

Área temática: Recursos Humanos

Título do trabalho: Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho e Estratégia Empresarial:
Estudo de Caso na Empresa X

AUTORES

ANDREA YUMI SUGISHITA KANIKADAN

Universidade de São Paulo
andreak@usp.br

ELENIR HONORATO VIEIRA

Universidade de São Paulo
elenirhv@uol.com.br

MONICA BOSE

Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor
monicab@fia.com.br

ROBERTO TADEU SHINYASHIKI

Universidade de São Paulo
rshinyashiki@uol.com.br

Resumo

Nos últimos anos, as organizações, principalmente aquelas consideradas de grande porte, vêm dando considerável importância à formulação e implementação de estratégias, como forma de obter excelência em sua gestão e manter sua própria sobrevivência no mercado, que se apresenta cada vez mais competitivo. Este trabalho tem por objetivo identificar em que medida as estratégias empresariais de uma organização estão sintonizadas com os programas de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. Realizou-se um estudo na Empresa X, uma montadora, que apresenta as características desejadas para este projeto, ou seja, possui estratégias definidas pela alta direção e desenvolve ações que define como sendo de qualidade de vida no trabalho. Foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas e em profundidade: duas delas com representantes da alta administração e uma com o representante da comissão da fábrica. Concluiu-se que as estratégias da Empresa X estão sintonizadas com o seu “programa” de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. As ações estão sintonizadas com os objetivos estratégicos da empresa, que é produtividade em um caso de estratégia de excelência operacional.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho; Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas.

Abstract

The organizations, especially the big ones, have been giving great importance to the strategy formulation and implementation, as a way of obtaining excellence in management in such a competitive market. The objective of this study is to identify whether the managerial strategies are matching the Quality of Working Life Program. It was conducted a study in the Empresa X, which has strategies established by the high management and develop actions called quality of working life. Three members were interviewed: two members in the high administration level and a member from the factory committee. It was concluded that the Empresa X strategies are matching the company's Quality of Working Life Program. The

actions are matching the company's strategic objectives, that is productivity in a casa of operational excellence.

Key words: Quality of Working Life Management; Human Resources Strategic Management; People Management.

INTRODUÇÃO

As organizações vêm dando considerável importância à formulação e implementação de estratégias, como forma de obter excelência em sua gestão, diferindo da prática empresarial de meados do século passado, em especial porque privilegia a disseminação das estratégias por toda a estrutura hierárquica, além de definir ações que, de alguma forma, devam estar voltadas para o cumprimento destas estratégias. Com isto, todos os empregados precisam conhecê-las.

Conclui-se que todas as ações da organização devem estar em sintonia com as estratégias que foram definidas pela alta direção, mesmo aquelas vinculadas a atividades de apoio, como é o caso dos programas de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT).

Para análise deste tema foi adotada a tipologia proposta por Fleury e Fleury (2000) para a estratégia organizacional.

O problema de pesquisa investigado neste estudo foi: “*Como são as práticas de GQVT de uma grande empresa que adota a estratégia de excelência operacional e em que medida, estratégia e ações de GQVT estão sintonizadas?*”

O trabalho apresenta a fundamentação teórica sobre estratégia/competências e gestão de qualidade de vida no trabalho, a metodologia, a análise exploratória da empresa em questão, discussão e análise do caso e conclusões.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estratégia e competências

Estratégia organizacional tem sido tema constante na literatura sobre gestão. Albuquerque (2002) faz uma revisão da evolução do conceito a partir de 1965. O autor agrupa as diversas escolas em três categorias distintas: a prescritiva, são as escolas que se preocupam em detalhar *como* as estratégias devem ser formuladas; a descritiva, em que as abordagens estão mais voltadas a descrever *como* as estratégias *são, de fato*, elaboradas; e a terceira, a configuracional, que combina contribuições de várias outras escolas, que descrevem a estratégia como *processo de mudança*.

Albuquerque (2002, p.37) elenca os vários aspectos da estratégia que resultam da análise dessas escolas: estratégia fornece direção; resulta de um processo de decisão; decisões são principalmente qualitativas e têm influência no longo prazo; abrange a organização e o seu ambiente; e envolve tanto conteúdo quanto processo em todos os níveis da organização.

Astley e Van de Ven (1983) observam que a abordagem estratégica em estudos organizacionais reconhece o ambiente em que se insere a organização e confere poder à gerência que, por meio de sua ação, modifica e define esse ambiente. A Teoria dos Recursos da Firma, em especial, sustenta que as organizações desenvolvem vantagens competitivas apenas quando, a partir de seus recursos, conseguem criar valor de maneira única, difícil de ser imitada (Barney, 1995). O foco para o posicionamento da firma passa a ser interno.

Como consequência, encontra-se na literatura a noção de que as pessoas podem constituir um enorme potencial na organização, pois são capazes de gerar conhecimento, inovação e novos *insights*, que dão origem aos mais diversificados arranjos de recursos (Spender, 1996), o que traz novos papéis à gestão de pessoas e ao papel da área de RH (Becker e Gerhart, 1996). Wright, Dunford e Snell (2001) acrescentam que, ao adotar a Teoria dos Recursos da Firma para a gestão de pessoas, a abordagem estratégica de RH, que ganha destaque a partir dos anos 80, pressupõe, necessariamente que (i) uma determinada estratégia demanda um conjunto especial de comportamentos e atitudes dos empregados; e que (ii) certas políticas produzem um único conjunto de respostas dos empregados. Nesse sentido, políticas de Gestão de Pessoas seguem a estratégia escolhida para a organização.

Um dos conceitos utilizados para se fazer a ponte entre estratégia e gestão estratégica de pessoas é o da competência essencial proposto por Prahalad e Hamel (1998). A competência é

definida como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, sendo a competência essencial, a combinação de recursos que traz a diferenciação da organização perante as demais. A competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formar um círculo que se retro-alimenta – as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia (Fleury e Lacombe, 2003).

Fleury e Fleury (2000) propõem uma tipologia que relaciona o posicionamento estratégico e o desenvolvimento das competências organizacionais. Segundo os autores, as organizações escolhem, basicamente, entre três tipos de estratégia para competir – a excelência operacional, a inovação em produtos e a orientação para serviços. A escolha se dá em função das suas competências essenciais. As políticas de gestão se adequarão à estratégia escolhida e também determinam como se desenvolverão as demais competências organizacionais.

Para a empresa que adota a estratégia de excelência operacional, o aspecto importante a ser observado é a relação qualidade/preço, sendo a função crítica da empresa a de operações. Empresas que produzem produtos padronizados, do tipo *commodity*, fazem parte desse grupo. A inovação tem como foco principal a redução de custos; procura-se otimizar as condições de operações e dos serviços pós-venda.

As empresas com foco em inovação em produto buscam criar novos conceitos de produtos para clientes ou segmentos de mercado definidos. A competência forte é Pesquisa e Desenvolvimento. Essas empresas procuram garantir o sucesso por meio da introdução contínua de novos produtos, que trazem maiores margens de lucratividade.

O grupo de empresas com orientação para serviços, por seu lado, compreende empresas voltadas para atender clientes específicos e o que estes clientes desejam: “especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes...” (Fleury e Fleury, 2000, p.51). A área essencial é Marketing, que coordena as ações das demais – especialmente as áreas técnicas - em função das necessidades do projeto sendo desenvolvido para o cliente. Trata-se de oferecer serviços específicos, exclusivos para um cliente.

Tendo em vista essa tipologia, propõe-se que as políticas de gestão de pessoas terão como foco o desenvolvimento das competências individuais e coletivas relevantes para o desenvolvimento da área mais significativa para a organização (Fleury e Fleury, 2000). A identificação das competências necessárias para a implementação da estratégia orienta as políticas e ações da gestão relativas a recrutamento e seleção, treinamento, compensação, sucessão, e assim por diante. Nesse sentido, pode-se dizer que a gestão de pessoas tanto identifica, como forma as competências organizacionais.

Os resultados obtidos em pesquisas recentes (Huselid, 1996; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996) parecem indicar que (i) independentemente da estratégia adotada, algumas práticas, como a segurança no emprego e a distribuição de lucros, são positivamente relacionadas a melhores indicadores financeiros de desempenho e (ii) alguns conjuntos de práticas são mais indicados para determinados tipos de estratégia (Delery e Doty, 1996). Outros estudos buscaram relacionar práticas de gestão de pessoas a indicadores intermediários, como rotatividade e a produtividade. Becker e Gerhart (1996), por exemplo, constataram que a adoção de um conjunto de práticas denominadas como *High Performance Work Practices* (HPWP) está negativamente relacionada à taxa de rotatividade e positivamente correlacionada ao aumento da produtividade. Este conjunto de práticas inclui, entre outros, a segurança no emprego, a presença de um sindicato, gestão da remuneração, avaliação da satisfação dos empregados e gestão do comprometimento com a organização.

Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT)

Limongi-França (1996, p.8) conceitua GQVT como “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais do ambiente de trabalho”. Além desse, a autora menciona outros conceitos desenvolvidos por diferentes autores ao longo dos anos. Entre eles, vale ressaltar o de Drucker, com ênfase na responsabilidade social da empresa, o de Walton, que destaca a humanização e a responsabilidade social, o de Werther e Davis, que voltam o foco para a valorização dos cargos, o de Lippitt e de Camacho, que vêem Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como trabalho, crescimento pessoal e sobrevivência com dignidade, segurança, participação e perspectiva de futuro, e o de Dantas, (apud Limongi-França, 1996), que coloca o foco na promoção da saúde.

Para Walton (1975), os critérios adotados para se entender o conceito, inclui oito categorias que são descritas a seguir e estão fundamentados na dimensão organizacional. O foco desta conceituação está na humanização e responsabilidade social, considerando o poder da empresa. Foram definidos indicadores para facilitar a compreensão e comparação de cada critério.

- Compensação justa e adequada: remuneração recebida dentro de padrões organizacionais baseados na cultura e em modelos ideológicos. Indicadores: Salário e Jornada de trabalho;
- Condições de trabalho seguras e saudáveis: horários razoáveis, condições físicas que reduzam riscos de danos e doenças, existência de critérios que respeitem idade, estrutura física. Indicadores: Ambiente físico e Salubridade;
- Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas: considerar potencialidades, e desafio pessoal-profissional. Indicadores: Estima e Capacitação múltipla;
- Oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego: oportunidade de carreira, uso do conhecimento, das habilidades expandidas e das habilidades recém-adquiridas. Indicadores: Carreira, Desenvolvimento pessoal e Estabilidade no emprego;
- Integração social na organização: corresponde a ausência de preconceito. Indicadores: Ausência de preconceitos, Habilidade social e Valores comunitários;
- Constitucionalismo na organização: noção de cidadania. Indicadores: Direitos garantidos, Privacidade e Imparcialidade;
- Trabalho e espaço total na vida do indivíduo: valorização de outros pilares que sustentam a vida das pessoas. Indicadores: Liberdade de expressão, Vida pessoal preservada e Horários previsíveis;
- Relevância social do trabalho: ações referentes ao meio ambiente, oportunidade de emprego, atendimento das necessidades sociais. Indicadores: Imagem da empresa e Responsabilidade social da empresa.

Metodologia

Segundo Demo (1993, p.11), quando o assunto é ciência, torna-se importante assinalar o caráter problematizante da metodologia escolhida. É possível verificar que tudo na ciência é discutível e, mais particularmente, na ciência social, pois a realidade é inesgotável e as diferentes formas como ela é tratada, podem ser questionadas.

O objeto de estudo deste trabalho foi investigado por meio de uma pesquisa exploratória. De acordo com Gil (1999), esta abordagem é a que apresenta menor rigidez na etapa de planejamento. Compreende a utilização de instrumentos de coleta de dados como levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não estruturadas e estudo de caso. O objetivo deste tipo de método é ampliar o conhecimento de um fato pouco explorado. Para tanto, o método do estudo de caso foi utilizado como parte do estudo, estratégia preferida “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2001).

Foram feitas duas visitas a campo, na fábrica da empresa localizada na cidade de São Bernardo do Campo, São Paulo. Nestas ocasiões, foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas e em profundidade: duas delas com representantes da alta administração e uma com o representante da comissão da fábrica.

Foram pesquisadas também publicações sobre a empresa e dados constantes no *site* da empresa, na *Internet*.

O Estudo de Caso: Empresa X

Perfil da Empresa

A Empresa X atua no setor automobilístico, com a colaboração de mais de 440.000 funcionários, produzindo cerca de 4 milhões de veículos por ano que são comercializados em mais de 200 países. Em 2003, seu faturamento foi de US\$ 158,8 bi, encerrando o ano com 365.600 empregados. Em suas competências estratégicas tem-se a capacidade de inovação tecnológica, marcas fortes, presença global e portfólio de produtos.

Em São Bernardo do Campo, encontra-se a sede da Empresa X, com a produção de caminhões e ônibus. Possui ainda atividades em Juiz de Fora, MG, Campinas, SP, e Centro Empresarial de São Paulo, CENESP.

A estratégia empresarial

O modelo de visão estratégica é o “*Vision House Empresa X*”. Ele é representado pelo desenho de uma casa, onde no telhado encontram-se os objetivos, no centro a missão e os objetivos estratégicos e na base os valores e crenças compartilhados.

O objetivo da Empresa X é ser responsável pelas atividades de veículos comerciais e automóveis e assumir um papel ativo na definição de estratégias que criem um valor superior para seus clientes, colaboradores e acionistas. Sua missão é: ser reconhecida como um fabricante/fornecedor de classe mundial de veículos comerciais, automóveis, componentes e serviços; ser o fornecedor nº1 de uma linha completa de veículos comerciais de alta qualidade e de serviços correlatos que excedam as expectativas do cliente; otimizar o negócio de automóveis; ser vista como um centro de excelência em produção, desenvolvimento de produto e melhoria de processo que proporcione produtos que excedam as expectativas do cliente; e, ser reconhecida como um dos melhores empregadores do Brasil e proporcionar aos seus colaboradores oportunidades de destaque, desenvolvimento de carreira e um ambiente que os motive.

Os Objetivos Estratégicos da Empresa X são: alcançar um crescimento sustentado com valor agregado; prover produtos adequados que os clientes desejam para manter a liderança de mercado; ser um *benchmark* em eficiência e eficácia de processos; otimizar o desenvolvimento de produto e oportunidades de crescimento de produto/mercado; ser classe mundial em qualidade em todos os segmentos relevantes; alocar de forma bem sucedida os recursos e integrar os processos, produtos e serviços; e, prover as melhores oportunidades de desenvolvimento profissional e motivar os colaboradores. Para atingir estes objetivos institucionalizados, os Valores e Crenças Compartilhados são: Coerência em palavras e ações; Potencialização; Qualidade; Respeito; Foco no cliente; Confiança; Bom cidadão corporativo; Inovação; Velocidade; Trabalho em equipe; Lucratividade; Excelência; Flexibilidade; Franqueza; Responsabilidade; Inspiração; Agilidade; e, Comunicação.

O Programa de GQVT

O Programa de GQVT é pautado em um modelo de saúde integrada, que contempla aspectos físicos, emocionais, sociais, profissionais, espirituais e intelectuais. Os programas voltados para Saúde incluem Assistência, Conscientização e Saúde Ocupacional. Suas ações são: Vacinação anti-gripal, Campanha “Prevenção de Doenças Sexualmente Transmissíveis”, Campanha “Prevenção de Obesidade”, Campanha “Câncer do Colo do Útero e Mama”,

Campanha “Câncer de Próstata”, Programa de recuperação e integração do dependente químico, e Ginástica Laboral.

Este modelo de QVT contempla ainda quatro pilares, com ações específicas:

1 – Ambiente de Trabalho: Relacionamento interpessoal e entre áreas, Comunicação e Feedback, Condições físicas do ambiente de trabalho. Ações: Ferramentas de Avaliação e Feedback (mensalistas e horistas), Projeto e-RH (B2E), Academia Humana, Saraus, Corais e Ergonomia.

2 – Ética e Moral: Reconhecimento e Motivação, Oportunidades de crescimento profissional e Empregabilidade, Identificação com a Empresa. Ações: Crescimento pessoal integrado às ações de Treinamento e Desenvolvimento, Universidade “*in Company*”, Projeto Mão na Massa (ações de Responsabilidade Social junto à comunidade), Projeto Maturidade (preparação para aposentadoria), e Saraus.

3 – Integração Social e Familiar: Esporte, Lazer, Cultura. Ações: Ações e programas ADCMB (clube da empresa), Programa de conscientização e planejamento do orçamento familiar, Visita de familiares à fábrica, Projeto Pessoa, Academia Humana e Saraus DCBR abertos a familiares.

4 - Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: Jornada de Trabalho, Previsibilidade de Horários. Ações: Horários fixos de trabalho, Banco de Horas.

Dados da pesquisa de Limongi-França (1996) indicam que, embora as empresas digam que QVT é importante, os programas estão ainda muito desarticulados. As decisões são difusas e tomadas muito mais em nível tático e operacional do que em nível estratégico.

Visão da Alta Administração

O pensamento e atuação das lideranças empresariais são muito significativos nas organizações, pois visão – valores e crenças - da liderança tem influência sobre as ações tomadas na empresa, “*pelo fato de que atuam como pontos primários de referência devido à maneira pela qual as pessoas pensam neles e dão sentido aos contextos nos quais trabalham*” (Bergamini, 1994). A seguir apresentam-se os pontos de destaque da entrevista com o Diretor de RH e com o gerente de Planejamento, Controle e Estratégia de RH da Empresa X.

As metas da organização são: satisfação dos colaboradores, satisfação dos clientes, a sociedade e resultados financeiros. Ser uma empresa global com atuação local aproveitando as características regionais. As metas da Gestão de Pessoas estão desenhadas para contribuir para a lucratividade da empresa. Cada área tem indicadores de sua contribuição para esses resultados, como, por exemplo, absenteísmo médico e passivo trabalhista. Outras metas da área são: ser *benchmark* em eficácia e eficiência em gestão de pessoas; prover as melhores oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores; e, implantação de ações voluntárias e de responsabilidade social. São calculados diversos índices como forma de avaliação destas metas, tais como índice relativo de acidentes, redução do passivo trabalhista, redução de perdas patrimoniais, absenteísmo médico e rotatividade.

O modelo de gestão utilizado é o EFQM - *European Foundation Quality Management*. Possuem 5 qualificadores (estratégias, processos, liderança, gestão de pessoas e recursos), e 4 resultados (sociedade, empresa, clientes e colaboradores).

Algumas atividades são terceirizadas, mas conservam a inteligência *in-house*. Por exemplo, no restaurante apenas as pessoas que servem são terceirizadas; os nutricionistas são empregados diretos. O plano de assistência médica é a segunda maior despesa, portanto busca-se controlar a saúde para reduzir custos. Acompanham os casos para que a pessoa fique o menor tempo afastada. Há investimentos em ergonomia com a adequação das máquinas ao biótipo brasileiro, pois isso reduz o custo por doença. De acordo com o entrevistado, há 5 anos não há nenhum caso novo de LER (lesões por esforços repetitivos).

A satisfação das pessoas é medida por meio da pesquisa “Queremos Ouvi-lo”. O formulário é enviado a todos os colaboradores anualmente, de acordo com a data de aniversário. Seu preenchimento não é obrigatório. Têm 70% de índice de respostas e uma preocupação com o anonimato dos empregados. Trata-se, portanto de uma pesquisa de clima organizacional. A satisfação dos empregados envolve duas dimensões: salário direto, benefícios, condições físicas de trabalho; e comprometimento, comunicação com chefe, colegas e outros. Há uma meta relacionada à satisfação dos empregados, que consiste em melhorar o índice geral em 3%, bem como melhorar o relacionamento entre as áreas.

De acordo com o Diretor de RH, o Programa de GQVY é um “guarda-chuva”, composto por muitas ações que levam à melhoria de qualidade de vida. É considerada uma política da área de Gestão de Pessoas. E, embora não haja uma área específica encarregada da GQVT, existe um comitê, com pessoas de Gestão de Pessoas e um representante de cada área, que se reúne uma vez por mês. O entrevistado apontou como uma desvantagem do comitê o fato de não ter *budget* específico para GQVT e, às vezes, não ter dinheiro suficiente para fazer as atividades desejadas. Como vantagem, apontou o fato de não ter ninguém “querendo fazer carreira às custas do projeto de GQVT”.

Segundo a alta administração da área de Gestão de Pessoas, há treinamento técnico e comportamental integrado. Alguns exemplos: prevenção de câncer de mama e próstata, vacinação. Na relação da empresa com os trabalhadores, os entrevistados destacaram que a solução para o problema da pressão dos empregados é através da comissão de fábrica. Na sua visão, o sindicato é mais generalista e possui conceito político, ao contrário da comissão e da empresa, que procuram o mesmo objetivo.

Visão da Comissão de Fábrica

As estratégias e as metas são comunicadas aos empregados através de comunicados internos, jornais e murais espalhados pela fábrica. Algumas metas de produção são vinculadas ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados; estas metas são as mais conhecidas pelos empregados e são constantemente acompanhadas, em reuniões periódicas com as chefias.

Entretanto a participação dos empregados é percebida pelo entrevistado como demasiadamente unilateral. Além de não contarem com canais de participação na sua elaboração, o acompanhamento é feito de forma meramente informativa. Por exemplo, quando há problemas com a qualidade dos caminhões produzidos, que é uma das metas, são feitas as chamadas “palestras de cinco minutos”, onde são apontados os problemas, sem espaço para próprios empregados sugerirem melhoria. Embora exista este problema relacionado à participação dos empregados, eles possuem certa autonomia para interferir de forma positiva na qualidade do produto. Eles podem, por exemplo, avaliar e opinar sobre os fornecedores de matérias primas e peças utilizadas na produção.

Não há envolvimento dos empregados com o alcance de todas as metas, a não ser aquelas relacionadas à PLR ou as que garantam emprego. Não há preocupação com o acionista nem com o mercado, apenas interessa que a empresa tenha bom desempenho para que os empregos existentes sejam mantidos.

Segundo o representante da Comissão de Fábrica, Emprego, QVT, para os empregados da fábrica, *resume-se a manter o emprego, ter um salário suficiente para manter a família e oportunidades de qualificação, fatores que dão possibilidade de planejar a vida, visando a estabilidade e um futuro*. Numa dimensão operacional, QVT se refere a *poder interferir no ritmo de produção, para evitar acidentes, e ter acesso à chefia para dialogar*. Na década de 90 a comissão capitaneou um programa de GQVT, cujas ações foram negociadas em acordo coletivo, atendendo a algumas reivindicações dos funcionários.

No nível simbólico, as ações de GQVT da empresa, representadas pela figura de um homem deitado num capacete de segurança, são percebidas como distante da realidade dos empregados. Segundo ele, enquanto os trabalhadores virem crianças pedindo esmolas, não terão qualidade de vida; é necessário agir sobre os problemas do entorno. Em decorrência, a Comissão de Fábrica está montando um projeto para a comunidade, talvez voltado para educação.

As ações do programa de GQVT da empresa, conhecidas pelos empregados, são as campanhas de antitabagismo, prevenção à Aids, vacina contra gripe e dependência química. Estas ações não são percebidas como um Programa e nem que são voltadas para as reais necessidades dos funcionários. Segundo o entrevistado, tudo o que se faz visa aumentar a produtividade. Cita como exemplos: “Se o empregado fumar, terá que se ausentar do trabalho para isso. A vacina para gripe tem o mesmo objetivo. A Aids só é lembrada no carnaval. A dependência química se resume a uma internação no Hospital Bezerra de Menezes.” Para ele, os trabalhadores têm uma visão diferente, que envolve a estabilidade no emprego, a redução na jornada de trabalho, a possibilidade de poder comprar coisas para seus filhos.

Os empregados não são consultados na elaboração de ações de GQVT. No entanto, a comissão passou a pressionar para participar na elaboração destas campanhas e agora estão iniciando a montagem de programas próprios, da comissão em conjunto com o sindicato, nos quais a empresa é convidada a participar. Os trabalhadores também possuem uma CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) própria, que desenvolve ações voltadas para a prevenção nas áreas de segurança e saúde.

Há grandes dificuldades para os trabalhadores comunicarem suas necessidades e expectativas neste sentido. A pesquisa “Queremos Ouvi-lo”, segundo o entrevistado, apenas aponta para a empresa quais são os problemas, mas não há ações a partir destes resultados. Além disso, não há comunicação entre os trabalhadores e chefias; tudo é informado de cima para baixo. Ele percebe que é necessário que o líder saiba envolver a equipe. Na produção isto é facilitado, pois as pessoas trabalham em grupos semi-autônomos, cujo porta-voz é eleito entre os trabalhadores. Acredita que envolver os trabalhadores nas discussões, favorecendo a participação, teria impacto positivo em produtividade, pois eles se sentiriam valorizados.

Não há treinamentos voltados para questão de saúde. Apenas na Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT), que é realizada por imposição legal. O entrevistado acredita que outros programas voltados para saúde não são realizados porque a empresa não admite os problemas e doenças que causa. Por exemplo, não há qualquer programa ou orientação sobre prevenção de LER e DORT (Distúrbios Osteomoleculares Relacionados ao Trabalho), mas há ocorrências destas doenças, que são controladas pela CIPA dos trabalhadores.

Ainda de acordo com este representante da comissão de fábrica, os investimentos em desenvolvimento dos empregados são restritos. Ao ser admitido, o novo empregado passa por um treinamento de integração, onde são informadas as políticas de qualidade, segurança e outras, através de palestras. Não há treinamento prático para a função ou mesmo para a aplicação destes conteúdos transmitidos na integração. Todo o restante do treinamento é realizado no local de trabalho, realizado pela pessoa mais experiente da área.

Os investimentos educacionais para os empregados da fábrica também foram eliminados, na medida em que as contratações passaram a exigir que os novos funcionários tenham o 2º grau completo. Desta forma os convênios com o SESI e a Fundação Bradesco, para cursos de 1º e 2º graus, que existiram durante um período, foram encerrados.

Numa dimensão mais ampla de GQVT, o entrevistado acredita que a empresa só se interessa pela produtividade. Para ele, somente a chefia direta dá mais valor para o empregado do que a direção, porque tem um contato mais permanente e conhece os problemas de cada um. Mas a chefia direta não influencia diretamente na direção.

Embora o entrevistado diga que não veste a camisa da empresa, que só se interessa pelo fato de dar condições de subsistência, foi enfático ao afirmar que entre um caminhão da marca X e marca Y, sugeriria a compra da marca X, pois assim garante seu emprego. Muitos funcionários usam camisas e jaquetas da empresa para andar nas ruas. Reconhecem que o salário é bom (o salário médio é R\$1600,00), assim como os benefícios (três opções de convênio médico, transporte, alimentação).

Na relação empresa-empregado, o principal problema apontado pelo entrevistado é a discussão unilateral, acredita que a participação nas discussões pode melhorar a produtividade.

Discussão e análise do caso

Observa-se a partir da literatura revisada e das entrevistas, que a relação GQVT e estratégias empresariais é um conceito novo e ainda em formação. Não foram encontrados textos ou publicações acadêmicas que pudessem ser referenciados nesta pesquisa.

No entanto, partindo-se das relações apresentadas entre estratégia e políticas de gestão de pessoas, de um lado, e do conceito e ações de GQVT, de outro, foi possível inferir algumas suposições de como os programas de GQVT poderiam melhor ajudar a alcançar as metas de uma estratégia do tipo Excelência Operacional. A pergunta a ser respondida, nesse caso, seria: “que tipo de ações contribuem para uma melhor relação qualidade/custo na operação?” No caso da Empresa X, tanto custo como qualidade são elementos críticos da estratégia, conforme mencionado pelo Diretor de RH.

Dado tal contexto, e para se alcançar metas de qualidade e produtividade, seria de se esperar encontrar políticas que:

- (i) procurassem reter as pessoas (para reduzir custo da rotatividade), o que pode ser feito tanto por meio de políticas de remuneração e reconhecimento do desempenho (pagar acima do mercado, por exemplo), como pela promoção de uma cultura forte, onde o sentimento de orgulho pela empresa prevalecesse; de grande importância também para a retenção de pessoas é percepção – pelos empregados – de que a empresa trata a todos com justiça e equidade e, ainda, o reconhecimento da possibilidade de desenvolvimento de uma carreira dentro da empresa;
- (ii) buscassem promover a qualidade, uma vez que os produtos são reconhecidos pela qualidade e, nesse caso, o treinamento e a possibilidade de desenvolvimento profissional passam a adquirir importância estratégica;
- (iii) e, por fim, que buscassem reduzir custos e, para tal, poder-se-ia esperar políticas que tratassem da saúde, especialmente de forma preventiva.

Nota-se a relação direta entre estratégia e o ambiente de trabalho (Albuquerque, 2002; Astley e Van de Ven, 1983), ao mesmo tempo Walton (1975) apontam o ambiente físico e salubridade como indicadores dos critérios do conceito de QVT. Pode-se afirmar, portanto que QVT interfere diretamente na estratégia empresarial. Na Empresa X observa-se esta visão quando o diretor de RH afirma que colaboradores saudáveis contribuirão para a produtividade e conseqüentemente para as metas organizacionais. É importante levar em consideração que a empresa é uma montadora que possui uma estratégia de excelência operacional que segundo Fleury e Fleury (2000), a função crítica da empresa é a de Operações, que inclui todo o ciclo logístico: suprimento, produção, distribuição e serviços.

O Programa de Gestão de Qualidade de Vida da empresa parte de um conceito convergente com a visão de De Marchi (*apud* Limongi-França, 2003), pois está estruturado sobre um modelo de saúde integrada que contempla aspectos físicos, emocionais, sociais, profissionais, espirituais e intelectuais, também destacados por aquele autor. Entretanto, tal

base não garante a consistência do programa, que é percebido pela área de RH como um “guarda-chuva” de ações e pelo representante dos empregados como uma série de ações pontuais e desintegradas. Isto denota que, intencionalmente ou não, as ações voltadas para GQVT não estão claramente compreendidas e assimiladas pela organização como um “modelo de saúde integrada”, tal qual pretende o discurso da empresa.

Sob o conceito de Walton, as oito categorias foram identificadas como presentes, em maior ou menor grau. Entretanto, em alguns casos, o discurso da empresa, as ações empreendidas e a percepção do representante do empregados mostraram-se conflitantes.

Por exemplo, a categoria proposta pelo autor “Condições de trabalho seguras e saudáveis” está presente na empresa através de ações que estão dentro da dimensão “ambiente de trabalho”, do Programa de GQVT. Porém, embora o entrevistado de Gestão de Pessoas saliente que a preocupação da organização com a ergonomia seja constante, quando foram investigadas as ocorrências e ações preventivas voltadas para LER e DORT, este entrevistado afirmou não haver mais este tipo de problema na empresa. Já o representante da comissão de empregados salientou que tais problemas ocorrem frequentemente, não havendo qualquer ação da empresa a respeito.

Outras duas categorias propostas por Walton que se mostraram relevantes para esta análise são “Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas” e “Oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego”. Estas categorias foram observadas na “Dimensão Ética e Moral” do Programa de GQVT da empresa e estão presentes no discurso do representante da Gestão de Pessoas, sobre ações integradas de desenvolvimento. Está alinhado também com um dos eixos da missão da empresa - Ser reconhecida como um dos melhores empregadores do Brasil e proporcionar aos seus colaboradores oportunidades de destaque, desenvolvimento de carreira e um ambiente que os motive – bem como no objetivo estratégico relacionado - Prover as melhores oportunidades de desenvolvimento profissional e motivar os colaboradores. Porém, a partir do discurso do representante da comissão de fábrica, é possível observar que tais preocupações não são percebidas pelos empregados pois não se concretizam em ações efetivas. As oportunidades de carreira foram retratadas por este entrevistado como bastante limitadas especialmente no caso de mudança da área operacional para a área administrativa, os investimentos em educação formal foram finalizados e os treinamentos ocorrem de forma desestruturada, sob responsabilidade única dos próprios empregados. Além disso, alguns treinamentos dados sob a forma de palestras, especialmente sobre questões relacionadas à saúde, são percebidos como ineficientes e desvinculados das necessidades dos trabalhadores. Por outro lado a empresa afirma que continua investindo na educação e no treinamento dos colaboradores, e que provavelmente, o relato refira-se ao fato de não terem mais “internamente” os cursos supletivos que eram dados no passado, mas continuam reembolsando os empregados em 90% dos gastos com esses cursos (que agora devem ser feitos em escolas abertas).

É interessante observar que a categoria “Compensação justa e adequada” embora não faça parte do programa de GQVT, nem tenha sido citada nas entrevistas como uma meta ou um valor relevante nas ações de Gestão de Pessoas, o representante da comissão de empregados percebe que a empresa paga salários superiores à média de mercado, o que, inclusive, é um dos fatores de orgulho para os trabalhadores. Isto pode indicar que tanto a organização quanto os empregados têm negociado e equacionado satisfatoriamente esta questão, o que faz com que ela deixe de ser uma preocupação em termos de GQVT.

A categoria “Relevância social do trabalho” é claramente identificada dentro do programa de GQVT da empresa. A empresa publica um relatório social relatando todas as ações empreendidas ao longo do ano. Há uma preocupação forte com a questão ambiental e com a sua relação com a comunidade em seu entorno. Esta visão da alta administração é transmitida

para o resto da organização e observou-se a mesma preocupação com o pessoal da comissão de fábrica. Na entrevista com o representante da comissão, a relevância social é um fator muito presente em sua visão de GQVT. Ao afirmar que a qualidade de vida não pode ser alcançada sem que os problemas sociais também sejam resolvidos, sua visão do papel da empresa junto à comunidade e à sociedade mostra-se consoante a esta categoria de Walton. Esta visão tem se concretizado na prática através da mobilização dos empregados para a realização de ações sociais voltadas para a comunidade do entorno.

Concluindo, ao retomar as suposições feitas sobre programas de GQVT e estratégia de Excelência Operacional, verificou-se que nem todas as ações previstas para a promoção da estratégia foram encontradas na Empresa X. Em especial, causa preocupação, o pouco treinamento dispensado aos novos empregados, conforme relatado pelo membro da Comissão de Fábrica. A falta de possibilidade de mobilidade profissional – desenvolvimento de carreira – também pode ser um fator limitador da retenção das pessoas. No entanto, dado que a taxa de rotatividade é muito baixa – por volta de 4% ao ano, bem abaixo do setor, de acordo com o diretor – pode-se imaginar que outras ações, como remuneração acima da média e a promoção de um forte sentimento de orgulho (além do quadro recessivo em que se encontra o país e, em especial, o setor de montadoras), estejam agindo de forma a manter as pessoas na empresa.

Outro aspecto a ser considerado é a necessidade de melhorar a comunicação entre todos os departamentos e profissionais da organização. Nas entrevistas fica clara a necessidade de que todos tenham a oportunidade de expressão das suas necessidades e idéias.

CONCLUSÕES

Tendo em vista o objetivo da pesquisa de identificar em que medida as estratégias empresariais de uma organização estão sintonizadas com os programas de GQVT e considerando as limitações do estudo de caso apresentado: ausência de um número maior de entrevistados envolvidos diretamente no programa de GQVT, o fato de ser um estudo exploratório no qual o conhecimento sobre o tema estudado é recente, etc, concluiu-se que as estratégias da Empresa X estão sintonizadas com o seu “programa” de GQVT. Pode-se afirmar mais precisamente neste caso que as ações de GQVT estão sintonizadas com os objetivos estratégicos da empresa, que é produtividade em um caso de estratégia de excelência operacional. Porém, para o atingimento deste tipo de estratégia é preciso de colaboradores saudáveis, conscientes e motivados no trabalho. Isso é mais efetivo quando eles possuem QVT. GQVT assim como estratégias empresariais são conceitos, idéias, formas e visões. Estas visões devem ser compartilhadas, negociadas e aceitas dentro da organização para uma maior eficácia. Na Empresa X observa-se que esta visão é um pouco conflitante, dadas as visões apresentadas pelos entrevistados.

É importante ressaltar que cada entrevistado representa um papel distinto dentro da organização e sua relação com os seus *stakeholders*. Enquanto o diretor de RH defende a empresa, a estratégia e deve responder pelos resultados principalmente para os investidores, o presidente da comissão de fábrica representa os colaboradores e sempre buscará coerentemente com o seu papel, melhores condições de trabalho para o seu pessoal. Isto posto, há de se considerar razoavelmente as posições apresentadas durante as entrevistas. Para um melhor entendimento do problema, seria importante um aprofundamento desta pesquisa, talvez a adoção de uma pesquisa quantitativa com uma amostra maior de colaboradores da montadora.

Como sugestão pode-se realizar novas pesquisas retratando casos com estratégias distintas como a de inovação em produtos e a orientação para serviços. A realização de ensaios sobre o *link* entre estratégias empresariais e GQVT será algo de muita utilidade considerando o pouco referencial teórico sobre o tema em questão. O estudo de maior número de casos será importante para que se possa construir um corpo teórico sobre GQVT mais

consistente, o que inclui o estudo de ações, para cada tipo de estratégia empresarial, de ações que possam ir além das tradicionais preocupações com a saúde do trabalhador.

BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ASTLEY, W.G., VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, 28: 245-273, 1983.

BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, 9(4): 49-61, 1995.

BECKER, B., GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **The Academy of Management Journal**, 39(4): 779-801, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

DELERY, J., DOTY, D. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. **The Academy of Management Journal**, vol. 38 (3), 802-835, 1996.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1993.

FLEURY, A., FLEURY, M.T. **Estratégias Empresariais e formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M.T., LACOMBE, B. A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: Iberoamerican Academy of Management 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUSELID, M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **The Academy of Management Journal**, vol. 38 (3), 635-672, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, A. C. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho**. 213 f. Tese de Doutorado. FEA/USP: São Paulo, 1996.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. A Competência Essencial da Organização in MONTGOMERY, C., PORTER, M. **Estratégia – a Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SPENDER, J.C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v.17 (Winter Special issue) 45-62, 1996.

WALTON, R.E. In: DAVIS, L.E. **The quality of working life**. New York: Free Press, 1975.

WRIGHT, P.M., DUNFORD, B.B., SNELL, S.A. Human Resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**. v. 27 (6): 701-721, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi, 2ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNDT, M., SNELL, S., DEAN, J., LEPAK, D. Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. **The Academy of Management Journal**, v. 38 (3), 836-866, 1996.