

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

ANDRÉA YUMI SUGISHITA KANIKADAN, MSc

FEA/USP

andreak@usp.br

BEATRIZ LACOMBE, Dra.

FEA/USP

blacombe@uol.com.br

ELENIR HONORATO VIEIRA, Dra.

FEA/USP

elenirhv@uol.com.br

MONICA BOSE, MSc

FEA/USP

mônica.bose@itelefonica.com.br

ROBERTO SHINYASHIKI, Dr.

FEA/USP

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 sentido as estratégias empresariais de uma organização estão sintonizadas com os programas de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT). 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 parcialmente com o seu “programa” de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. As ações de GQVT estão sintonizadas com os objetivos estratégicos da empresa, que é produtividade em um caso de estratégia de excelência operacional. Por outro lado, percebe-se uma dissociação da realidade cotidiana, em termos do discurso da alta direção e dos gestores de RH.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão Estratégica de Pessoas

ABSTRACT

In the last years, the organizations, specially the big ones, have been considering the importance of formulating and implementing strategies as a way of obtaining excellence in management, maintaining their existence in the competitive market. The objective of this paper is to identify in which aspects the organizational strategies are

matching with the Quality of Working Life Management programs. It was conducted a research in the X Company, an automobile company with the characteristics searched for this project. The company defines strategies in the organizational high level and it develops quality of working life actions. It was conducted three interviews: two of them with people from the high administration level and another one with the plant representative. It was concluded that the X Company strategies are matching in some aspects with its Quality of Working Life Management program. This company has productivity as its strategic objective, considering the search for operational excellence. In the other hand, it is noticed a dissociation in between the management and employee speeches.

Keywords: Quality of Working Life, Strategic People Management

INTRODUÇÃO

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.

Esta prática difere da gestão empresarial de meados do século passado, em especial porque privilegia a disseminação das estratégias por toda a estrutura hierárquica, além de definir que todas as ações desencadeadas devam, de alguma forma, estar voltadas para o cumprimento destas estratégias. Com isto, se antes elas eram formuladas e guardadas “a sete chaves”, em um grupo seleto de pessoas que compunham a área de planejamento estratégico, hoje, todos os empregados precisam conhecê-las.

Considerando-se esta afirmação como presente no discurso, conclui-se que todas as ações da organização devem estar em sintonia com as estratégias¹ 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 Marchi (1998) “qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qua-

lidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional”.

Com base nessa afirmação, o presente estudo foi concebido com o objetivo de identificar como são as práticas de GQVT de uma grande empresa que adota a estratégia de excelência operacional e em que sentido, estratégias e ações de GQVT estão sintonizadas.

Para cumpri-lo, foi realizado estudo na Empresa X, 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.

Optou-se por entrevistar tanto pessoas da alta administração como da comissão de fábrica, pois na primeira, os representantes têm influência sobre as ações tomadas na empresa, ou seja, são pessoas cujas decisões estão direcionadas à estratégia organizacional. Por outro lado, tem-se a visão de um representante da comissão de fábrica, que atua no papel de defensor de seus pares e busca melhores condições de trabalho, para finalmente entender a legitimidade do programa.

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

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir apresenta-se a fundamentação teórica utilizada na pesquisa. Ela está subdividida em duas partes: estratégias e competências, e gestão de qualidade de vida no trabalho.

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, destacando as principais abordagens ou escolas que vêm discutindo a questão. Nesse sentido, têm-se não apenas diferentes definições para a estratégia, mas também diferentes entendimentos do seu modo de operacionalização. O autor agrupa as diversas escolas em três categorias distintas: a prescritiva, onde se encontram 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.

Embora as abordagens adotem perspectivas e conceitos distintos para a estratégia, vale ressaltar que são mais complementares do que conflitantes, conforme propõem Mintzberg et al. (2000), ao relembrar a fábula dos cegos e do elefante, (em que cada cego descrevia uma parte diferente do animal). 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.

Astely 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 deixa de ser externo, como pretende Porter (1996), e passa a ser interno.

Como conseqüência, 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 Recursos Humanos (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 Recursos Humanos, que ganha destaque a partir dos anos 80, pressupõe, necessariamente que (i) uma determinada estratégia demanda um conjunto especial de comportamentos e atitudes dos empre-

gados; 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 (a maneira inversa seria muito mais difícil de ser conseguida). Além disso, o modelo de visão estratégica (Collins e Porras, 1995), ao ser adotado por uma empresa, está baseado em uma ideologia central, ou seja, é necessário definir-se os valores centrais e o objetivo da organização. Os valores centrais são as doutrinas essenciais da empresa, representadas por um conjunto de princípios gerais de orientação; o objetivo é a razão fundamental pela qual a organização existe, aquilo que a guia permanentemente.

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 pelos autores 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).

Estudando organizações com diferentes abordagens estratégicas e com base na abordagem da competência organizacional, 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 – aquilo que a empresa sabe fazer bem e é único. As políticas de gestão se adequarão à estratégia escolhida e tam-

bém 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, que inclui todo o ciclo logístico: suprimento, produção, distribuição e serviços. 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. Este tipo de estratégia permite aos clientes reconhecerem os mesmos produtos e serviços, criando um sentimento de confiança.

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. Inclui-se nesse subgrupo as empresas de Tecnologia de Informação, da área de Biomédicas, Farmacêuticas, entre outras. Essas empresas procuram garantir o sucesso por meio da introdução contínua de novos produtos, que trazem maiores margens de lucratividade (a excelência na produção não é tão importante). Neste caso, é importante entender que, para que a competência seja reconhecida, toda a estruturação da organização deve estar voltada para esses clientes e segmentos de mercados definidos.

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 aqui é Marketing, que coordena as ações das demais – especialmente as áreas técnicas - em função das necessidades do projeto sendo desenvolvido para o cliente. O foco não é mais a excelência em operação ou a inovação: trata-se de oferecer serviços específicos, exclusivos para um cliente. Indústrias de embalagens constituem um exemplo desse grupo.

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.

Na tentativa de se identificar melhores práticas para a gestão de pessoas, diversos estudos vêm sendo realizados desde a década de 80. Embora inicialmente apresentassem resultados por vezes parciais – analisam apenas um setor da economia ou os efeitos de práticas isoladas - os resultados obtidos em pesquisas recentes (Huselid, 1996; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996; entre outros) 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).

Ainda 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.

Delery e Doty (1996) utilizam a tipologia de Miles e Snow (1978) para sugerir práticas de gestão de pessoas que mais se adequariam aos diferentes tipos de estratégia. Nesse sentido, empresas que seguem a estratégia de defensores – operam em mercado mais estável, com longos ciclos para a inovação e ênfase em custos de operação – seriam mais bem servidas por políticas que enfatizam emprego de longo prazo e o comprometimento com a organização. Os empregados precisam desenvolver habilidades específicas à organização e, para isso, treinamento intensivo e formal é necessário. Sistemas de avaliação formais e de feedback tam-

bém reforçam os resultados de longo prazo. Dessa maneira, os custos associados à reposição de pessoal seriam minimizados. Por seu lado, empresas com estratégia de prospectores – que atuam em ambientes mais turbulentos e que buscam constantemente novos produtos e mercados – teriam melhor desempenho se adotassem políticas que privilegiam a contratação constante de novos talentos e a orientação para resultados no curto e médio prazo. O comprometimento não é tão enfatizado, assim como não há necessidade de extensos programas de treinamento.

Uma forma adotada por empresas, de apoio às estratégias voltadas para a gestão de pessoas, é a implementação de ações que objetivem melhorar a qualidade de vida no trabalho de seus empregados e gestores.

GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Limongi-França (1996, p.8) conceitua Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho como “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais do ambiente de trabalho”. Para Walton (1975), os critérios adotados para se entender o conceito, inclui oito categorias que são descritas a seguir. Esse conjunto de critérios fundamenta-se 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: refere-se à remuneração recebida dentro de padrões organizacionais baseados na cultura da empresa e em modelos ideológicos e seus indicadores são 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: Autonomia, Estima, Capacitação múltipla e Informações sobre o trabalho; Oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego: oportunidade de carreira, através da educação formal, 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 preconceitos, de modo que se crie a comunidade na organização. Indicadores: Ausência de preconceitos, Habilidade social e Valores comunitários; Constitucionalismo na organização: noção de cidadania, envolvendo aspectos relacionados aos direitos e deveres legais dos cidadãos. Indicadores: Direitos garantidos, Privacidade e Imparcialidade; Trabalho e espaço total na vida do indivíduo: valorização de outros pilares que sustentam a vida das pessoas, como suas relações com a família, lazer, interesses comunitários e religiosos. 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 de saúde, transporte, comunicação, educação e higiene. 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 – a relação entre estratégia empresarial e ações de GQVT – 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. Em geral, 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, razão pela qual torna-se difícil formular hipóteses que sejam precisas e estejam em condições de serem operacionalizadas. O produto final torna o problema mais esclarecido e,

a partir de então, poderá ser mais bem investigado através de

procedimentos mais sistematizados. 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. É importante ressaltar as limitações do estudo de caso apresentado: ausência de um número maior de entrevistados envolvidos diretamente no programa de QVT e o fato de ser um estudo exploratório no qual o conhecimento sobre o tema estudado é recente.

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

O ESTUDO DE CASO: EMPRESA X

Apresenta-se a seguir o caso estudado. Inicialmente observa-se o perfil da empresa, sua estratégia empresarial, o programa de QVT e por fim a visão dos entrevistados: o Diretor da área de Recursos Humanos e o Presidente da Comissão de fábrica da empresa.

PERFIL DA EMPRESA

A Empresa X atua no setor automobilístico, tem mais de 440.000 funcionários, produz cerca de 4 milhões de veículos por ano que são comercializados em mais de 200 países, e está presente nos mais diversos mercados por meio de diversas marcas. Em 2003, seu faturamento foi de US\$ 158,8 bi, com a venda de 4.005.000 veículos de passeio e 485.400 veículos comerciais, encerrando o ano com 365.600 empregados. Em suas competências estratégicas tem-se a capacidade de inovação tecnológica, marcas fortes e presença global.

No Brasil a empresa sente as estratégias e inovações já prontas da matriz e se mantém como uma montadora de veículos. Em São Bernardo do Campo, encontra-se a sede da Empresa X que concentra a produção de caminhões e ônibus. Em Juiz

de Fora, Minas Gerais, produz-se tanto para o mercado nacional, quanto para exportação para todo o continente latino-americano. Em Campinas, inaugurada em 1979, estão concentradas as atividades de assistência técnica, pós-venda, comercialização de peças e treinamento / desenvolvimento da rede de concessionárias. Também está em Campinas o novo Centro de Treinamento, onde são ministrados cursos sobre os veículos das diversas marcas para toda a América Latina. No Centro Empresarial de São Paulo, CENESP, localizam-se os Serviços Financeiros e Administrativos.

Em 2002, a Empresa X garantiu a liderança de mercado, com destaque nas vendas de caminhões e ônibus. No mercado interno, a participação em vendas de caminhões foi de 34% e no segmento de ônibus, de 50%. Já no mercado externo, a empresa foi responsável por 46% das exportações brasileiras de caminhões e ônibus.

A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O modelo de visão estratégica da empresa é o “Vision House Empresa X”. Ele é representado pelo desenho de uma casa, onde no telhado desta encontram-se os objetivos, no centro a missão e os objetivos estratégicos e na base da estrutura 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 em todo mundo.

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 agre-

gado (ser lucrativo); 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 institucionais, 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 Gestão de Qualidade de Vida 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, 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; Saraus DCBR abertos a familiares.

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

Ações: Horários fixos de trabalho; e, Banco de Horas.

É interessante observar que dados da pesquisa de Limongi-França (1996) indicam que, embora as empresas digam que QVT é importante, os programas estão ainda muito desarticulados. Não existe uma diretoria responsável pelas decisões, fazendo com que tais decisões sejam 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 no rumo das 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 realizada com o Diretor de Recursos Humanos e com o gerente de Planejamento, Controle e Estratégia de Recursos Humanos da Empresa X.

De acordo com os entrevistados, as metas da organização são: satisfação dos colaboradores, satisfação dos clientes, a sociedade (ter boa imagem) e resultados financeiros. Ser uma empresa global com atuação local aproveitando as características regionais.

Os quatro pilares da estratégia são: presença global, marcas fortes, portfólio de produtos e liderança em tecnologia, o que inclui trazer tecnologia de ponta para outros produtos, por exemplo utilizar

a tecnologia do modelo mais caro para os modelos mais baratos.

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

As metas da Gestão de Pessoas estão desenhadas para contribuir para a lucratividade da empresa. Havia a meta, em 2003, de economizar R\$ 3,7 milhões na área de gestão de pessoas. Cada área tem dados numéricos relacionados a sua contribuição para estes resultados. Como não podem reduzir salários, buscam outras metas como a redução de acidentes e absenteísmo.

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.

Algumas atividades da empresa são terceirizadas, mas conservam a inteligência in-house. Por exemplo, no restaurante apenas as pessoas que servem são terceirizadas; os nutricionistas são empregados diretos da empresa.

O plano de assistência médica é a segunda maior despesa com pessoas, portanto busca-se controlar a saúde para reduzir custos. Acompanham os casos de doença para que a pessoa fique o mínimo tempo possível afastada. A empresa possui 22 médicos e mais 40 profissionais de enfermagem.

Há investimentos em ações relacionadas à ergonomia pois consideram que a correta posição do posto de trabalho traz redução do custo por doença. Assim, fazem a adequação das máquinas ao biótipo brasileiro, ou seja, há uma preocupação de adequação do operacional ao biótipo dos colaboradores que possuem uma característica típica no Brasil, ou seja, é distinta do europeu ou de outro país. De acordo com o entrevistado, há 5 anos

não há nenhum caso novo de LER (lesões por esforços repetitivos).

A empresa quer que as pessoas tenham paixão pelo que fazem. Medem a satisfação das pessoas por meio da pesquisa “Queremos Ouvir-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 é mensurada em duas dimensões: salário direto, benefícios, condições físicas de trabalho; e, comprometimento, comunicação com chefe, colegas e outros.

Há uma meta da Gestão de Pessoas 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 Recursos Humanos, o Programa de Gestão de Qualidade de Vida é um “guarda-chuva”, composto por muitas ações que levam à melhoria de qualidade de vida. É considerado um conceito, uma política da área de Gestão de Pessoas. E, embora não haja uma área específica encarregada da GQVT, porém há um comitê de QVT, 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. Todos os horistas fazem treinamento comportamental sobre a visão da empresa como um todo e sobre aspectos da saúde. Há inúmeros exemplos: prevenção de câncer de mama e próstata, vacinação, entre outros.

Na relação da empresa com os trabalhadores, os entrevistados destacaram que a solução para o problema da pressão dos empregados é através das comissões de fábrica criadas pela empresa. Na sua visão, o sindicato é “político”, ao contrário da

comissão e da empresa, que procuram o mesmo objetivo.

VISÃO DA COMISSÃO DE FÁBRICA

A seguir apresentam-se os principais pontos destacados pelo presidente da comissão de fábrica durante a entrevista.

As estratégias e as metas da empresa são comunicadas aos empregados através de comunicados internos, jornais e murais espalhados pela fábrica. Algumas metas ligadas à produção são vinculadas ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados; estas metas são as mais conhecidas pelos empregados e são constantemente acompanhadas, através de reuniões periódicas com as chefias. De acordo com o representante da Comissão de Fábrica, as metas que são comunicadas ao pessoal da fábrica são produção, qualidade e absenteísmo, que são aquelas para as quais estes empregados entendem que devem contribuir.

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, mas não há espaço para que os próprios empregados dêem sugestões de 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.

Ainda na visão do entrevistado, não há envolvimento dos empregados com o alcance de todas as metas da empresa, 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, Qualidade de Vida no Trabalho

(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, fatores que inexistem na prática. 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, simbolizadas pela figura de um homem em uma banheira, são percebidas como distante da realidade dos empregados. O entrevistado entende que qualidade de vida é mais do que isso, que não deve se restringir à empresa, mas também fora da fábrica, incluindo questões sociais. 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. A empresa concordou com a proposta de que cada empregado contribua com um dia de trabalho para projetos na favela próxima da fábrica.

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, como se o problema só ocorresse neste período. A dependência química se resume a uma internação no Hospital Bezerra de Menezes.” Para ele, os trabalhadores têm uma visão diferente, com sugestões relacionadas a suas necessidades, tais como 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 comis-

são 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), 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 Ouvir”, 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, sem oportunidade de diálogo. Ele percebe que este tipo de liderança, que funciona pela imposição, não funciona. 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, algo que hoje não existe, teria impacto positivo em produtividade, pois eles se sentiriam valorizados, ouvidos.

Não há treinamentos voltados para questão de saúde. Apenas na Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT), que é realizada por imposição legal, são feitas palestras. Nestas ocasiões a Comissão de Fábrica é chamada a participar, a fim de que os trabalhadores se mobilizem. 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, onde as tarefas e técnicas são transmitidas pela pessoa mais experiente da área.

O entrevistado entende que deveria haver um treinamento mais estruturado, por exemplo, uma simulação de uma linha de produção. 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, um pré-requisito. Desta forma os convênios com o SESI e a Fundação Bradesco, para cursos de 1º e 2º graus, que existiram durante um período de tempo, foram encerrados após todos os empregados terem concluído estes ciclos.

Numa dimensão mais ampla de GQVT, o entrevistado acredita que a empresa não tem a postura de tratar os empregados como sendo únicos; o que interessa é a produtividade. Para ele, a chefia direta dá mais valor para o empregado do que a direção, porque tem um contato mais permanente, conhece mais dos 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 por ela, pois a empresa dá 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 está garantindo seu emprego. Muitos funcionários usam camisas e jaquetas da empresa para andar nas ruas, ir a Igreja. Reconhecem que o salário é bom (o salário médio é R\$1600,00), assim como os benefícios (três opções de convênio médico, transporte, alimentação). Isto faz com que pensem “ainda bem que eu estou lá”.

Na relação empresa-empregado, o principal problema apontado pelo entrevistado é que a empresa discute de forma unilateral. Gostariam de poder participar das discussões, poder falar é tido como algo positivo. Acredita que os trabalhadores têm que opinar, pois assim, melhoram a produtividade.

DISCUSSÃO E ANÁLISE DO CASO

Observa-se a partir da literatura revisada e das entrevistas, que a relação gestão de qualidade de vida no trabalho 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 lado, 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:

procurassem reter as pessoas na empresa (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;

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;

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; Astely 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 qualidade de vida no trabalho 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 Marchi (1998), 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, na empresa estudada. 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 freqüentemente, 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 desenvol-

ver 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. Por outro lado, a categoria que se refere à garantia de emprego também foi mencionada no estudo e provoca uma reflexão sobre a prática das demissões para diminuir custos, pois não se pode reduzir salários, ao mesmo tempo em que se paga acima da média.

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 pela empresa sob a forma de palestras, especialmente sobre questões relacionadas à saúde, são percebidos como ineficientes e desvinculados das necessidades dos trabalhadores.

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. Segundo Kunsch (1997) a comunicação integrada é uma filosofia que direciona

a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica.

Conclusões

Tendo em vista o objetivo da pesquisa de identificar em que sentido as estratégias empresariais de uma organização estão sintonizadas com os programas de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) e considerando as limitações do estudo de caso apresentado, concluiu-se que as estratégias da Empresa X estão parcialmente sintonizadas com o seu “programa” de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. 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. Percebe-se uma dissociação da realidade cotidiana, em termos do discurso da alta direção e dos gestores de RH. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho 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, já 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 gestão de qualidade de vida no trabalho 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.

REFERÊNCIAS

- 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.
- COLIINS, J.C., PORRAS, J.I. Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Trad. Sílvia Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- 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.
- KUNSCH, M. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus Editorial, 1997.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: con-

ceitos 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.

MARCHI, R. Aspectos Conceituais e metodológicos de qualidade de vida no trabalho. 1º. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. Anais...São Paulo: PROGEP – FEA/USP, 1998.

Miles, R., Snow, C. Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill, 1978.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, G. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Porter, M.E. What's strategy? Haward Business Review, v.74, nº 6, Nov./Dez, 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.

NOTAS

¹ Este estudo adota a tipologia proposta por Fleury & Fleury (2000) para a estratégia organizacional.