiro.

Entre os princípios que orientam o modelo podem ser citados:

Fortalecimento do conceito das categorias

- ↳ aproximação com o consumidor;
- ↳ melhor conhecimento de suas necessidades e hábitos (pesquisa);
- ↳ eficiência na articulação de estratégias de mercado (*trade*) e velocidade na adaptação de produtos (desenvolvimentos e redução de custos).

Excelência em 'customer service' (serviço ao cliente)

- ↳ a criação de parcerias e instrumentalização das operações são elementos básicos para se atingir a excelência em serviço ao cliente;
- ↳ é imprescindível a aproximação e o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com as *contas chaves*, suportados por uma prestação de serviços diferenciada.

Eficácia nas operações

- ↳ a eficiência é atingida mediante eliminação de atividades de baixo valor agregado, associada com maior *accountability* e conseqüente velocidade no processo decisório.

Velocidade em inovação

- ↳ a organização de *process* almeja criar um ambiente criativo e altamente receptivo à inovação de produtos e serviços. a geração de idéias deve estar associada fortemente com o desenvolvimento e o conhecimento da Unilever.

Excelência em recursos humanos

- ↳ item que será enfatizado por ser um dos focos principais da presente pesquisa.

Inovação

Em um ambiente competitivo global, intenso e dinâmico, o desenvolvimento crescente de novos produtos e processos é essencial. Empresas lentas, que não oferecem aos consumidores nada além do oferecido pela concorrência, estão destinadas ao fracasso. Outras, que chegam com rapidez e eficiência ao mercado, oferecendo produtos que satisfazem e superam as expectativas e necessidades dos consumidores, criam significantes vantagens competitivas.

Inovação sempre foi uma das prioridades da Unilever. A concorrência, hoje, é maior do que nunca. Ter melhores produtos que os concorrentes e ser os primeiros a atingir o objetivo dos consumidores com produtos inovadores é a chave para o sucesso contínuo de qualquer empresa.

Inovar não é tarefa fácil, mesmo com investimentos de tempo e de recursos que a inovação necessita, os riscos são grandes. Pesquisas demonstram que mais de 80% dos novos produtos de diferentes empresas não obtêm sucesso.

Para elaborar um processo de inovação estruturado, que possa ser cada vez mais rápido e, principalmente, eficiente na manutenção de seus mercados e na conquista de novos, a Unilever vem investindo em ferramentas e estruturas capazes de criar as bases para a inovação.

Uma dessas bases são os Centros de Inovação (*Innovation Centres*), companhias que operam com a responsabilidade específica de inovar para determinadas categorias. O Centro de Informações trabalha com projetos de inovação de alta qualidade, que possam aumentar o faturamento da organização. É também responsável pela identificação e a exportação de potenciais projetos para outros países da América Latina, e pela representação da região de forma global.

Para atingir tais objetivos foram criados centros de excelências em *marketing*, *consumer research*, pesquisa e desenvolvimento para toda a América Latina. Essa estratégia possibilita profundo entendimento dos hábitos e atitudes dos consumidores, possibilitando a identificação das necessidades do mercado, estimulando a geração de novas idéias e permitindo o desenvolvimento de produtos e processos capazes de satisfazê-los.

Em 1997 foi inaugurado o *Latin American Foods Innovation Centre* "LAFIC" (Centro de Inovação de Alimentos em América Latina), direcionado para produtos culinários e margarinas, com sede no Brasil. Localizado em Valinhos, a 100 km de São Paulo, veio unir os recursos de desenvolvimento da área de alimentos, até então dispersos por diversos *sites*.

Neste centro de tecnologia encontram-se escritórios, cozinhas experimentais, laboratórios para desenvolvimento de produtos e uma planta piloto. Além das instalações da sede, o LAFIC conta ainda com uma planta-piloto de *Yellow fats*

(margarinas) na fábrica de Valinhos, planta-piloto de processamento de tomates na fábrica de Patos de Minas e uma fazenda experimental para pesquisa agrícola.

Um de seus objetivos é aproximar a América Latina dos principais Centros de Inovação da Unilever no mundo, propiciando uma plataforma de atuação para a rápida implementação de inovações por ele lideradas.

O Centro de Inovações é dirigido por um comitê formado pelos seguintes membros: gerentes do LAFIC (*chairmen* do comitê), diretores de categorias, gerentes de inovação e diretor de suprimentos. O comitê tem sob sua responsabilidade analisar e priorizar os projetos de inovação, decidindo sobre a respectiva alocação de recursos.

O novo centro compreende:

- ↳ desenvolvimento e experimentação de novas formulações;
- ↳ desenvolvimento de novas tecnologias para avaliação de desempenho;
- ↳ desenvolvimento de processos mediante requisições para produtos finais;
- ↳ desenvolvimento de embalagens mediante proposição de novos materiais, equipamentos e outros aspectos técnicos;
- ↳ gerenciamento de pesquisa agrícola;
- ↳ análise sensorial;
- ↳ manutenção e gerenciamento de informações técnicas.

4.1.4 - O processo estratégico

A Van den Bergh tem como estratégia continuar crescendo dentro do segmento de alimentos, apesar de todas as dificuldades pelas quais a indústria de alimentos está passando no Brasil. O objetivo da organização é *ser conhecida como uma casa de alimentos e reconhecida como a melhor*. Tal objetivo significa ampliar o seu portfólio,

que hoje conta com três grupos de categorias: chá, margarinas e o negócio de culinários (como atomatados).

Com relação à estratégia de crescimento, nas três categorias a empresa adota uma estratégia de crescimento no mercado sob dois aspectos: o crescimento orgânico dentro das categorias já existentes e o crescimento de portfólio via aquisições.

O foco estratégico de seu crescimento está nitidamente evidente para toda as suas áreas. Em 1999 o grupo Unilever, especificamente a divisão de alimentos, conseguiu alcançar lucro significativo, se comparado com o de seus concorrentes.

Entendendo que o grande diferencial competitivo deixava de ser o produto para passar se tornar o atendimento das necessidades e dos gostos de seus clientes, o grupo Unilever redirecionou sua missão (particularmente chamada de propósito corporativo). Segundo depoimento do diretor de RH,

“a missão da Van den Bergh alimentos é decorrência, na verdade, do propósito corporativo, mas mais com relação ao setor de alimentos. É dizer que está em todos os lares, todos os dias. Ser uma empresa multinacional, multilocal, estando diariamente junto com os nossos consumidores. Essa presença significa desde o café da manhã, durante o dia, a qualquer hora. Na hora em que existir um impulso, nós estaremos lá oferecendo algum produto em qualquer horário do dia ou da noite. Nosso propósito é atender às necessidades tanto de nossos clientes externos quando dos clientes internos...”

Detalhe importante, comentado pela a gerente de Saúde, refere-se a que, no nível da fábrica, os próprios funcionários definem a sua missão. Em cada setor, em cada departamento da empresa, estão afixadas a missão das fábricas, as políticas de saúde e de segurança, tornando-as assim de conhecimento de todos.

Apresenta-se a seguir o propósito corporativo da Gessy Lever, reprodução do que é divulgado nos corredores das divisões, no escritório central.

UNILEVER

Propósito corporativo

- ↳ *Nosso propósito, na Unilever, é ir ao encontro das necessidades diárias das pessoas em todos os lugares, antecipando as aspirações de nossos consumidores e clientes, e respondendo, de forma criativa e competitiva, com produtos e serviços que incrementem a qualidade de vida de todos.*
- ↳ *As profundas raízes em culturas e mercados locais, em todo o mundo, são nossa inigualável herança e fundamento para nosso crescimento futuro. Traremos nossa riqueza de conhecimento e técnicas internacionais a serviço dos consumidores locais: uma verdadeira multinacional multilocal.*
- ↳ *Nosso sucesso baseia-se em um comprometimento total com padrões excepcionais de performance e produtividade, com o verdadeiro trabalho conjunto e disposição para abraçar novas idéias, em um aprendizado contínuo.*
- ↳ *Nós acreditamos que o sucesso requer os mais altos padrões de comportamento corporativo, tanto para nossos empregados e nossos consumidores quanto para a sociedade e o mundo em que vivemos.*
- ↳ *Este é o caminho da Unilever em direção do crescimento sustentável e lucrativo de seus negócios. São essas convicções que orientam a criação de valores duradouros na nossa relação com acionistas e funcionários*

No que se refere aos objetivos globais da divisão, estão basicamente resumidos em um, como já comentado, ser conhecida como uma casa de alimentos e reconhecida

como a melhor. Este objetivo é claramente divulgado para todos os funcionários, como relata o diretor de RH:

“Desde que o funcionário entra na Van den Bergh, se torna necessário que ele conheça os objetivos para poder alcançá-los. Assim também ele é informado sobre a estratégia do negócio. Somente dessa maneira poderemos chegar aos resultados esperados ...”.

Dentro das fábricas, a cada dois meses o gerente de produção, pessoalmente, reúne grupos de funcionários no auditório, onde comenta e discute o que se pretende alcançar no próximo período, e os resultados do período anterior, sendo tal procedimento altamente positivo para o desempenho operacional.

Planejamento estratégico

O planejamento estratégico da divisão Van den Bergh é o processo-chave do modelo de gestão da companhia. O planejamento estratégico utiliza uma metodologia elaborada pelo professor Arnoldo Hax, um especialista em planejamento organizacional. O processo de elaboração conta com a participação das diretorias e das gerências *senior* de cada área. Depois de o planejamento ter sido concluído, são realizadas conferências para executivos de todas as gerências, e seu conteúdo é divulgado em todas as unidades, até o padrão operário.

O planejamento estratégico é elaborado considerando-se um horizonte de tempo de cinco anos (atualmente está sendo reduzido para quatro). É feito para cada região, não apenas para o Brasil, mas para toda a América Latina. O Brasil é hoje responsável pela estratégia regional latino-americana da área de margarinas e culinários.

Depois de elaborado o planejamento estratégico por região, é procedida a elaboração do planejamento local e operacional, sendo este último desdobrado em *target* para os níveis gerenciais, até o nível operacional.

Outro aspecto relevante a ser mencionado é a existência, na Van den Bergh, de um programa de incentivos para atingir seus objetivos. Refere-se a esquemas de bônus para gerências "*razoavelmente agressivos*" (nas palavras do diretor de RH), como também programas de participação nos resultados, estes, para todo o quadro da companhia até o nível mais baixo no chão de fábrica.

A divisão conta com um programa específico de remuneração variável na área de vendas, aliado a um esquema denominado *credit promotion*. Significa existir uma estratégia por canal, harmonizada numa área geográfica especificamente muito restrita. Nas palavras do diretor de RH

"Nós temos um padrão de autonomia de verba para o grupo que esta na área de vendas e acompanhamos isso através do aplicativo que é o 'credit-promotion'. Nosso projeto de remuneração está baseado nas margens que o grupo consegue. Quanto mais contribuição ele conseguir para a companhia, mais autonomia ele tem para a utilização de verbas. Temos também um modelo de premiação acoplado a este, que trabalha com dois fatores: o fator volume e o fator margem, permitindo ganhar 'dinheiro novo': Nossos prêmios, promoções vão subindo, e podem atingir limites que a maioria das companhias do Brasil não tem".

Incentivando os seus funcionários com uma série de ações a divisão visa a alcançar os objetivos traçados, mediante o envolvimento e o comprometimento de todos.

4.1.5 – O processo estratégico de recursos humanos

Recursos humanos

A competência e pro-atividade dos recursos humanos da Van den Bergh são a base de todos os outros princípios. Ser reconhecida como a melhor empresa de alimentos em termos de atratividade, desafios e desenvolvimento, requer a construção de uma filosofia organizacional com estilos exemplares de conduta, e mecanismos de execução e comunicação que os sustentem e aperfeiçoem.

Recursos Humanos Integrados é uma abordagem dinâmica de recursos humanos desenvolvida pela Unilever. Seu objetivo é desenvolver e manter a capacidade de servir e satisfazer os consumidores e clientes melhor do que fazem os concorrentes. Trata-se de um instrumento que possibilita à Van den Bergh atrair, desenvolver, reter e recompensar as pessoas que a ajudam a atingir seus objetivos. Ao mesmo tempo, oferece a elas uma forma inteiramente nova de entender a organização. Fornece-lhes as informações de que necessitam para compreender e participar da sua visão, proporcionando maior flexibilidade para alcançar satisfação e desenvolvimento pessoal.

A abordagem de recursos humanos integrados visa a estabelecer uma organização simples e eficaz, dedicada a satisfazer às necessidades tanto atuais quanto futuras. Proporciona maior clareza de papéis, responsabilidades e tomada de decisão para otimizar o desempenho empresarial da Unilever como um todo. Essa abordagem compreende:

↳ *Competencies*: são comportamentos gerenciais considerados excelentes para a Unilever, definindo o que se espera de um gerente para ser líder e ter desempenho excepcional.

-
- ↳ *Professional skill*: deixa claro quais são os conhecimentos técnicos necessários para o desempenho eficaz dos cargos gerenciais, tornando-os comparáveis em todo o mundo Unilever.
 - ↳ *Work level*: metodologia de desenho organizacional, que apresenta com muita clareza onde são tomadas as decisões e de quem são as responsabilidades pelos resultados do negócio.
 - ↳ *Reward*: abordagem que prevê recompensas, refletindo a contribuição efetiva para o resultado do negócio. A política de remuneração estabelece escalas salariais dentro de cada *work level*.
 - ↳ *Performance development plan*: auxilia os gerentes a desempenharem papel ativo na negociação de objetivos e a impulsionarem o seu próprio desempenho. Esse plano também incentiva os gerentes a dar e receber *feedback* e aconselhamento junto à sua chefia ou a outras pessoas da empresa. Cada funcionário tem um plano de desenvolvimento pessoal baseado em metas que são compartilhadas. Assim, todo ano ele recebe uma premiação que pode ser em bônus ou em dinheiro.

Os resultados da companhia são distribuídos a todos os seus funcionários, mediante regras preestabelecidas, com o objetivo de estimulá-los a adotarem comportamentos que contribuam para que as metas anuais estabelecidas para o desenvolvimento dos negócios sejam atingidas.

Administração estratégica de recursos humanos

A área de recursos humanos desempenha papel fundamental no processo estratégico da empresa. De acordo com o diretor de RH,

"... Nós somos atores diretos, nós somos os animadores do processo de planejamento estratégico. A área de recursos humanos faz o papel de facilitador desse processo estratégico e operacional, temos uma parte característica que aparece durante a discussão estratégica".

Outro aspecto importante ressaltado nas entrevistas realizadas refere-se à influência da administração de recursos humanos nas decisões estratégicas da empresa. Segundo a gerente de Saúde,

"... recursos humanos são especificamente responsáveis pela mudança. Hoje a questão mudança envolve fatores de altíssima complexidade, não só mudanças de estrutura, organização, conhecimento, habilidades e atitudes, mas real mudança cultural. Essas mudanças têm uma complexidade muito grande, principalmente na área pessoal, em especial no universo das pessoas. Os profissionais de estratégias cada vez mais estão desenvolvendo determinadas características específicas de profissionais que trabalhem dentro das organizações e, aí, é quase impossível dissociar a área de recursos humanos do planejamento estratégico".

O planejamento de recursos humanos é elaborado anualmente e o planejamento estratégico de recursos humanos é integrado ao planejamento estratégico da organização (horizonte de quatro anos), pelo qual se trabalha com a evolução da estrutura e de propostas para atingir as estratégias do próximo período, no caso o ano 2003.

4.2 - O caso estudado dentro da empresa:

o projeto "Vivendo Bem" um compromisso com a qualidade

O programa "Vivendo Bem" é decorrência natural do compromisso da Van den Bergh Alimentos com a qualidade. Empresa de desenvolvimento, produção e comercialização de alimentos, a Van den Bergh Alimentos acredita que o ser humano é a pedra angular desse processo de qualidade.

Essa concepção está expressa nas diretrizes de recursos humanos da empresa. A arquitetura integrada de sua área de recursos humanos tem, em última instância, o objetivo de servir e satisfazer consumidores e clientes internos e externos em níveis e padrões superiores aos da concorrência.

Ciente de que quem faz essa diferença é justamente o fator humano, a Van den Bergh Alimentos mantém uma política de valorização de seu quadro pessoal operada em duas frentes. Por uma, os colaboradores da empresa são instados a adotar uma postura pró-ativa, a tomar decisões e a assumir responsabilidades a partir de seu programa de participação sobre resultados, que serão obtidos mediante a o atendimento a regras e consecução de metas preestabelecidas. Por outra, a Van den Bergh Alimentos valoriza o trabalho de seus funcionários ao investir em práticas e atividades que redundem em melhores condições de trabalho e de qualidade de vida.

Trata-se do programa "Vivendo Bem", uma iniciativa que atesta os compromissos e os princípios que norteiam ações e atitudes da Van den Bergh Alimentos.

4.2.1 - Breve descrição do projeto

A indústria de Alimentos Van den Bergh, no Brasil, é produto de fusões e aquisição de quatro diferentes negócios, com ambientes culturais completamente

distintos. Como consequência, a divisão não tinha clara identidade, não era reconhecida interna e externamente como uma indústria alimentícia, a exemplo de seus principais concorrentes, como Parmalat, Nestlé, CPC.

A falta de uma identidade cultural definida, aliada ao desempenho insatisfatório dos negócios em anos anteriores, contribuiu para a queda da moral e subsequente impacto no clima organizacional.

O desafio era desenvolver e implementar uma série de ações integradas para possibilitar que os funcionários e grupos de trabalho dessem uma completa reviravolta na Van den Bergh no Brasil.

Desenvolvido para apoiar o processo de reestruturação que a Van den Bergh Alimentos experimentou em 1998, o projeto " Vivendo Bem" acabou superando as expectativas e objetivos inicialmente estabelecidos. O projeto não apenas foi crucial para a harmonização do clima interno da empresa em meio ao processo de mudanças, como acabou constituindo um elemento motivacional e um diferencial de recursos humanos para a empresa.

A importante característica do projeto é sua característica de horizontalidade, ou seja, não se trata de um programa restrito aos escritórios, mas uma iniciativa que alcança o chão das fábricas.

4.2.2 - Integração da qualidade de vida no trabalho na estratégia da organização

A primeira percepção da diretoria quanto ao tema merecer tratamento específico e estratégico deu-se quando decidiu proceder a uma reformulação na organização, já

que ela era fruto da fusão de várias empresas: a Anderson Clayton, a Van den Bergh Clayton, a Van den Bergh profissional Light e a Cica.

Como já mencionado, todas elas tinham culturas diferentes, maneiras diversas de conduzir o seu processo, enfim, várias identidades. Conforme o relato do consultor,

"... você entrava na Van den Bergh e ouvia as pessoas dizendo: 'eu sou da Cica', ... 'eu sou da Anderson' ... então, sentiu-se a necessidade de desenvolver uma ação que desse uma identidade única, interna e externa à empresa. O problema era grande, melhorar o clima organizacional não foi tarefa fácil. De um lado existia um movimento de sinergia, integração, e por outro, havia reestruturação e, com ela demissão, dada a quantidade excessiva de pessoal, sendo necessário criar um ambiente propício para poder trabalhar. Inicialmente foi necessário criar uma 'cultura de alimentos' (cultura típica da indústria alimentícia). Criar uma cultura Van den Bergh, com cara da Van den Bergh, com jeito brasileiro, integrar as pessoas, e estimular a comunicação.

Então, a área de RH estabeleceu um desafio: a empresa ser reconhecida como a 'melhor casa de alimentos' em termos de atratividade e desenvolvimento em recursos humanos, sendo esse particularmente o desafio pessoal do diretor de RH, mesmo considerando o momento de dificuldade, como já mencionado, pelo qual o setor de alimentos estava passando no Brasil.

O principal foco de estratégia, no Brasil, era aperfeiçoar a estrutura de vendas e conseguir extrair o máximo resultado em termos de excelência profissional com diferentes tipos de perfil. Para tanto, foi preciso criar um ambiente de versatilidade e um clima interno diferente daquele de instabilidade que era reinante na ocasião.

Foi então que a diretoria da empresa decidiu investigar o que representa a qualidade de vida para as pessoas e, a partir das respostas obtidas, desse pano de

fundo representado pela opinião das pessoas, o diretor geral e o diretor de RH decidiram contratar um consultor externo, com vasta experiência em organização do trabalho, para que com seu auxílio conseguissem elaborar um programa de qualidade de vida no trabalho. Assim, foi instituído um programa que privilegiou em boa parte a cultura de alimentos, inovando diversas atividades relacionadas a culinária. Por outro lado, a implantação do programa gerou um clima prazeroso, com diversas atividades para satisfazer às necessidades dos funcionários, e com isso criar condições adequadas para alcançar os objetivos traçados.

O projeto foi concebido sob uma perspectiva estratégica, pois a diretoria percebeu que para criar uma identidade própria seria necessário investir na qualidade de vida dos seus funcionários. Essa foi a prioridade da divisão, e a sua diretoria tem acompanhando cada ação implementada. O envolvimento da alta administração é constante, tendo o próprio presidente indicado o projeto para o "Prêmio Anual dos Melhores Projetos da Unilever", em nível mundial.

A divisão Van den Bergh teve crescimento acentuado nos últimos anos, graças ao esforço de todos, e parte disso é devida ao projeto "Vivendo Bem" que conseguiu dar a identidade que faltava à empresa, integrar as pessoas, criar uma imagem positiva no mercado, características até então inexistentes. O trabalho árduo da área de RH para conseguir, e estar conseguindo, resultados positivos é um desafio constante. De acordo com as palavras do consultor,

"... recursos humanos com essa visão estratégica é de importância relevante na organização, e o projeto 'Vivendo Bem', filhote da área, é que está mudando a cara, criando uma identidade cultural para a empresa".

O projeto "Vivendo bem" possui todo um programa de planejamento de atividades, sendo por ele responsáveis a equipe técnica – composta por diretor de RH, gerente de Saúde, gerentes das fábricas e consultor –, que conta também com a

colaboração de um estagiário. Todas as decisões, porém, passam pela diretoria geral da divisão.

O planejamento das atividades segue um horizonte de tempo de um ano, durante o qual são traçadas todas as ações a serem viabilizadas no próximo período, contando para tanto com uma destinação orçamentaria específica para o projeto.

No que se refere ao controle dos resultados, existe um monitoramento de clima estruturado por uma pesquisa realizada anualmente, alguns programas do tipo ouvidor na *internet*, e na *intranet*, além de um controle por número de casos de funcionários que adoecem, sua recuperação, bem como o acompanhamento de tendências de crescimento/decrécimo desses casos.

Um ponto a ser ressaltado, comentado pelos entrevistados, refere-se à dificuldade encontrada para mensurar alguns resultados em termos numéricos para identificar alguns resultados conseguidos com o projeto "Vivendo Bem" com relação à produtividade da empresa como um todo.

4.2.3 - Critérios para qualidade de vida no trabalho

O projeto está estruturado com base em critérios de dinâmica de trabalho, saúde, e ambiente de trabalho, tendo como principais focos:

- ↳ incentivar o trabalho em grupo e a integração;
- ↳ melhorar as comunicações internas e externas;
- ↳ fomentar a criatividade na cultura alimentícia;
- ↳ melhorar o balanço entre o trabalho e vida pessoal.

Incentivar o trabalho em grupo e a integração

O projeto "Vivendo Bem" foi lançado em janeiro de 1998, junto com a completa remodelagem no *layout* do escritório central, agora um espaço aberto (sem salas privadas, inclusive a do diretor), objetivando um novo estilo de gerenciamento, muito mais participativo, enxuto e claro. Um novo paradigma foi implementado nas rotinas diárias, incluindo a implantação pioneira do "código da vestimenta casual"; uma área social foi instituída de forma a dar suporte às iniciativas nos campos de comunicação e integração; foram desenvolvidos estímulos para quebrar a rotina do trabalho tais como a experimentação de novos produtos da Van den Bergh e de seus concorrentes na forma de lanches saudáveis, a retransmissão de campanhas publicitárias (brasileiras e da Unilever mundial); aspectos que levaram à maior integração entre as pessoas e ao melhor entendimento da cultura alimentícia e da Unilever.

A flexibilidade das relações funcionais proporcionou benefícios para colaboradores e para a empresa, incluindo:

- ↳ *banco de horas*: uma iniciativa vantajosa para ambos os lados. Por meio desse banco, funcionários podem negociar com respectivas chefias "créditos" e "saques" de cargas horárias;
- ↳ *contrapartida*: os responsáveis por seus respectivos setores têm autonomia para conceder períodos de descanso para aqueles funcionários que se desdobrarem no cumprimento de suas tarefas, extrapolando a carga horária convencional;
- ↳ *licenças*: o projeto prevê a concessão de afastamentos temporários para colaboradores que precisem se ausentar do local de trabalho ou do país. Durante esse período, no qual a empresa continua recolhendo os devidos encargos sociais, até a reintegração do funcionário;
- ↳ *ergonomia*: um dos principais alvos do programa foi a identificação e correção das interferências e inadequações que comprometessem o desempenho profissional dos

colaboradores e seu bem-estar no ambiente de trabalho. Desta forma, o projeto "Vivendo Bem" investiu significativamente não apenas na readequação de equipamentos de escritório, mas também no desenho dos equipamentos das fábricas, considerando, por exemplo, o tempo que os operários permanecem na mesma posição, altura das bancadas de trabalho etc.

Melhorar as comunicações internas e externas

A comunicação foi enfatizada como ponto-chave para que fosse aumentada e mantida a participação das pessoas. Foram realizados eventos, reuniões, e informações em cascata foram divulgadas, visando a alinhar as pessoas com as estratégias. O diretor e sua equipe estabeleceram novos padrões de comunicação com os funcionários de todos os níveis da organização, e em todos os locais. Entre eles,

- ↳ *Conversa na mesa*: o diretor conversa com seus subordinados diretos e funcionários nível WL1 (*work level 1*) durante as refeições (café da manhã, almoço, e lanche da tarde), enquanto experimentam a comida preparada com os produtos preparados por cozinheiros convidados;
- ↳ *viagens de negócios*: a diretoria visita regularmente as filiais de vendas no país, divulgando as estratégias e os planos de ação da organização, e recebendo informações das bases, inclusive sobre ações dos competidores;
- ↳ *100 dias na Organização*: o diretor de RH e os gerentes das fábricas conversam com os funcionários no seu centésimo dia na Van den Bergh, para verificar suas percepções e esclarecer questões sobre a companhia, suas estratégias e seus planos de ação;
- ↳ *espaço aberto*: o gerente da fábrica encontra-se com todos os funcionários horistas na troca de turno, para dar informações sobre os resultados da companhia, esclarecer questões em que tenham dúvidas etc.:

Outras iniciativas para melhorar a comunicação foram implementadas por RH, como:

- ↳ *boas práticas no escritório*: os funcionários têm liberdade para conversar entre si, trocar informações, fazer consultas etc. Dessa forma, racionaliza-se a comunicação interna, que ganha em qualidade e agilidade. Esse cuidado é reforçado por outras práticas como, por exemplo, o agendamento das salas de reunião, de forma a facilitar encontros. Como o novo *layout* do escritório acabou por estreitar contatos, empenho especial é dispensado à modulação de voz no atendimento ao telefone, bem como na comunicação no próprio ambiente;
- ↳ implementação da *intranet* da Van den Bergh (agora sendo reformulada);
- ↳ revitalização dos quadros de aviso em todos os locais;
- ↳ publicação das séries *Realizações*, *Entrevistas*, e *De olho no mercado*, que noticiam resultados importantes e os times responsáveis, informações sobre pessoas interessantes da Unilever, e sobre competidores e seus movimentos no mercado.

Fomentar a criatividade na cultura alimentícia

O desafio de fomentar uma cultura alimentícia mais criativa foi enfrentado com a criação de situações e iniciativas que estimularam a percepção e a compreensão das oportunidades oferecidas pelos produtos. Entre elas,

- ↳ *contato direto*: os funcionários – do diretor aos WL1 (*work level 1*) – visitam os clientes de forma a ter contato com suas práticas de cozinha, podendo assim entender melhor o gosto do consumidor e levar subsídios para o departamento de marketing;

-
- ↳ *os chefes de cozinha*: os funcionários têm a oportunidade de assistir como os grandes chefes de cozinha preparam os alimentos com os produtos da Van den Bergh, o que ajuda a construir uma imagem positiva e funciona como um tanque de idéias e percepções;
 - ↳ *happy hour culinário*: funcionários voluntários aprendem e preparam novas receitas desenvolvidas pelos cozinheiros, e têm a oportunidade de discutir usos criativos para os produtos da empresa;
 - ↳ *universo fantástico da alimentação*: funcionários são convidados para uma série de exposições, discursos, exibição de filmes que ampliam seus conhecimentos sobre a história da alimentação, cultura, ambiente e curiosidades;
 - ↳ *cores e sabores do Brasil*: imensos painéis fotográficos decoram os escritórios centrais e mostram a diversidade de pessoas e suas relações com a culinária brasileira, criando uma atmosfera alimentícia no escritório, o que ajuda na criação de uma identidade no setor;
 - ↳ *marketing interno*: os funcionários têm a oportunidade de experimentar o lançamento de novos produtos, assistir às campanhas de lançamento, ver o material dos pontos de venda, entender os produtos e seu posicionamento de marca, além de receber amostras;
 - ↳ *especialistas em alimentação*: preencher novas vagas, preferencialmente com pessoas do setor alimentos, de forma a acelerar o estabelecimento de uma cultura alimentícia.

Melhorar o balanço entre o trabalhado e a vida pessoal

Aspecto muito significativo do projeto "Vivendo Bem" é seu foco no indivíduo, tendo como meta um balanço equilibrado entre trabalho e vida pessoal, o que traz

melhores resultados para a organização. Atividades que promovam pessoas e condições de trabalho mais saudáveis, estimulem a auto-estima, e reduzam o *stress*, são os pilares dessas iniciativas, as quais ajudam a aumentar a atratividade da Van den Bergh como um empregador líder e moderno. Algumas das atividades desenvolvidas com essa finalidade são as seguintes:

- ↳ *atividade física*: com o objetivo de promover o melhor condicionamento dos colaboradores, os funcionários que atuam no escritório central contam com a orientação de um *personal trainer*, que estabelece programas de condicionamento físico, orienta e avalia as práticas esportivas. Nas unidades industriais, os colaboradores são orientados por estagiários de educação física. A empresa também estabelece convênios com academias de ginástica, inclusive para atender ao pessoal das fábricas, obtendo desconto e isenções de taxas para os colaboradores. O programa também organiza caminhadas ecológicas, bastante concorridas;
- ↳ *nutrição*: o projeto foi implantado em duas frentes: na primeira, foi criado um programa de reeducação alimentar, a partir da constatação de que a maior parte dos funcionários apresentava risco coronariano moderado. O programa, envolvendo alterações de cardápio da empresa, introduziu um *coffee break* saudável. As recomendações acerca de hábitos alimentares salutarres é um sucesso, tendo sido prontamente incorporado pela maior parte dos colaboradores. Essa iniciativa será complementada por trabalho conjunto a ser desenvolvido com o apoio dos "vigilantes do peso". Na segunda frente, constatada a alta incidência de distúrbios urinários no quadro pessoal (12% dos colaboradores), foi criada a campanha de divulgação sobre a importância da ingestão de água e práticas que induzam ao maior consumo de líquidos. O trabalho contou com a preciosa contribuição dos testes de bio-impedância realizados pela empresa, que adquiriu aparelhos específicos para a aferição de dados;

-
- ↳ *atividades anti-estressantes*: com esse programa, o projeto oferece alternativas de relaxamento para os funcionários, nas fábricas e nos escritórios. o programa de ginástica laboral, gratuito, mobiliza todos os funcionários das unidades industriais. Nos escritórios, uma das atividades de maior afluência são as sessões de *shiatsu*, também gratuitas, e realizadas semanalmente. A música é outra arma do programa contra o *stress* da vida moderna. Nas fábricas e no escritório, a rotina do dia-a-dia é minimizada pela musicalidade dos corais organizados em cada uma das unidades da empresa;
 - ↳ *programas de saúde*: periodicamente, diversos treinamentos e cursos são realizados abordando o tema, não só para os colaboradores da empresa, mas também para seus familiares;

Foram ainda desenvolvidas outras atividades para melhorar a qualidade de vida no trabalho como:

- ↳ *dia feliz*: cada funcionário tem a permissão de ficar em casa no dia de seu aniversário, como forma de estimular tanto a presença na família quanto o uso criativo do tempo livre;
- ↳ *acordos de horário flexível*: estabelecidos entre chefes e funcionários para acomodar as necessidades pessoais e dos negócios, como horário de trabalho flexível, trabalho em casa, viagens de curta e longa duração;
- ↳ *responsabilidade social*: os funcionários são estimulados a se engajar em ações sociais/educacionais em comunidades pobres em torno de seu local de trabalho, o que leva tanto à sensação de satisfação pessoal, quanto ao melhor entendimento dos consumidores de baixa renda. Isso também é positivo para a imagem da companhia no mercado.

4.2.4 - O Projeto "Vivendo Bem" na percepção dos funcionários

Este item tem como objetivo, comentar as opiniões de alguns funcionários entrevistados com relação ao programa de qualidade de vida no trabalho, mais especificamente relacionadas ao projeto "Vivendo Bem".

O projeto "Vivendo Bem", na opinião dos funcionários entrevistados, esta sendo muito importante e necessário para a integração das pessoas, bem como para atender a algumas necessidades dos funcionários. Segundo eles, a empresa evoluiu muito desde a implantação do projeto. As melhorias são notórias, como confirma o depoimento de um dos entrevistados:

"O programa só trouxe benefícios. Ele contribui para quebrar barreiras e aproximar as pessoas que dele participam. Meu rendimento no trabalho melhorou consideravelmente, e me sinto melhor em casa, com a família. Até meu humor melhorou".

O novo *layout* foi uma das ações que teve muito impacto, com resultados altamente positivos para melhorar a comunicação.

Aspecto a ser comentado, e que ficou evidente, é a sensação que os funcionários têm com relação a esse tipo de programa:

"É tão bom sentir que a empresa se preocupa com a gente... A preocupação de 'Vivendo Bem', é com quem está trabalhando em outra atividade e está precisando de algo relaxante e possa contar com alguém para fazer uma massagem sem sair da sua própria mesa de trabalho ou, se precisar dar um tempinho e ir até a cafeteria para tomar um cafezinho ou uma água, sem a preocupação de que alguém te chame de vagabundo; acho que isso é respeito".

Foi perguntado aos entrevistados se eles achavam importante QVT para o resultado de seu trabalho, e as respostas foram positivas. Foram formuladas, porém, algumas críticas, principalmente quanto à falta de envolvimento de algumas chefias, como comentado por um dos respondentes:

"Eu acho que sim, é importante, mas acredito que ainda existe muito a ser colocado para alguns gerentes, que não têm tanto conhecimento assim..."

"... você pode estar em um programa lindo, maravilhoso, com mil coisas chamadas de qualidade de vida, só que se seu chefe não acreditar naquilo e não colocar a cabeça dentro daquilo você não vai ter qualidade. O espírito de liderança tem que estar ligado ao objetivo do 'Vivendo Bem'."

"... 'Vivendo Bem' partiu dos gerentes unidos com o diretor e foi aprovado pelo presidente. Foi implantado por alguns gerentes da Van den Bergh, mais isso não quer dizer que todos acreditam nessa filosofia".

4.2.5 - Algumas definições de qualidade de vida no trabalho dadas pelos entrevistados:

No estágio atual de existência do projeto "Vivendo Bem" ainda existem diferentes entendimentos sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho. A seguir apresentam-se algumas definições oferecidas pelos entrevistados:

↳ *"...é uma coisa individual, é um coletivo individual. Primeiro, no coletivo, eu acho que ele tem que ser um conjunto de ações. Dá a sensação de que as pessoas não se sentem exploradas, que estão sendo respeitadas, que as características do grupo e da comunidade são consideradas e são levadas a sério. Servem de suporte para que as coisas aconteçam... Acho que em termos individuais, é uma sensação parecida, de respeito. Algumas coisas da minha vida pessoal não são tão diferentes. Um ambiente de obrigações pode*

vir a ser um ambiente divertido, não precisamente tem que ser desagradável. Na verdade eu acho que QVT traz a sensação de que as pessoas podem conviver em um determinado horizonte de tempo, sendo capazes de viverem bem em termos de respeito, em termos de humor e relacionamento... Qualidade de vida no trabalho é entender que cada um tem desejos e necessidades diferenciadas, valores diferenciados, aspirações diferentes e que é possível sobreviver na diversidade sem ter um ambiente tão chocante, mantendo a identidade pessoal numa identidade maior que aceita essas diversidades" (diretor de RH).

↳ *"... qualidade de vida é permitir que as pessoasintonizem suas necessidades pessoais com as necessidades da organização. Acho que isso é uma sabedoria da empresa, como a do indivíduo procurar achar a melhor relação para atender às próprias necessidades e as da empresa... A gente entende, que ser respeitado por seu chefe, ter um arranjo de tempo flexível, poder ter uma boa comunicação, saber o que a empresa espera de você, tudo isso contribui para se ter uma qualidade de vida no trabalho" (consultor).*

↳ *"... Qualidade de vida é viver bem" (funcionário).*

↳ *"... conseguir conciliar minha vida pessoal com a profissional, ser a mesma pessoa aqui e na minha casa" (funcionário).*

↳ *"...qualidade de vida no trabalho, significa fazer com que a pessoa se sinta o maior produtiva possível e, ao mesmo tempo, tenha satisfação tanto dentro do trabalho quanto fora dele" (gerente de Saúde).*

O significado de QVT tende a ser mais homogêneo para as pessoas na medida que o programa avance, criando uma cultura de qualidade de vida no trabalho.

4.2.6 - Resultados alcançados

Pesquisa desenvolvida no escritório central demonstrou que os funcionários reputam os seguintes fatores como impactos positivos no clima organizacional:

- ↳ a qualidade profissional do time da Van den Bergh;
- ↳ o novo *layout* do escritório;
- ↳ as atividades promovidas sob o guarda-chuva do "Vivendo Bem";
- ↳ a motivação da companhia para a ação;

Comparação estabelecida com outras companhias brasileiras

O projeto "Vivendo Bem" é percebido como exemplo de sucesso de uma abordagem integrada para mudança organizacional. Empresas como HSBC, Nextel, Schering Plough, Pfiser, Scania, Rolls Royce, Banco do Brasil, Embratel e Monsanto visitaram a Van den Bergh objetivando analisar os fatos e números do projeto. Além disso, o caso "Vivendo Bem" foi apresentado no "Curso Internacional de Qualidade de Vida" promovido pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida e em outros seminários que discutiram o tema.

Benchmark interno.

Algumas iniciativas do projeto "Vivendo Bem" – como *espaço aberto, código de vestimentas casuais, intervalo do não-café, quadros de avisos e espaços para a integração* – foram adotados por outras divisões e pela área corporativa no escritório central.

Evidência quantitativa da contribuição para o crescimento:

- ↪ 230 artigos foram publicados de janeiro a novembro/99 sobre Van den Bergh na imprensa de relevância;
- ↪ 80% dos funcionários horistas foram envolvidos em uma ou mais atividades do "Vivendo Bem";
- ↪ 60% dos gerentes contratados de janeiro/98 a novembro/99 têm experiência no ramo alimentício.

A habilidade da Van den Bergh de atrair talentos da Gessy Lever e do mercado como um todo tem aumentado significativamente:

- ↳ 97% das vagas de gerência oferecidas foram aceitas.
- ↳ 77% dos gerentes transferidos de outras divisões para a Van den Bergh são listados como de alto potencial.

Alem desses resultados podem ser citados: redução no custo de assistência medica, melhora na qualidade de produtos / serviços e melhoria da comunicação interna.

Aprendizado-chave

- ↳ Este tipo de projeto somente funciona se o diretor o lidera e demonstra compromisso, além de servir como modelo para os demais;
- ↳ por esse projeto foi iniciado um melhor entendimento sobre as duas maiores tendências que devem ser observadas não só no desenvolvimento de pessoas, mas também em nas comunicações corporativas – balanço mais saudável entre qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social;
- ↳ ações de auto-impacto são obtidas a baixo custo.

Dando seqüência, no capítulo 5 é feita uma síntese dos resultados da pesquisa, relacionando os dados obtidos com o referencial teórico tratado no capítulo 2. Finalizando a dissertação, foram relacionadas as conclusões do estudo e formuladas algumas sugestões para trabalhos futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 - Síntese do caso estudado

Esta pesquisa científica foi iniciada pela contextualização de uma situação problema, a partir da qual foram estabelecidas questões que serviram como guias de orientação, as quais se procurou conhecer, responder e aprofundar com vistas ao atingimento das metas propostas em sua realização.

Neste tópico procura-se fazer uma reflexão e elaborar uma síntese a respeito das possíveis respostas, isto é, o produto do desenvolvimento teórico e prático da pesquisa. Portanto, a partir das questões formuladas no capítulo 3, pretende-se apresentar as principais inferências encontradas.

1.- Quais são as principais características do processo estratégico de recursos humanos?

Com relação às características do processo estratégico de recursos humanos da empresa pesquisada, o estudo demonstrou, de maneira geral, que RH desempenha papel de grande influência no seu planejamento estratégico, sendo um fator relevante no direcionamento das mudanças ocorridas até a época da investigação. Tal aspecto reforça a teoria analisada sobre a relação que deve ser estabelecida entre as estratégias organizacionais e a administração de recursos humanos. Conforme Chiavenato (1996), o papel da administração de recursos humanos é de suma importância no alcance da eficiência e da eficácia organizacionais, desempenhando um papel de agente facilitador no alcance dos resultados estratégicos da organização.

A Van den Bergh, por ser, uma divisão de grande porte, adota um processo sistematizado de elaboração de estratégias, e isto também é válido na área de recursos

humanos; como já referido. O planejamento estratégico de RH é elaborado cuidadosamente, seguindo, todo um plano de atividades com um horizonte de tempo definido de quatro anos, que vai se renovando conforme ocorram mudanças ambientais, necessidades da divisão e planejamento estratégico geral da empresa.

2.- Quais são as estratégias de recursos humanos utilizadas pela da empresa?

Os resultados da pesquisa apontaram que a estratégia de recursos humanos se resume basicamente em “ser reconhecida como a melhor empresa de alimentos em termos de atratividade, desafios e desenvolvimento”. Para tanto, a empresa conta com uma ampla política de desenvolvimento e treinamento de recursos humanos; possui um modelo específico de planejamento de carreira – um programa chamado “plano de desenvolvimento e desempenho”– que esta sendo ampliado, com a utilização de um modelo de competências diferenciadas e de habilidades profissionais.

Está também sendo desenvolvido um sistema de avaliação de desempenho, com base nas características específicas de competências diferenciadas, com uma avaliação de 360 graus para todos os executivos.

Assim, conclui-se que a Van den Bergh, possui uma estratégia de recursos humanos voltada para a qualificação dos seus funcionários, o que lhe propicia uma vantagem competitiva perante o mercado. Essa inferência é consistente com a definição de Albuquerque (1999:228): “...na produção, as inovações na tecnologia e no próprio sistema de gestão da produção implicam a necessidade de recursos humanos de alto nível de qualificação. Na nova concepção da empresa competitiva, tecnologia e recursos humanos qualificados andam juntos, na procura contínua de inovações, qualidade dos produtos e produtividade.”

3. - O que motivou a empresa a implantar programas de qualidade de vida no trabalho?

No intuito de levantar as opiniões e sentimentos dos funcionários com relação ao clima organizacional, a Van den Bergh realizou uma pesquisa, elaborada por uma equipe especializada contratada por sua diretoria. Os resultados dessa pesquisa trouxeram depoimentos negativos referentes ao clima da organização: os funcionários reclamavam da falta de qualidade de vida no trabalho e ausência de identidade organizacional.

Conforme o depoimento dos entrevistados à pesquisadora e a análise procedida nos documentos apresentados pela empresa, o projeto “Vivendo Bem” surgiu da necessidade de a empresa ter uma identidade, uma cultura própria e, assim, criar um clima favorável para o desempenho das atividades de seus colaboradores e desenvolver uma imagem positiva tanto perante o mercado quanto aos seus funcionários.

4. - Como é a integração da temática de qualidade de vida no trabalho dentro da estratégia da organização?

Depois de analisada a situação pela qual a empresa estava passando antes do projeto, a diretoria de RH e o diretor geral decidiram que, para conseguir mudar essa situação, seria necessário investir na qualidade de vida das pessoas, de forma integrada com o processo de gestão estratégica de recursos humanos. Foi então elaborado um plano de trabalho visando a alcançar os objetivos organizacionais, com a prioritária finalidade de ser conhecida como uma “casa de alimentos, e reconhecida como a melhor”. Para tanto foi preciso contar com um quadro de pessoal altamente satisfeito com seu trabalho e envolvido com os interesses da empresa. O projeto “Vivendo Bem”, surgiu na expectativa de que esse objetivo fosse atingido.

De acordo com Pfeffer (1995:17), “atingir o sucesso competitivo através de pessoas envolve fundamentalmente alterar como nós pensamos sobre a força de trabalho e as relações de emprego. Isso significa alcançar sucesso trabalhando com pessoas, não substituindo-as ou limitando o escopo de suas atividades. Isso implica visualizar a força de trabalho como uma fonte de vantagens estratégicas, e não como um custo a ser minimizado ou evitado”.

Melhorias nas condições de trabalho podem representar grandes ganhos para a empresa, sempre que integradas no planejamento estratégico da organização. Os programas de qualidade de vida no trabalho devem ser gerenciados de tal forma que forneçam benefícios tanto para a organização quanto para o indivíduo, gerando uma vantagem competitiva. Esses benefícios deverão ser considerados como o objetivo principal dos programas de qualidade de vida no trabalho.

5. - Quais são os critérios que estão sendo desenvolvidos para a melhoria da qualidade de vida no trabalho?

Os critérios adotados para a implantação do projeto “Vivendo Bem” surgiram com base nas necessidades dos funcionários. Na longa pesquisa realizada pela equipe foram visitadas várias empresas que já tinham implementado programas desse tipo e, com a ajuda de um consultor externo, a equipe de “Vivendo Bem” desenvolveu um projeto que, além do aspecto saúde, em geral comum na maioria dos programas das empresas, adotou também critérios relativos ao ambiente e à dinâmica de trabalho.

Corroborando o que menciona Albuquerque (*in* Limongi & Assis, 1995), a empresa considerou necessária a coerência em todos os enfoques que o projeto contemplava. Qualidade de vida no trabalho tem significado maior que apenas condições adequadas, envolve desafios de respeitar e ser respeitado como profissional. O trabalho focado somente em serviço social e saúde é muito limitado e imediatista. É

necessário colocar a qualidade de vida no trabalho num contexto mais amplo e de longo prazo, não só no concreto e imediato. Deve fazer parte de um contexto de qualidade total, integrado às demais políticas da empresa e de gestão das pessoas.

6. - Como a empresa está desenvolvendo o programa de qualidade de vida no trabalho?

Segundo a opinião dos entrevistados e a análise dos documentos realizada, a Van den Bergh, especificamente pelo projeto "Vivendo Bem", desenvolve uma série de atividades, visando a atender às necessidades de seus funcionários, tanto do pessoal do escritório quanto daqueles que trabalham em suas unidades de produção, levando em conta as características de cada um.

A equipe responsável pelo projeto conta com assessoria de um consultor externo e de um estagiário, buscando constantemente inovar e acrescentar maior número de atividades e recursos para o projeto. As decisões estratégicas sobre as atividades que serão realizadas passa pela aprovação da diretoria geral, a quem cabe zelar pela integração das políticas da empresa.

Embora o projeto "Vivendo Bem" não tenha sido desenvolvido com base em um modelo específico de qualidade de vida no trabalho (segundo declarou um dos entrevistados), possui características de alguns modelos que foram mencionados no capítulo dedicado à revisão da literatura. Alguns fatores determinantes de qualidade de vida no trabalho foram considerados, entre eles condições de trabalho, crescimento pessoal e profissional, integração social na organização.

Reforçando tal posição Fernandes (1996) comenta ser "... possível que outras variáveis intervenientes na QVT possam ser agregadas às citadas nos modelos, no

sentido de identificação de indicadores relacionados com a qualidade de vida no trabalho”.

7. - Que tipo de resultados gerou este programa, tanto para o indivíduo quanto para a empresa?

Entre os resultados mais evidentes demonstrados pelos entrevistados incluem-se a identidade organizacional, a integração do pessoal e melhorias nas comunicações.

Já para a organização, ter conseguido melhorar sua atratividade com relação aos talentos da própria Gessy Lever e do mercado externo, além de aumentar a produtividade, foram resultados apontados. A boa imagem que a Van den Bergh passa para o mercado tem como fator principal o elevado nível de desenvolvimento e treinamento de seus funcionários.

Outra vantagem que o projeto trouxe foi a redução de custos com assistência médica, graças às saudáveis atividades desenvolvidas para minimizar problemas de saúde que a Van den Bergh fornece.

À luz da teoria, o exposto vem confirmar que o investimento em programas de qualidade de vida no trabalho traz retornos positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização como um todo.

8. - Qual é a opinião da alta administração, gerências e dos funcionários com relação ao programa e à gestão estratégica?

Depoimentos dos entrevistados e observações feitas durante a pesquisa permitem concluir que os funcionários estão realmente satisfeitos com o projeto.

Atribuem, em grande parte, as melhorias nas relações de trabalho na empresa ao programa. Segundo as opiniões do diretor de RH e da gerente de Saúde, sem a abordagem estratégica adotada para esse tipo de projeto não poderia ter sido procedida mudança alguma que representasse melhorias para a organização.

Foi percebido, ao se analisar depoimentos da diretoria de RH e da equipe do projeto “Vivendo Bem”, um sentimento de orgulho por terem sido os responsáveis pela implantação do projeto e consecução desses resultados positivos.

Finalmente, é importante ressaltar alguns aspectos importantes analisados no contexto da pesquisa:

Entre as dificuldades por que passa o programa de qualidade de vida no trabalho da Van den Bergh foi citada a falta de participação de alguns funcionários em determinadas atividades, principalmente os do escritório central. Atribui-se tal fato à falta de consciência e cultura para este tipo de programas. Foi também apontada a falta de participação e envolvimento de algumas chefias, aspecto bastante enfatizado por um dos entrevistados.

De acordo com o modelo de gestão de recursos humanos e relações de trabalho na empresa competitiva elaborado por Albuquerque (1999), ao propor uma estratégia de comprometimento da força de trabalho para a busca de resultados empresariais, inúmeras pesquisas apontam que as organizações que conseguem obter elevado grau de comprometimento e envolvimento dos seus empregados conseguem, também, melhores resultados, atingindo os seus objetivos com maior eficiência. Em outras palavras, há evidências empíricas que sugerem a existência de (forte) associação positiva entre o comprometimento dos empregados, a produtividade e a competitividade organizacional, devendo, portanto, o comprometimento ser apreciado no nível da formulação estratégica das organizações (Di Diego & Pinheiro, 1999).

Assim mesmo, se observou algumas diferenças no escritório central e na unidade industrial de Valinhos como a pouca divulgação das atividades do projeto isto é, na unidade, o que provavelmente dificulte a participação dos funcionários.

Outra dificuldade comentada pelos entrevistados foi à falta de um modelo referencial para mensurar de forma quantitativa os resultados desse tipo de programa, gerando desvantagem com relação a outros programas implantados na empresa.

Contudo, apesar de eventuais dificuldades na mensuração de resultados dos programas de qualidade de vida no trabalho, Fernandes (1996) elaborou uma metodologia denominada "Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a melhoria de Qualidade de Vida no trabalho", tendo como objetivo avaliar o nível de satisfação dos funcionários, não de forma intuitiva, mas com base em procedimentos concretos, como é feito em outras áreas da organização. Afirmou ser importante e necessário que as empresas desenvolvam cada etapa da implantação dos programas de qualidade de vida no trabalho com muito critério para obter sucesso, desde a sensibilização, passando pela preparação, diagnóstico, implantação do programa e finalizando com a avaliação, tema já tratado em capítulo anterior do presente trabalho.

5.2 - Conclusões

Em termos de conclusão, objetiva-se focar certas idéias-chave expostas ao longo da pesquisa, no sentido de enfatizar a importância da qualidade de vida no trabalho e a sua contribuição para a gestão estratégica de recursos humanos.

Qualidade de vida no trabalho é, sem dúvida, preocupação crescente e fundamentada das empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados.

Preparar-se para enfrentar as mudanças em curso no mundo dos negócios é uma estratégia que ajudará a criar novos desafios, manter a motivação e ampliar as habilidades. As pessoas têm hoje muito mais influência sobre os negócios da organização, e para obter vantagens competitivas sustentáveis é necessário manter um ambiente criativo, com equilíbrio entre os esforços para ações do corpo, da afetividade e do talento das pessoas, ajudando-as a descobrir as suas individualidades, apoiando-as no seu desenvolvimento e, depois, mostrando como utilizá-las em trabalhos de equipe, seguindo as diretrizes estabelecidas para alcançar os objetivos definidos pela administração.

Nesse sentido, a gerência de RH das empresas tem importantíssimo papel no desenvolvimento de atividades que visem a formar a base de sustentação dos programas de qualidade de vida no trabalho, permitindo a manutenção do processo de melhorias contínuas, mediante gestão estratégica voltada aos objetivos da organização.

Contudo, apesar de os benefícios atribuídos às experiências de qualidade de vida no trabalho, encontram-se pequenas iniciativas em empresas de diversos portes e culturas mas que, pulverizadas, não são bem-sucedidas por problemas e dificuldades associadas à elaboração e à implantação desses programas. As dificuldades estão ligadas à demanda estratégica e ao *status* financeiro, quando comparados com outros programas.

Conforme salientado por Pfeffer (1995), as limitações do ambiente, o legado da história, as maneiras antigas de pensar e a resistência interna são fatores reais e poderosos. Algumas empresas superam essas forças e encontram um meio mais eficaz de operar; outras não. Para as primeiras, a pesquisa e a experiência fornecem importantes contribuições. Entretanto, deve-se ressaltar que, se efetuar mudanças para conseguir vantagem competitiva por meio de pessoas fosse fácil, todos o fariam, e a vantagem não seria tão grande nem tão sustentável quanto desejável. Não há fórmulas

mágicas ou resposta rápidas, mas existem alguns meios úteis de pensar no desafio, algumas experiências instrutivas e algumas armadilhas a evitar.

Dentro desse contexto, foi realizado o estudo de caso na Van den Bergh Alimentos, com o intuito de investigar a contribuição que programas desse tipo podem trazer para o atingimento de objetivos de uma organização e, ao mesmo tempo, compartilhar a experiência vivenciada pela empresa.

O projeto “Vivendo Bem” visa a melhorar, cada vez mais, a qualidade de vida no trabalho e está trazendo grandes vantagens para os funcionários, que atualmente têm um ambiente agradável, condições adequadas para desempenhar suas funções, como também grandes vantagens para a empresa na obtenção de resultados estratégicos.

Finalmente, é inegável o sucesso alcançado pela Van den Bergh na implantação do projeto “Vivendo Bem”. Mesmo assim, algumas recomendações são necessárias para garantir a contínua busca por melhorias:

- ↳ A empresa deverá fomentar mais a participação e o envolvimento de seus funcionários, incentivando-os e demonstrando os benefícios que isso trará na vida profissional e pessoal de cada um.
- ↳ Deverão ser avaliados os resultados alcançados com o projeto, por meio de pesquisas, não só de clima organizacional mas também de qualidade de vida no trabalho, pois não se pode melhorar o que não se consegue medir. Conhecer a percepção dos funcionários sobre os aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais relativos à sua situação de trabalho, mediante técnicas confiáveis e científicas, permitirá o monitoramento de melhorias contínuas;
- ↳ É importante investir na formação e capacitação dos chefes e gerentes para que uma cultura da qualidade seja conseguida. Criar uma nova cultura voltada para a

qualidade é fazer um intercâmbio entre o incentivo que a empresa envia para ter a colaboração das pessoas e a obtenção de suas contribuições.

Finalizando, deve-se salientar que a simples decisão de adotar um programa de qualidade de vida no trabalho não é suficiente, se estiver fora de uma visão estratégica que oriente mudanças, que o integre com o sistema de recompensas, com o sistema de desenvolvimento, com as mudanças na tecnologia e na organização do trabalho, bem como com métodos de gestão que promovam processos participativos e de envolvimento dos funcionários. Além disso, e considerado como o mais importante, com uma sólida base filosófica que respalde a busca de resultados com humanidade, acreditando no milagroso efeito da satisfação dos trabalhadores.

5.3 - Sugestões para próximos estudos

Considerando-se as limitações inerentes à pesquisa realizada, às análises procedidas e aos resultados obtidos, novos estudos sobre o tema devem ser recomendados. Algumas sugestões são as que seguem:

- ↳ A realização de estudos exploratórios em outras organizações, para a melhor compreensão dos efeitos da implantação de programas de qualidade de vida no trabalho nos resultados organizacionais.
- ↳ Pesquisas realizadas com amostras representativas, a fim de que os resultados encontrados sejam passíveis de maior generalização.
- ↳ Considerando-se que os executivos e dirigentes, de maneira geral, são os principais formuladores das estratégias, seria interessante estudar o papel da liderança nos programas de qualidade de vida no trabalho.

-
- ↳ Abordagem alternativa para tratar o problema proposto neste trabalho, seria a análise de casos de fracassos ocorridos em organizações que implantaram programas de qualidade de vida no trabalho, estudando os problemas e as dificuldades que motivaram o insucesso. Muitas vezes a análise dos casos de fracassos trazem resultados mais úteis para a compreensão de determinados fenômenos, pois induzem o leitor a refletir e a procurar soluções que possam reverter resultados negativos.
 - ↳ Outro tema que despertou interesse no transcurso da pesquisa, e que merece ser estudado, é a relação existente entre cultura organizacional e a qualidade de vida no trabalho.
 - ↳ No decorrer da pesquisa, observou-se a dificuldade que as organizações têm em medir os resultados e esforços de programas de qualidade de vida no trabalho. Seria muito interessante estudar e pesquisar indicadores e instrumentos de avaliação que permitissem mensurar tais resultados.

Estas representam apenas algumas das possibilidades, pois da complexidade e importância do tema, muitos caminhos de investigação ainda encontram-se abertos para os pesquisadores interessados em sua exploração.

Acredita-se que, ao concluir este trabalho, a pesquisadora tenha atingido o objetivo inicialmente proposto. Neste estudo, porém, não se pretendeu de maneira alguma esgotar o assunto, mas abrir caminhos a novos enfoques e problemas que podem ser identificados a partir dele.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOF, R.L. *Planejamento de pesquisa social*. São Paulo, Herder, 1982.
- AIDAR, M.M. *Qualidade humana – as pessoas em primeiro lugar: desenvolvendo uma cultura orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos*. São Paulo, Maltese, 1994.
- ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade e recursos humanos. São Paulo, *Revista de Administração*, FEA-USP, v. 27, n. 4, p. 16-24, out./dez. 1992
- _____. *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo, 1987. Tese (livre-docência), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- _____. *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas. Estratégias, recursos humanos e competitividade*. São Paulo, Atlas, 1999, p. 116-137.
- ALBUQUERQUE, L.G. & LIMONGI, A.C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o *stress* e a expansão do conceito de qualidade total. São Paulo, *Revista de Administração*, FEA-USP, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1988.
- ALMEIDA, I.R.; TEIXEIRA, M.L.M. & MARTINELLI, D.P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, EAESP/ FGV, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr., 1993.
- ANSOFF, H. *Estratégia empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill, 1977.
- BELANGER, L.; PETIT, A. & BERGERON, J.L. *Gestion des ressources humaines: une approche global et intégrée*. Quebec, Ed. Gaëtan Morin. 1983.
- CALDEIRA, A. *Aspectos da dimensão humana na estratégia empresarial*. São Paulo, 1989. Dissertação (mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CAMPOMAR, M.C. Do uso de estudo de caso em pesquisa para dissertação e teses em administração. São Paulo, *Revista de Administração*, FEA-USP, v. 26, n. 3, p. 95, jul./set. 1991.
- CASTRO, C.M. *A prática da pesquisa*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CHANDLER Jr., A. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Massachusetts, M.I.T. Press, 1962.

-
- CHIAVENATO, I. *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. São Paulo, Makron Books do Brasil, 3, 1996.
- DI DIEGO E.A. & PINHEIRO, I.A. *Sistema de promoção e avaliação do comprometimento organizacional dedicado às empresas com programas de qualidade em países de capitalismo tardio*. São Paulo, Atlas, 1999, p. 187-211.
- DOMENICO, S.R. *O papel da administração de recursos humanos na qualidade total*. Dissertação (mestrado), Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- DOUGLAS, John; KLEIN, Stuart & HUNT, Davis. *The strategic managing of human resource*. New York, John Wiley & Sons, 1989.
- FERNANDES, E.C. & GUTIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho: uma experiência brasileira. São Paulo, *Revista de Administração*, FEA-USP, v. 23 n. 4, p. 29-38, out./dez. 1988.(a)
- FERNANDES, E.C. Qualidade de vida no trabalho: um desafio e uma perspectiva para a gerência de recursos humanos. São Paulo, *Informação Profissional RH*, n. 25, 1988. (b)
- _____. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a renovação das empresas para os anos 90. Rio de Janeiro, *Tendências do Trabalho*, 1988.(c)
- _____. *Qualidade de vida no trabalho. Como medir para melhorar*. Salvador (BA), Casa da Qualidade, 1996..
- FERREIRA, A.A. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Texto, 1996.
- FERREIRA, A B H. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1975.
- FESTINGER, L. & KATZ, D. *A pesquisa na psicologia social*. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1974.
- FISCHMANN, A.A. & ALMEIDA, M.I.R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo, Atlas, 1990.
- FOMBRUN, C.J.; TYCHY, N.M. & DEVANNA, M.A. *Strategic human resource management: readings*. New York, John Wiley & Sons, 1984, p. 41.
- FRIEDMANN, G. *O trabalho em milagres*. São Paulo, Perspectiva, 1983.

- FULMER, W.E. Human resource management: the right hand of strategy Implementation. New York, *Human Resource Planning*, v. 13, n. 1, p. 1-11, jan. 1990.
- GAJ, Luis. *Administração estratégica: o estado da arte. Conceitos, técnicas e sistemas de adequação empresarial*. São Paulo, 1986. Tese (doutorado), Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas, EAESP-FGV*, v. 35, n. 2. p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GOMES, D.D. *Fator K: Conscientização & comprometimento*. São Paulo, Pioneira, 1994.
- GOULD, R. Gaining a competitive edge through human resource strategies. New York, *Human Resource Planning*, v. 7, n. 1, p. 31-38, 1984.
- GOUVÊA, M.A. Resumos de Aula de Metodologia de Pesquisa Aplicada à Administração. 1988
- GUEST, R.H. Quality of work life: learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, p. 76-87, jul./ago. 1979.
- HAAK, M.K. *Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços*. São Paulo, 1997. Dissertação (mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- HACKMAN, R. & OLDHAM, G. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1980.
- HANASHIRO, D.M.M. *Contribuição do estudo de cultura organizacional para uma gestão estratégica de recursos humanos*. São Paulo, 1995. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- HESTWOOD, T. Human resources planning and compensation a marriage of convenience. *Human Resource Planning*, v. 7, n. 3, p. 141-150, 1984.
- HUSE, E.F. & CUMMINGS, T.G. *Organization development and change*, 3^a ed.. Minneapolis, St. Paul. Ed., 1985.
- HYMAN, H. *Survey: design and analysis*. Glencoe, Illinois, Free Press, 1957.

- KAANANE, R. *Comportamento humano no trabalho: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo, Atlas, 1995.
- KERLINGER, F.N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo, Editora Pedagógica Universitária/Edusp, 1980.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle*. São Paulo, Atlas, 1993.
- LIMONGI, A.C. *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. São Paulo, 1996. Tese (doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- LIMONGI, A.C. & ASSIS, M.P. Projeto de QVT: caminhos percorridos e desafios. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas Light*, EAESP-FGV, v. 2, p. 23-33, mar/abr, 1995.
- LORANGE, P. & MURPHY, D. Strategy and human resources: concepts and practice. *Human Resource Management*, v. 22, n. 1, p. 11-35, 1983.
- MARCONI, M. & LAKATOS, E. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo, Atlas, 1982
- MARSCHALL, C. & ROSSMAN, G. *Designing qualitative reseach*. California, Sage Publications, 1995
- MARTINS, G.A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo, Atlas, 1994.
- MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo, Atlas, 1996
- MAUSBACH FILHO, A. H. Recursos humanos e a melhoria da qualidade. *O Estado de S. Paulo*, p. 2, 29 jan, 1995.
- MAVERINO, W. Qualidade de vida no trabalho. Montevideo, *Visión: la Revista Latinoamericana*, n. 7, p. 25 –28, ago, 1994.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five 0s for Strategy. *California Management Review*, Summer 1987.
- MORGAN, G. *Imagem da organização*. São Paulo, Atlas, 1995.
- MORGAN, G. & SMIRCICH, L. The case for qualitative reseach. *Academy of Management . Review*, v. 5, n. 4, p. 491 – 500, 1980

- NADLER, David A. & LAWLER, Edward E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organization Dynamics*, Winter 1983.
- NAISBITT, J. & ABUDERNE, P. *Reinventando a empresa*. Lisboa, Amana Key, 1987.
- ODIORNE, G.S. *Strategy management of human resources*. San Francisco, Jossey-Bass, 1984.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo, Atlas, 1991.
- PANZERI, J.L. Qualidade total ao alcance de todos: qualidade só com pessoas. *Revista Qualimetria*, ano IV, n. 50, p. 44-49, out. 1995.
- PFEFFER, J. *Vantagem competitiva através de pessoas*. São Paulo, Makron Books, 1995.
- RODRIGUES, M.V.C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis (RJ), Vozes, 1994.
- SBRAGIA, R. Uma análise das características da estrutura matricial em instituições de pesquisa e desenvolvimento industrial. São Paulo, 1977. Dissertação (mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SCHULER, R.S. Personnel and human resource management choices and organizational strategy. New York, *Human Resource Planning*, v. 10, n. 1, p. 1-17, 1987.
- SELLTIZ., C; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. & COOK, S. *Método de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, Editora Pedagógica Universitária, 1974.
- STEINER, G.A. *Top management planning*. New York, MacMillan Publishing Co., 1979.
- STEVANATO, L.A. *Um estudo sobre as influências do programa de qualidade sobre a cultura da organização*. São Paulo, 1997. Dissertação (mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- TICHY, N. Managing change strategically: the technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, Autumn 1982.
- TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas, 1987.

-
- WALKER, J.W. *Human Resource Planning*. São Paulo, McGraw-Hill, 1980.
- WALTON, R.E. Quality of working life: what is it? *Cambridge, Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, 1973.
- _____. Criteria for quality life. *In: DAVIS, L.E. & CHERNS, A.B. The working life: problems, prospects and state of the art*, v. 1. New York, The Free Press, 1975, p. 43-97.
- WERTHER, W.B. & DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v. 32, n. 2, p. 11-123, 1979.
- WOOD, S. Administração estratégica e administração de recursos humanos. São Paulo, *Revista de Administração*, FEA-USP, v. 27, n. 4, p. 30-38, out./dez. 1992.
- YIN, R. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, Sage, 1990.

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

São Paulo, Novembro de 1999

À
Gerência de Recursos Humanos da
Van den Bergh Alimentos

Ref: PESQUISA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A
GESTÃO ESTRATÉGICA

Prezados Senhores,

Vimos solicitar sua colaboração no levantamentos de dados para a pesquisa acadêmica que estamos realizando com o objetivo de estudar e analisar o tema Qualidade de Vida no Trabalho e a Gestão Estratégica. Os resultados serão utilizados para elaboração de Dissertação de Mestrado a ser apresentada no Programa de Pós -Graduação em Administração da Universidade de São Paulo.

Para tanto, solicita-se V.Sas., colaboração no sentido de responder algumas questões, manifestando sua opinião sobre aspectos considerados relevantes ao tema em estudo.

As informações obtidas serão tratadas em extremo sigilo, as respostas serão utilizadas globalmente de forma analítica. Não haverá divulgação personalizada de quaisquer informações, sem anuência por escrito da empresa. Sua opinião pessoal e criteriosa é da maior importância para a validade dos objetivos finais do estudo.

Antecipadamente gratos, subscrevemo-nos

Cordialmente

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
(orientador)

Sisley Seclén Benavides
(pesquisadora)

ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DIRETOR, GERENTE E CONSULTOR

NOME:

DATA DA ENTREVISTA:

CARGO:

TEMPO NO CARGO:

CARGOS ANTERIORES:

TEMPO DE CASA:

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA:

- 1.- Setor de atividade
- 2.- Principais produtos:
- 3.- Ano de fundação:
- 4.- Numero de funcionários:
- 5.- Como está organizada a empresa?

A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

- 6.- Qual é a estratégia da organização? O que está fazendo para distinguir-se de seus concorrentes?. Isto é claro para os gerentes?.
- 7.- Qual é a missão da organização? (razão de ser da empresa)?.
- 8.- Os objetivos globais da empresa ficam claros para todos?.
- 9.- Existe um planejamento estratégico ?. Como é elaborado este planejamento (quem participam, horizonte de planejamento, processo)?
- 10.- Esse Plano é elaborado em conjunto com as gerências de linha da empresa?
- 11.- Utilizam-se programas de incentivo para atingir os objetivos?

O PROCESSO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

- 12.- A alta Administração atribui importância à administração de R.H.?
- 13.- Quais são as principais ações desenvolvidas pela Administração de R.H visando manter a competitividade da empresa?.
- 14.- As decisões estratégicas da empresa são influenciadas pela Administração de R.H.? Como?
- 15.- Quais são as políticas e práticas da área de R.H.?

CARACTERISTICAS DA GESTÃO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

- 16.- Como é a integração de QVT na estratégia da organização?
- 17.- Em que nível o programa QVT se encontra?
- 18.- De que forma QVT contribui para alcançar os objetivos da organização?
- 19.- Existe um planejamento para as atividades de QVT?
- 20.- Há uma destinação orçamentaria específica?
- 21.- Existe um controle sistemático de resultados?
- 22.- Que tipo de resultados geram estes programas, tanto para o indivíduo como para a organização?
- 23.- QVT pode ajudar a alcançar a competitividade da empresa e ser uma vantagem competitiva?
- 24 .- Como o senhor definiria QVT?

ANEXO 3

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS FUNCIONÁRIOS

NOME:

DATA DA ENTREVISTA:

CARGO:

TEMPO NO CARGO:

CARGOS ANTERIORES:

TEMPO DE CASA:

- 1.- Quais são as ações que a empresa realiza para incentivar a seus funcionários? (Políticas de RH),
- 2.- Existe participação nas decisões da empresa?;
- 3.- Como é a comunicação na organização?;
- 4.- Depois da implantação do projeto Vivendo Bem , Você acha que teve melhorias no ambiente? Quais são estas melhorias?;
- 5.- Na sua opinião acha que os funcionários estão satisfeitos com este tipo de programa?;
- 6.- As ações do programa estão adequadas a suas necessidades pessoais?;
- 7.- Você acha importante qualidade de vida no trabalho para o resultado de seu trabalho?;
- 8.- E para a organização é importante? Porque?
- 9.- Como você definiria qualidade de vida no trabalho?.