

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS EM PROGRAMAS DE QUALIDADE DE  
VIDA NO TRABALHO**

**Maria Lúcia Granja Coutinho**

**Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França**

**SÃO PAULO**  
**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Profa. Dra. Suely Vilela  
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**MARIA LÚCIA GRANJA COUTINHO**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS EM PROGRAMAS DE QUALIDADE DE  
VIDA NO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França**

**SÃO PAULO**

**2009**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Coutinho, Maria Lúcia Granja

Práticas de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho / Maria Lúcia Granja Coutinho. -- São Paulo, 2009. 191 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2009. Bibliografia.

1. Qualidade de vida no trabalho 2. Administração de projetos 3. Administração de recursos humanos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 306.361

**Dedico este trabalho**

**Ao Orlando,  
pelo amor, carinho e paciência durante todo o  
processo desta dissertação.**

**Ao Pedro,  
que me fez voltar a ser criança nas horas  
difíceis e adultas demais.**

**A minha Mãe querida, irreverente e  
libertadora.**

**Ao meu Pai, pelo exemplo de dignidade,  
perseverança e dedicação à vida acadêmica.**

## AGRADECIMENTOS

Essa história começou bem antes de ingressar na FEA-USP. Antes de entrar no mundo acadêmico, onde tudo era novidade para mim, fui preparada por meu querido irmão, mais velho e acadêmico desde cedo, Oscar. Alertou-me com o seguinte aviso: *Lucinha, mestrado é sofrido*. O resto ficou com a minha imaginação. Logo pensei em algo pouco sofrido e segui em frente. Não é que ele tinha razão!

Admito que, de todas as fases do processo de criação, a mais sofrida foi colocar as ideias da cabeça para o papel. Descobri uma longa distância nesse percurso.

Contei com a ajuda da minha orientadora Ana Cristina Limongi-França a quem agradeço por tantos ensinamentos, apoio e incentivo.

Enquanto cursei as disciplinas tive o privilégio de aprender com os professores da FEA-USP: Lindolfo Galvão de Albuquerque, Ana A. Ikeda, André Luiz Fischer, Maria Tereza Leme Fleury, Rosa Maria Fischer e Antonio Cesar Amaru Maximiano. Agradeço a todos pelo carinho e dedicação.

Devo fazer justiça ao registrar que houve momentos divertidos e muitos. Voltei à vida de estudante quando nos reuníamos e acertávamos nossas estratégias de apresentações dos seminários, como também, na produção dos artigos das disciplinas. Nesses momentos prazerosos contei com a bem-humorada companhia da amiga Ana Helena Moreira e de Marcelo Cota, generoso amigo, cuja solidariedade e colaboração ajudaram na escolha do tema, na pesquisa de campo e revisão cuidadosa da dissertação.

À amiga Nildes Pitombo, minha gratidão e admiração por sua sabedoria. Houve ocasiões quando você precisou pegar na minha mão e me conduzir a esse mundo desconhecido das produções acadêmicas, isso feito de forma paciente e tranquila.

Escolhi não fazer esse trajeto sozinha e tive muita satisfação ao encontrar pessoas dispostas a me ajudar. Uma delas é o amigo Fabio Dolnikoff, pelas conversas e conselhos ponderados; a querida amiga Mafalda Mussengue, uma guerreira com um lindo sorriso encorajador e palavras elogiosas; a Rosalina Tavares admiro sua perseverança e agradeço por ajudar-me desde o começo.

Aos participantes da pesquisa de campo, agradeço pela recepção atenciosa e o tempo disponibilizado nessa correria do dia a dia.

Nessa conquista estão os amigos, que apesar do estresse acadêmico de mestranda, aguentaram firmemente e ainda são parceiros. Entre eles, Mário Sérgio, pai do Bruno,

amigo e treinador, ensinou-me a ser perseverante e disciplinada. Agradeço pela confiança e apoio na realização da pesquisa de campo junto às empresas pesquisadas.

Ao Ronaldo da Silva Rego e a Ingrid Wahle, amigos tão queridos. Sinto-me feliz por ter a amizade e o carinho de vocês.

Àqueles que perguntavam como está o mestrado e não conseguiam escapar a tempo, minhas desculpas e agradecimentos. São eles Silvio Rogério, Angélica Pedroso, Marcelo Haddad, Sérgio e Nilcéa Pigozzo, Lacaz, Patrícia Marco, Maria Antonieta Lemos, Maurício Simão, Flávia Muraro, Carlos Ribeiro, Fernando Stocco, Fernando Mahfuz, Claudio e Daniela, Renato Genioli Jr., Júlio R. Borneo e Aline do Nascimento Riquelme. Agradeço ao Prof. Hans J. Thamhain por ter me recebido e ajudado na pesquisa à base de dados da *Bentley University*.

Minha família, por sorte, está numa distância segura e, assim, não sofreu tanto. Contei com a parceria das minhas irmãs, Maria Cristina e Maria Tereza, em busca de incentivo e força para continuar. Encontrei a segurança das companheiras de muitas histórias.

As pessoas mais importantes da minha vida e razão dessa empreitada: Orlando e Pedro. Vocês são meus companheiros e espero que me desculpem a ausência. Amo vocês.



**“Dê a um homem tudo o que ele deseja, e ele, apesar disso, naquele mesmo momento, sentirá que esse tudo não é tudo.”**

**(Kant, 1789)**



## RESUMO

Esta pesquisa analisou como as empresas gerenciam seus programas de qualidade de vida no trabalho através das práticas de gestão de projetos. A principal contribuição está na aplicação de uma metodologia de administração de projetos por meio dos processos e áreas de conhecimento capazes de colaborar com a área de Recursos Humanos, responsável pela gestão desses programas. A metodologia de pesquisa escolhida foi de estudos de casos múltiplos, sendo a investigação de caráter qualitativa e exploratória. As empresas pesquisadas são de portes médio e grande situadas nas regiões Norte, Sudeste e Sul do Brasil. Foram entrevistados gerentes, diretores, CEO, superintendentes e coordenadores. A coleta dos dados primários foi feita com o uso de entrevistas estruturadas pela aplicação do questionário elaborado para esta pesquisa. O levantamento dos dados secundários realizou-se tendo como fontes documentais as publicações de gestão de pessoas e projetos relativos às empresas e documentos disponibilizados pelas organizações. No tratamento dos dados coletados aplicou-se a análise de conteúdo com as categorias de programa de qualidade de vida no trabalho e gestão de projetos. Os resultados desta pesquisa apontaram para a aplicação de práticas de gestão de projetos de forma empírica e baseada nas necessidades do dia a dia, como também, constatou-se serem específicas de cada empresa estando evidenciada a definição de metodologia de gestão dos processos de preparação, estruturação, execução e conclusão com o apoio das áreas de conhecimento de comunicação, gerenciamento de riscos, recursos humanos e aquisições para melhor gerir os programas de qualidade de vida no trabalho. As ações desenvolvidas pelos programas em estudo são associadas aos aspectos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais como maneira de cuidar da saúde dos empregados como um todo. O desafio das equipes multidisciplinares dos programas de qualidade de vida no trabalho está em colocar em prática as diversas ações dentro das restrições de tempo, escopo e custo para atender às expectativas empresariais e responder às solicitações e necessidades dos empregados. Portanto, as contribuições desta pesquisa estão na análise crítica dos programas de qualidade de vida no trabalho fundamentada nas práticas de gestão de projetos permitindo, com isso, novas investigações e a colaboração com a identificação do modelo de mensuração dos resultados das ações de qualidade de vida no trabalho dentro desses programas no sentido de amadurecer as atuais práticas de gestão de projetos.

## **ABSTRACT**

*This research has examined how companies manage their quality of work life programs through the practice of project management. The main contribution is the application of a methodology for management of projects through the processes and knowledge area which are able to work with the area of Human Resources, responsible for managing these programs. The chosen research methodology was multiple case studies, and the investigation was of a qualitative and exploratory character. The companies surveyed are of medium and large sizes and located in the North, Southeast and Southern Brazil. Managers, directors, CEO, superintendents and coordinators have been interviewed. The collection of primary data was made using structured interviews for the implementation of the questionnaire prepared for this research. The survey of secondary data was held with documentary sources and the publications of human resource management and projects relating to documents released by the companies and organizations. In processing the data collected it was applied an analysis of content with the categories of quality of work life program and project management. The results of this research show the application of project management practices in empirical format and based on the needs of day to day needs, but it was found to be specific to each company with a clear definition of methodology for managing the preparation, structuring, implementation and completion with the support of the areas of knowledge of communication, risk management, human resources and procurement to better manage the quality of work life programs. The actions developed by the programs under study are related to the biological, psychological, social and organizational aspects as a way to care for the health of employees as a whole. The challenge of multidisciplinary teams of the quality of work life is to put into practice the various actions within the constraints of time, scope and cost in order to meet business expectations the demands and needs of employees. Therefore, the contribution of this research is the critical analysis of the quality of work life with practices of project management. Thus, allowing further research and collaboration with the identification of the measuring model for the results of the actions of quality of work life within these programs to mature the current practice of project management.*

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1 PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>13</b>
1.1 Contexto.....	13
1.2 Objetivos da pesquisa.....	15
1.3 Pressupostos da pesquisa .....	16
1.4 Justificativa .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
2.1 Qualidade de vida no trabalho .....	21
2.1.1 Condição humana no trabalho.....	21
2.1.2 Retrospectiva da QVT .....	26
2.1.3 Conceito de qualidade.....	42
2.1.4 Conceito de qualidade de vida no trabalho - QVT.....	51
2.1.5 Estudos recentes de QVT .....	62
2.2 Gestão de Projetos .....	65
2.2.1 Conceito de projetos.....	65
2.2.2 Evolução da gestão de projetos .....	69
2.2.3 Processos de gestão de projetos.....	72
2.2.4 Práticas de gestão de projetos nos PQVT .....	76
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>85</b>
3.1 Pesquisa qualitativa e exploratória .....	86
3.2 Método de estudo de caso.....	88
3.3 Seleção dos casos.....	90
3.4 Coleta de dados .....	91
3.4.1 Variáveis da pesquisa.....	92
3.4.1.1 Definição das variáveis da pesquisa .....	94
3.4.2 Unidade de análise.....	97
3.4.3 Instrumentos de coleta de dados .....	97
3.4.3.1 Entrevista .....	98
3.4.3.2 Questionário .....	101
3.4.3.3 Análise de documentos .....	102
3.5 Análise de conteúdo .....	102
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>105</b>
4.1 Empresas pesquisadas.....	105
4.2 Perfil dos entrevistados .....	107
4.3 Análise dos resultados da pesquisa .....	108
4.3.1 Processos .....	110
4.3.2 Áreas de conhecimento .....	110
4.3.3 Programa de qualidade de vida no trabalho .....	110
4.4 Análise de conteúdo da pesquisa com gestores dos PQVT .....	113
4.4.1 Processos de gestão de projetos.....	113

4.4.1.1	Preparação .....	113
4.4.1.2	Estruturação.....	117
4.4.1.3	Execução .....	121
4.4.1.4	Conclusão .....	123
4.4.2	Áreas de conhecimento .....	126
4.4.2.1	Comunicação.....	127
4.4.2.2	Gerenciamento de riscos .....	127
4.4.2.3	Recursos humanos .....	128
4.4.2.4	Aquisições.....	128
4.4.3	Programa de qualidade de vida no trabalho .....	129
4.4.3.1	Área gestora do PQVT .....	129
4.4.3.2	Ações desenvolvidas no PQVT .....	129
4.4.3.3	Instrumentos de definição de conteúdo .....	135
4.4.3.4	Formação da equipe do PQVT .....	136
4.4.3.5	Público atendido .....	136
4.4.3.6	Orçamento específico .....	137
4.4.3.7	Base conceitual.....	137
4.5	Análise de conteúdo da pesquisa com participantes dos PQVT .....	138
4.5.1	Programa de qualidade de vida no trabalho .....	138
4.5.1.1	Área gestora do PQVT .....	138
4.5.1.2	Ações desenvolvidas no PQVT .....	138
4.5.1.3	Instrumentos de definição de conteúdo .....	139
4.5.1.4	Formação da equipe do PQVT .....	139
4.5.1.5	Público atendido .....	139
4.5.1.6	Orçamento específico .....	140
4.5.1.7	Base conceitual.....	140
4.6	Análise dos dados secundários.....	141
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>143</b>
5.1	Processos de gestão projetos .....	143
5.1.1	Preparação .....	143
5.1.2	Estruturação .....	145
5.1.3	Execução.....	147
5.1.4	Conclusão.....	148
5.2	Áreas de conhecimento de gestão de projetos .....	148
5.2.1	Comunicação.....	148
5.2.2	Gerenciamento de riscos.....	149
5.2.3	Recursos humanos.....	149
5.2.4	Aquisições.....	149
5.3	Programa de qualidade de vida no trabalho.....	150
5.3.1	Área gestora do PQVT.....	150
5.3.2	Ações desenvolvidas no PQVT .....	150
5.3.3	Instrumentos de definição de conteúdo .....	151
5.3.4	Formação da equipe do PQVT.....	151
5.3.5	Público atendido .....	152

5.3.6	Orçamento específico .....	152
5.3.7	Base conceitual.....	152
5.4	Participantes do PQVT .....	153
5.4.1	Área gestora do PQVT.....	153
5.4.2	Ações desenvolvidas no PQVT .....	153
5.4.3	Instrumentos de definição de conteúdo.....	153
5.4.4	Formação da equipe do PQVT .....	153
5.4.5	Público atendido .....	154
5.4.6	Orçamento específico .....	154
5.4.7	Base conceitual.....	154
6	CONCLUSÕES .....	155
6.1	Conclusões .....	155
6.2	Limitações.....	157
6.3	Contribuições e estudos futuros .....	157
	REFERÊNCIAS .....	159
	APÊNDICE A - Protocolo do estudo de caso.....	169
	APÊNDICE B – Roteiro da entrevista e objetivos esperados .....	170
	APÊNDICE C – Questionário enviado por e-mail.....	174
	APÊNDICE D – Carta de apresentação para gestor (a) do PQVT. ....	180





## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABQV: Associação Brasileira de Qualidade de Vida  
ABRH: Associação Brasileira de Recursos Humanos  
BPSO-96: Critérios de Análises Biológica, Psicológica, Social e Organizacional 96  
CCQ: Círculos de Controle de Qualidade  
CEO: Chief Executive Officer  
CEP: Controle Estatístico de Processo  
CIPA: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes  
CIPS: Comitê Interno de Promoção da Saúde  
CLT: Consolidação das Leis do Trabalho  
CQ: Controle de Qualidade  
CQT: Controle de Qualidade Total  
DST: Doença Sexualmente Transmissível  
FGV: Fundação Getúlio Vargas  
FIA: Fundação Instituto de Administração  
FNQ: Fundação Nacional da Qualidade  
GQVT: Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho  
IBQP: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade  
ISO: International Organization for Standardization  
MBA: Master of Business Administration  
MBC: Movimento Brasil Competitivo  
MEG: Modelo de Excelência da Gestão  
NR: Normas Regulamentadoras  
PBQP: Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade  
PC: Preço do Cumprimento  
PMBOK: Project Management Body of Knowledge  
PMI: Project Management Institute  
PNC: Preço do Não-Cumprimento  
PPS: Programa de Promoção da Saúde  
PQT: Programa de Qualidade Total  
PQVT: Programa de Qualidade de Vida no Trabalho  
QFD: Quality Function Deployment

QLSI: Quality of Life Systemic Inventory

QT: Qualidade Total

QV: Qualidade de Vida

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

RH: Recursos Humanos

ROI: Retorno sobre o Investimento

RPG: Reeducação Postural Global

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESC: Serviço Social do Comércio

SESI: Serviço Social da Indústria

SIPAT: Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho

TI: Tecnologia da Informação

TQC: Total Quality Control

TQM: Total Quality Management

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Fundamentação teórica da pesquisa .....	19
Quadro 2 – Origem e evolução de QVT .....	41
Quadro 3 – Definições da ideia de qualidade .....	42
Quadro 4 – As seis dimensões da saúde .....	58
Quadro 5 – Critérios de análise BPSO-96 – ações e programas de QVT .....	59
Quadro 6 – Principais conceitos de qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho .....	61
Quadro 7 – Termos-chave de gestão de projetos .....	67
Quadro 8 – Ações de PQVT .....	83
Quadro 9 – Estratégias de pesquisa e características .....	87
Quadro 10 – Perfil das empresas pesquisadas .....	106
Quadro 11 – Perfil dos entrevistados .....	107
Quadro 12 – Resultado da análise de conteúdo dos gestores dos PQVT .....	109
Quadro 13 – Resultado da análise de conteúdo dos participantes dos PQVT .....	112
Quadro 14 – Ações biológicas .....	130
Quadro 15 – Ações psicológicas .....	132
Quadro 16 – Ações sociais .....	133
Quadro 17 – Ações organizacionais .....	134
Quadro 18 – Ações de QVT .....	135
Quadro 19 – Empresas participantes da pesquisa com premiações .....	141



## INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras vêm desenvolvendo e implantando projetos nas suas diversas áreas de atuação, utilizando novos modelos de gestão, com a nítida necessidade de acompanhar as exigências do mercado competitivo e suas transformações, que fazem da condição do trabalho, a preservação da integridade do indivíduo e as respostas a essas transformações mercadológicas, desafios e metas a serem superadas para garantir segurança, conforto e desejo de permanecer dentro da organização para aqueles que nela trabalham.

Entram nessa discussão, tanto as práticas e as ações para melhoria da condição do trabalhador, quanto à forma como elas poderão ser identificadas, desenvolvidas, implantadas e mantidas. De um lado está a gestão de projetos, que busca, de forma sistêmica, facilitar o planejamento, execução e acompanhamento dos projetos dentro de uma organização e, do outro, os PQVT, Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, que estão inseridos na estrutura dos programas de gestão de pessoas, porém podem estar à margem do portfólio de projetos da organização.

Ao iniciar a pesquisa bibliográfica sobre PQVT e gestão de projetos constatou-se a ausência de textos e produções acadêmicas que pudessem auxiliar na fundamentação conceitual dos temas gerenciamento de projetos e os PQVT tratados conjuntamente. Essas são duas áreas em crescimento no contexto corporativo e acadêmico, porém parecem caminhar de forma separada.

Assim, o caráter de ineditismo da pesquisa traz a indagação de como os PQVT são gerenciados considerando os processos de preparação, estruturação, execução e conclusão das ações de QVT, Qualidade de Vida no Trabalho, e as áreas de conhecimento de gestão de projetos como a comunicação, risco, recursos humanos e aquisições.

Esta pesquisa investiga as ações de QVT em organizações com programas de melhoria da condição de trabalho vinculadas à melhoria dos hábitos alimentares e de saúde, à prática de atividades físicas, ao gerenciamento do estresse, aos cuidados com a saúde, responsabilidade socioambiental e a educação de adultos, sob o enfoque da gestão de projetos e as etapas necessárias para implantação das ações citadas (LIMONGI-FRANÇA, 2004a; ARELLANO, 2007).

A gestão de projetos é desenvolvida e disseminada para colaborar nas decisões do planejamento estratégico organizacional pela definição dos objetivos traçados, com isso assegurar maior rapidez nas ações operacionais, gerar melhores resultados financeiros e de qualidade, com menor tempo e riscos (MAXIMIANO, 2007).

Todavia as ações de QVT, que também devem ser contempladas no planejamento estratégico das empresas, precisam vencer desafios de reconstrução, causados pelo ambiente corporativo de turbulência e competitividade, agregado às elevadas demandas dos processos tecnológicos em constante modernização, produzem, assim, esse ambiente de trabalho intenso, em atualização permanente, que pode levar ao desgaste físico e emocional das pessoas.

A gestão de projetos faz parte de um conjunto de práticas de trabalho que procura garantir os resultados esperados, no transcorrer de um projeto, dentro de uma organização. A evolução dessa gestão está diretamente relacionada à transformação cultural das empresas e dos profissionais que, por aspectos econômicos, financeiros, sociais e políticos, se veem obrigados a responder de forma efetiva às diversas exigências internas e externas para atender aos objetivos claros, prazos reduzidos e recursos escassos.

Nesta dissertação são apresentadas, em primeiro lugar, uma retrospectiva do processo de formação do conceito de QVT, formada pela influência das Teorias de motivação, os estudos de dinâmica de grupos, as Escolas Socioeconômica, Organizacional e Condição Humana.

Em seguida, são tratados os conceitos e a evolução dos movimentos de QT, Qualidade Total, quando se iniciaram os programas de qualidade e, conseqüentemente, a preocupação em atender as exigências do mercado com produtos e serviços de acordo com as especificações, sem, contudo, levar em conta o indivíduo dentro desse processo de mudanças e melhoria contínua. Assim, ingressa-se na abordagem conceitual de QVT.

À proporção que os conceitos de QVT evoluíram, surgiu a necessidade de considerá-los como projetos, programa e sua gestão, com uma metodologia capaz de contribuir na implantação de ações para a melhoria, tanto da produtividade, da administração dos recursos escassos e da vida dos empregados.

Como otimizar o potencial produtivo da organização e conduzir ao máximo proveito é a próxima seção apresentada, na qual são abordados os fundamentos sobre projetos e sua gestão.

E na condução de um referencial teórico consistente, chega-se ao PQVT e às práticas para analisar os processos e áreas de conhecimento de gestão de projetos. Mais que evoluir nas práticas de gestão desses programas, a proposta desta pesquisa é aprofundar-se nas fases do desenvolvimento, implantação e manutenção dos PQVT.

Em seguida é apresentada a metodologia de pesquisa com a escolha do estudo de casos múltiplos através da aplicação de entrevistas e questionários na fase de coleta de dados junto aos gestores e participantes dos PQVT. Utiliza-se no tratamento dos dados coletados a análise de conteúdo, reunindo os relatos dos entrevistados sobre os processos e áreas de conhecimento de gestão desses programas.

No final desta pesquisa são discutidos os resultados alcançados e as respectivas conclusões sobre as atuais práticas de gestão de projetos nos PQVT.

Com a definição dos temas desta dissertação são detalhados no próximo capítulo o contexto, os objetivos, os pressupostos e a justificativa da pesquisa.





## **1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Para a definição do problema de pesquisa foi realizado o levantamento na literatura em busca de produções acadêmicas que tratassem das áreas de gestão de programas de qualidade de vida no trabalho e administração de projetos.

Com os temas de pesquisa definidos e a constatação da ausência de trabalhos e publicações conjuntas sobre esses assuntos conduziram ao passo seguinte que foi a escolha do contexto, objetivos, pressupostos, e justificativa da pesquisa que serão expostos a seguir.

### **1.1 Contexto**

Os PQVT vêm ao longo do tempo tornando-se cada vez mais abrangentes, crescendo em complexidade tanto na hora de planejar a implantação dentro das empresas quanto em manter a coerência para que amadureçam e possam fazer parte da cultura da organização.

Walton (1973) em seus estudos considera que QVT envolve oito categorias: compensação adequada e justa; condições de segurança e saúde no trabalho; oportunidade imediata do uso e desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade futura para o crescimento contínuo e segurança; integração social na organização do trabalho; o constitucionalismo na organização do trabalho; o trabalho e o espaço total da vida; e a relevância social da vida do trabalho. Percebe-se, na verdade, que eram e ainda continuam sendo atuais essas e outras solicitações fundamentais à saúde pessoal, social, biológica e profissional dos empregados.

Na prática, as empresas procuram identificar junto aos empregados ações de bem-estar, promoção de saúde, atividades físicas, gerenciamento de estresse e conscientização socioambiental, promovendo atividades, palestras, eventos e orientações para o cuidado com a saúde dos seus profissionais e com a sociedade em que vivem.

As iniciativas de QVT estão dentro de um conjunto de indicadores empresariais formado pelas dimensões: biológica, envolvendo o cuidado com a saúde e hábitos saudáveis; psicológica, relacionada às atividades de lazer e apoio psicológico; social, com orientações e práticas de reciclagem de materiais, cidadania e ações sociais; e organizacional, levando à

integração dos empregados dentro da empresa, a melhoria do ambiente de trabalho, os arranjos flexíveis de horário e local de trabalho, os benefícios previstos em Lei e os oferecidos pela organização (LIMONGI-FRANÇA, 2004a).

À medida que os PQVT são incorporados à realidade corporativa, novas ações surgem e aprofundam cada vez mais sua característica de multidisciplinaridade e podem assim, agravar a carência de estrutura através do planejamento e controle das iniciativas e seus resultados.

As atividades de QVT, desenvolvidas nas organizações, são respostas às necessidades e solicitações dos empregados, gerenciadas muitas vezes por profissionais das áreas de saúde, recursos humanos, e segurança do trabalho.

Todavia há uma clara insatisfação quanto ao acompanhamento e controle dos resultados quantitativos e qualitativos, na falta de indicadores que ajudem a mensuração desses resultados e, em decorrência disso, na pouca visibilidade dos PQVT dentro das organizações como um todo.

Por outro lado, percebe-se um movimento favorável para a estruturação das ações de QVT nas empresas, conduzindo ao amadurecimento do gerenciamento das atividades, visto como:

A capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização (LIMONGI-FRANÇA, *Ibid.*, p. 85).

A necessidade de gerenciar as ações de QVT com o uso de um modelo de planejamento e acompanhamento das atividades pode ser considerada na administração de projetos como um recurso capaz de contribuir no direcionamento das decisões, a obtenção de informações consistentes e o fortalecimento dos PQVT nas organizações.

O gerenciamento de projetos utiliza ferramentas e técnicas nas diversas etapas dos projetos corporativos para garantir que sejam dadas respostas rápidas e eficazes às solicitações dos *stakeholders* e “as limitações de tempo, custo e especificações” (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006, p. 17).

Os *stakeholders* compõem-se das diversas partes interessadas e envolvidas nos projetos que podem impactar ou serem impactadas pelas ações dos projetos (PMI, 2004).

Ao gerenciar um projeto é primordial considerar as restrições – tempo, custo, escopo e qualidade, pois os resultados serão afetados pelo equilíbrio dessas restrições (PMI, 2004).

Portanto, são cada vez mais exigidos conhecimentos e habilidades na gestão de projetos em qualquer área da organização. Em ações e iniciativas de QVT, isto não deve ser diferente. Incluem-se a definição clara do escopo e das atividades, os recursos estimados, a duração das atividades, estimativa e controle de custos e a garantia de qualidade dos resultados previstos.

Esse cenário descrito serve de estrutura para a investigação dos atuais modelos de gestão dos PQVT nas empresas, sendo de grande relevância o histórico, as áreas que gerenciam gestores e equipes, a identificação das ações implantadas tomando como modelo a visão biopsicossocial e organizacional de Limongi-França (2004a), os processos e áreas de conhecimento de gestão de projetos (PMI, 2004; MAXIMIANO, 2007).

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

O objetivo principal desta pesquisa é analisar como os PQVT são gerenciados nas organizações de acordo com os processos, divididos em preparação, estruturação, execução e conclusão; e as áreas de conhecimento formadas pela comunicação, riscos, recursos humanos e aquisições da administração de projetos.

Contudo as informações complementares referentes à gestão desses programas são consideradas nos seguintes objetivos secundários:

- Analisar as principais ações e iniciativas dos PQVT;
- Identificar os gestores e equipes de gestão;
- Conhecer os instrumentos utilizados para definição do conteúdo dos PQVT;
- Identificar o público atendido pelos PQVT.

### 1.3 Pressupostos da pesquisa

A seguir são citados os pressupostos que fazem parte desta pesquisa examinando os PQVT em relação a:

- As ações orientadas às necessidades biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais, são postas em prática por profissionais das áreas técnicas de saúde e de gestão de pessoas, que podem não ter disponíveis os procedimentos referentes às melhores práticas de gestão de projetos;
- As ações de QVT são projetos aleatórios e não estruturados, implantados para resolverem uma carência ou necessidade momentânea, com isso deixam de fazer parte dos planos e dos objetivos do programa como um todo e há indícios que não são considerados as práticas de administração de projetos;
- As práticas de gestão de projetos contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização e atingimento das metas desejadas podendo ajudar no gerenciamento dos PQVT.

O levantamento feito na literatura passada e recente mostra que, cada vez mais, as empresas brasileiras procuram desenvolver projetos voltados à melhoria da condição de trabalho dos seus empregados, seja cuidando dos riscos que determinadas atividades podem provocar à vida da pessoa, como as doenças ligadas à obesidade e hipertensão ou em ações de conscientização para a busca da saúde mental e física dos empregados, tais como campanhas antitabagismo, orientação para alimentação saudável, atividades físicas incentivadas e promovidas pelas empresas.

A preocupação com a saúde relacionada à QVT é definida por Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 41) como “[...] um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho [...]”

A origem e a evolução conceitual da QVT e a participação dos principais autores e pesquisadores são mostradas como embasamento para as mudanças ocorridas nas relações do trabalho e dos trabalhadores nas organizações.

## 1.4 Justificativa

A qualidade de vida no trabalho está associada às mudanças ocorridas nos espaços de trabalho aliadas às pressões do mundo conectado fazendo com que as metas e resultados das diversas áreas nas empresas conduzam a novos desafios profissionais, a urgência em manter-se informado, e as consequências inerentes ao ritmo acelerado para a saúde física e mental, como também, às interações com a vida social, sejam com amigos ou com a família (LIMONGI-FRANÇA, 2004b).

Nesse ambiente de trabalho tem-se, por um lado, a legislação brasileira contribuindo com normas e regulamentações para garantir a integridade dos trabalhadores, mas por outro lado, as empresas procuram ultrapassar esses limites legais e oferecer aos seus empregados mais que as obrigações da Lei, desenvolvendo ações e iniciativas de QVT estruturadas sob medida ao seu público. São atividades identificadas como capazes de melhorar os hábitos e estilo de vida das pessoas (LIMONGI-FRANÇA, *Ibid.*, p. 95-97).

A amplitude das possibilidades em ofertar aos empregados ações relacionadas à saúde, segurança e medicina do trabalho, ergonomia, sustentabilidade, conhecimento, cultura e lazer, faz desses programas um desafio para gerenciá-lo. São consideradas as necessidades e diferenças individuais, o comportamento e a diversidade de ambientes de trabalho. Assim, passa a existir um PQVT para cada empresa, com foco nas solicitações e características dos profissionais atendidos e formas próprias de gerenciamento (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998).

Os processos e as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos podem ser o recurso fundamental para lidar com a infinidade de disciplinas e ações envolvidas na gestão do PQVT nas empresas. Para Dinsmore (2005) independente da natureza dos projetos e do negócio da empresa, deve-se priorizar o desenvolvimento dos profissionais no uso de metodologias e ferramentas de gestão de projetos em conjunto com suas habilidades comportamental, política e psicológica.

A aplicação de recursos financeiros e humanos nos PQVT é decidida pela análise das necessidades das pessoas, as obrigações legais, retenção de talentos e a imagem da organização no mercado. Consequentemente, a análise do investimento para os projetos está fortemente fundamentada em competitividade, planejamento estratégico, foco do negócio,

enfim, em preocupações de como evitar gastos e riscos desnecessários (CARVALHO; RABECHINI JR., 2006).

Qualquer que seja o projeto em qualquer área da organização, eles são analisados e planejados dentro de critérios estratégicos e os PQVT são parte dessa realidade, podendo fazer uso de metodologias de gerenciamento de projetos para ampliarem sua participação no cenário interno e externo das organizações.

Para o aprofundamento dos temas escolhidos estão representados no Quadro 1 as bases conceituais com a seguinte composição: origem e evolução das relações e condições de trabalho; influências da Escola de Relações Humanas; Teorias sobre Motivação e Liderança; Movimento de qualidade de vida no trabalho; conceito de qualidade; conceito de qualidade de vida no trabalho; gestão de projetos e gestão de PQVT, acompanhados dos respectivos autores pesquisados.

Quadro nº 1 – Fundamentação teórica da pesquisa	
Temas da pesquisa	Autores
Origem e evolução das relações e condições de trabalho	MARX, 1980 GORZ, 1996 MOTTA, 2004 MAXIMIANO, 2004 SINGER, 2008 SMITH, 2008 HUNT & SHERMAN, 2008
Influências da Escola de Relações Humanas	MASLOW, 1963 MCGREGOR, 1999 MAXIMIANO, 2004
Teorias sobre Motivação e Liderança	BERGAMINI, 1986; 2003 CASADO, 2002 MOTTA, 2004
Movimento de Qualidade de Vida no Trabalho	WALTON, 1973 RODRIGUES, 1994 LIMONGI-FRANÇA & ASSIS, 1995 FERNANDES, 1996 GOULART & SAMPAIO, 2004 LIMONGI-FRANÇA, 2004 <sup>a</sup>
Conceito de qualidade	CROSBY, 1979 JURAN, 1991 ISHIKAWA, 1993 DEMING, 1999 SLACK <i>et al.</i> , 2002 CORRÊA & CORRÊA, 2004 MAXIMIANO, 2004
Conceito de qualidade de vida no trabalho – QVT	LAWLER & HACKMAN, 1971 WALTON, 1973; NADLER & HACKMAN & LAWLER, 1983 HUSE & CUMMINGS, 1985 FERNANDES & GUTIERREZ, 1988 FLEURY <i>et al.</i> , 1996 PASTORE & MARTINS, 1997 SILVA & MARCHI, 1997 GOULART & SAMPAIO, 2004 LIMONGI-FRANÇA, 2004b LIMONGI-FRANÇA & RODRIGUES, 2005
Gestão de projetos	CODAS, 1987 PINTO & PRESCOTT, 1988 PINTO & MANTEL JR., 1990 DINSMORE, 1992 FRAME, 1994; 1995 LEWIS, 1995 MEREDITH & MANTEL JR., 2000 CLELAND, 2004 CORRÊA & CORRÊA, 2004 PMI, 2004; 2006 DINSMORE & SILVEIRA NETO, 2005 CARVALHO & RABECHINI JR., 2006 KERZNER, 2006 MAXIMIANO, 2007 SHENHAR & DVIR, 2007
Gestão de programa de qualidade de vida no trabalho – GPQVT	LIMONGI-FRANÇA, 2004 ARELLANO, 2007

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2009.

Esses temas pesquisados podem ajudar na análise conjunta dos modelos de gestão atuais dos PQVT e as práticas de administração de projetos, tendo-se a expectativa de contribuir para a evolução do gerenciamento das ações e iniciativas de QVT.

A seguir é apresentada a fundamentação teórica desta dissertação cujo início trata da história da QVT.





## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo são tratados os temas fundamentais desta dissertação assim divididos em qualidade de vida no trabalho e gestão de projetos.

### 2.1 Qualidade de vida no trabalho

A história da QVT por meio dos seus autores pesquisados, a modernização dos modelos teóricos das Teorias da Administração e a maturidade das práticas organizacionais conduzem na direção do fortalecimento dos PQVT. A partir dessa retrospectiva mostram-se as principais contribuições para a origem e evolução das condições e relações de trabalho, o avanço dos estudos comportamentais chegando às primeiras ações de qualidade de vida e sua continuidade.

#### 2.1.1 Condição humana no trabalho

A história da condição humana no trabalho dentro das organizações pode ser entendida pela evolução das indústrias e o amadurecimento das relações entre patrões e empregados. O surgimento das primeiras fábricas na Inglaterra fez com que os camponeses mudassem para os centros fabris em busca de trabalho. Eram pessoas sem qualificação profissional, acostumados à vida rural. Em contrapartida os patrões pouco davam em troca, oferecendo uma jornada de trabalho elevada e como recompensa, pagavam salários baixos (HUNT; SHERMAN, 2008).

A Revolução Industrial foi marcada pelo surgimento das fábricas, a construção de estradas de ferro, a invenção da máquina a vapor, propiciando o crescimento econômico e, em decorrência, nessas cidades com concentração de maior número de empresas industriais e trabalhadores (MOTTA, 2004).

Segundo Maximiano (2004, p. 91) a sociedade industrial sofreu uma transição com o sistema de fabricação para fora, chamado de *putting-out system*, que consistia no fornecimento de

matérias-primas e máquinas às famílias para confeccionarem as peças e serem remuneradas por aquilo que conseguissem produzir. Era o início do conceito do processo industrial.

O próximo passo foi reunir os trabalhadores em locais maiores para assim controlarem os recursos e a produtividade. Os proprietários das máquinas, ferramentas, instalações e matérias primas eram chamados de mercadores-capitalistas, cujas atribuições eram a contratação da mão-de-obra, fornecimento dos recursos para a produção do produto acabado, e a comercialização desses produtos. Surgia assim, o sistema econômico capitalista (HUNT; SHERMAN, 2008).

O crescimento das fábricas levou à necessidade de contratar cada vez mais pessoas, em condições de trabalho e de vida precárias. Nas indústrias não havia garantias da integridade do trabalhador, as relações trabalhistas não eram reconhecidas, sendo prática comum as jornadas de trabalho excessivas e o uso da mão-de-obra infantil. Quanto às condições de vida em sociedade, tinha-se um cenário de centros industriais caracterizado pelo elevado número de trabalhadores, sem infra-estrutura ocasionando surtos de doenças como cólera e outros males da própria falta de recursos de saúde (MOTTA, 2004; MAXIMIANO, 2004).

No final do século XVIII surgiram os primeiros movimentos contrários às más condições de trabalho oferecidas pelos patrões nas fábricas. A princípio, os trabalhadores reagiram contra as máquinas usadas para suas atividades profissionais, posteriormente, se reuniram movidos pelo interesse em garantir melhores condições de trabalho, assim formando os primeiros sindicatos no início do século XIX (MOTTA, *Ibid.* p. 22-30; HUNT; SHERMAN, 2008; MAXIMIANO, *Ibid.*, p. 91-96).

Os séculos XVIII e XIX foram marcados pela evolução do modelo capitalista de sociedade, com a contribuição de Adam Smith e Karl Marx. No livro *Riqueza das Nações*, Smith defendeu o livre jogo do mercado de oferta e procura e classificando o trabalho como produtivo e improdutivo. Para ele, o trabalho produtivo era aquele realizado pelos manufatureiros e que acrescentava valor ao processo produtivo e proporcionava lucro ao patrão. Por sua vez, o trabalho improdutivo era feito por serviçais, que não acrescentava valor algum, não podendo ser considerado um objeto ou mercadoria, deixando de existir logo após sua execução. Com base nessa classificação, seus estudos tiveram uma forte influência na economia, no conceito de divisão do trabalho e no aumento da produtividade dentro das fábricas (SMITH, 2008).

Por outro lado Karl Marx preocupava-se com as condições precárias dos trabalhadores demonstrada através das críticas ao Capitalismo e a indignação quanto à realidade desumana em que eles viviam. A mão-de-obra da época não tinha qualificação no novo formato de produzir as mercadorias, eram homens e mulheres do campo, na maioria artesãos, que passaram a viver em lugares sujos e promíscuos (CASTRO; DIAS, 2005).

Marx enfatiza, no célebre livro *O Capital* publicado em 1867, a dura vida desses operários, do árduo processo de produção e do uso da mão-de-obra infantil nas fábricas, como segue:

[...] Esse processo de produção durante 24 horas ininterruptas existe hoje como sistema em muitos ramos industriais “livres” da Grã-Bretanha, entre os quais figuram os altos fornos, forjas, laminações e outras indústrias metalúrgicas da Inglaterra, de Gales e da Escócia. Nesses setores o processo de trabalho ordinariamente compreende, além das 24 horas dos seus dias úteis da semana, as 24 horas do domingo. Os trabalhadores são homens e mulheres, adultos, adolescentes e crianças de ambos os sexos. A idade dos jovens e das crianças percorre toda a escala, dos 8 anos (em alguns casos dos 6) até aos 18. [...] (MARX, 1980, p. 291)

As críticas apresentadas por Marx diziam respeito à desigualdade entre as classes capitalistas, compostas pelos proprietários dos meios de produção e detentores do poder; a classe operária, formada por trabalhadores que vendiam sua força de trabalho em troca do salário; e os produtores simples de mercadorias, possuidores dos seus próprios meios de produção usados para sua sobrevivência (SINGER, 2008).

Além dos conflitos entre as classes capitalista e operária, Marx preocupou-se com a integridade e bem-estar do trabalhador, quando mencionou a necessidade de redução da carga horária de trabalho e a transformação do homem numa força de trabalho exclusiva para esse fim, como também, no tempo usado só para o trabalho, sem com isso, poder se dedicar a “educação, o desenvolvimento intelectual, para preencher funções sociais, para o convívio social, para o livre exercício das forças físicas e espirituais para o descanso dominical” (MARX, *op.cit.*, p. 290).

Outro aspecto a ser considerado estava no papel claro que o artesão tinha como profissional e dentro da sociedade, que a Revolução Industrial transformou em mão-de-obra dentro das indústrias. Os artesãos estavam acostumados a produzirem seus ofícios com seus próprios meios e sua identidade bem definida de artistas, autônomos e reconhecidos por todos. Perderam sua identidade, o orgulho da profissão que exerciam para tornarem-se um número dentro da engrenagem fabril (HUNT; SHERMAN, 2008).

A autoidentificação do artesão estava nesse momento sendo desfeita, pois não podia mais considerar-se um artista. Talvez não se tratasse de entender o significado da profissão, mas sim a identidade do indivíduo com aquilo que produzia e pelo que era reconhecido. Como apresentado a seguir:

Colocando a questão de maneira mais simples, durante a maior parte da história os homens “foram” o que “faziam” – o problema “satisfação no trabalho” é tão moderno quanto o do “significado do trabalho”. Dizer “eu sou um camponês” era, muito provavelmente, algo muito distante do orgulho, entusiasmo, ou mesmo contentamento. Mesmo assim, provia uma auto-identificação para o indivíduo que era estável, consistente e reconhecida desta maneira tanto pelos outros como por ele próprio.” (BERGER, 1983, p. 14).

A fábrica trouxe consigo o aspecto impessoal, o trabalho realizado em troca de uma remuneração, o mercado consumidor e suas exigências, e a perda, por parte dos trabalhadores, do poder em produzir mercadorias artesanalmente, contando com o talento e capacidade próprias (HUNT; SHERMAN, 2008).

A falta de preparo da mão-de-obra exigiu métodos de trabalho que garantissem o controle rigoroso da produção e a fragmentação das tarefas para que pudessem ser executadas inclusive por crianças. O trabalho passou a ser realizado em pequenas etapas, como forma de rotinizar e simplificar sua execução. A divisão do trabalho permitiu que os indivíduos de qualquer idade e sexo pudessem executar as atividades fabris sem maiores dificuldades (SMITH, 2008; MARX, 1980).

De acordo com Berger (1983) a fragmentação do trabalho levou ao distanciamento do trabalhador daquilo que ele produzia fazendo com que não tivesse noção do que estava fabricando, por não conhecer o produto acabado.

As tarefas foram especializadas e fragmentadas deixando pouca flexibilidade para alterações por parte dos empregados e tirando dele qualquer possibilidade de iniciativa. Eram operações simples, em pequena quantidade, cotidianas e repetitivas. Smith (2008) criticou a divisão do trabalho afirmando que o homem cujo trabalho era repetitivo e sem complexidade não teria como desenvolver a inteligência, usar a imaginação para responder aos obstáculos naturais, pois não existiriam contratempos para resolver, tornando então ignorante e bruto. Quanto mais complexa fosse a divisão do trabalho mais monótono e simples seria o trabalho e mais estúpidos ficariam os trabalhadores (MARX, 1980; HUNT; SHERMAN, 2008; GORZ, 1996).

Outro ponto relevante produzido pela industrialização foi a cisão do trabalho com o lar. A esfera privada e a pública. Os artesãos deixaram de trabalhar e morar no mesmo lugar. Berger (1983, p. 15) considera que “A “vida real” e o “autêntico eu” de uma pessoa supostamente estão centrados na esfera privada. A vida no trabalho, portanto, tende a assumir um caráter de pseudo-realidade e pseudo-identidade: “eu apenas trabalho aqui, mas se você quer me conhecer da maneira como eu realmente sou, venha a minha casa e conheça a minha família.””

Essa análise histórica baseada na visão da economia, administração e sociologia do fenômeno do trabalho e sua divisão, são marcadas pela definição de Emile Durkheim (Castro e Dias, 2005) e a classificação de “trabalho anômico”, quando a pessoa perde o vínculo social e passa a se considerar num contexto desconhecido; de Karl Marx com o “trabalho alienado” sem significado para quem o fazia; de Max Weber em “trabalho racional”, com o sistema social racional e a profissionalização das relações do trabalho e implantação de regras justas e igualitárias (MOTTA, 2004).

A divisão do trabalho teve como consequência a especialização mínima do operário para a execução do trabalho, e não sua qualificação. Para Arendt (2007, p.101) “o resultado é que o que é comprado e vendido no mercado de trabalho não é qualificação individual, mas a “força de trabalho” (*labor*), da qual todo ser humano deve possuir aproximadamente a mesma quantidade.”

A fragmentação do trabalho levou ao empobrecimento intelectual dos trabalhadores e a crença por parte dos patrões que o homem era um ser egoísta, frio e indolente por natureza, cujo principal estímulo para o trabalho estava no medo da fome e outras privações, proporcionando um desempenho melhor por parte das pessoas (HUNT; SHERMAN, 2008). Essa visão serviu de base para o conceito do *Homo Economicus* usado na Escola Clássica de Administração. Em contraposição começam os estudos da Escola de Relações Humanas e as Teorias de Motivação e Liderança, vistas como principais influências e fundamentação teórica para a QVT.

### 2.1.2 Retrospectiva da QVT

O movimento de qualidade de vida no trabalho tem como fundamento as principais descobertas que proporcionaram o desenvolvimento das teorias de gestão de pessoas. A Escola de Relações Humanas e as Teorias sobre Motivação e Liderança, como também, a visão sociotécnica das organizações contribuíram para a consolidação dos avanços em QVT.

As diversas produções relacionadas à QVT apresentam um resgate ao período em que Elton Mayo e suas primeiras experiências em Hawthorne ocorridas no ano de 1923, a fim de investigar os motivos da alta rotatividade de pessoal numa fábrica têxtil. Nesse estudo, Mayo concluiu, após realizar mais duas fases da pesquisa, que os problemas referentes à baixa produtividade estavam ligados a mente e ao corpo dos trabalhadores. Segundo Motta (2004, p. 57) nas conclusões do estudo considerou-se que “o aborrecimento levava ao aparecimento de pensamentos depressivos e a monotonia leva à deficiência da circulação e à fadiga.”

A procura por respostas aos problemas dos empregados, motivando a pesquisa de Elton Mayo, provocou o sentimento de pertencimento e de solidariedade por parte daqueles que trabalhavam naquela empresa. A partir do instante em que a alta direção demonstrou sua preocupação com a saúde e o bem-estar dos empregados, surgiu o sentimento de atenção e cuidado, levando os operários a perceberem-se importantes e valorizados pela direção da organização (MCGREGOR, 1999).

Mayo, em contraposição as premissas lógicas e racionais da Escola Clássica, trouxe uma nova maneira de enxergar os dilemas organizacionais tirando a atenção dos grupos formais para os informais. Os grupos informais já haviam sido motivo de estudos desenvolvidos por Mary Parker Follett, bem antes dos estudos de Hawthorne. Conforme Motta (*op.cit.*, p. 56) “Follett mostrou assim que a unidade da sociedade não se encontrava nos indivíduos, mas nos grupos sociais. Dependendo dos grupos aos quais pertencem, eles formam a sua identidade e desenvolvem o potencial humano.” O referido estudo conduziu a uma nova corrente de pensamento na Administração passando a ter uma visão psicossocial das relações de trabalho.

A Escola de Relações Humanas, com a colaboração dos seus pesquisadores, procurou responder aos desafios e dúvidas da época e identificar a organização formada por sua estrutura lógica, como também, por pessoas. E, com seres humanos capazes de responder, de

forma “irracional” aos conflitos entre eles, às mudanças impostas, as disputas sociais por poder e *status* e às reivindicações das classes trabalhistas.

Elton Mayo colocou no cenário daquele período a discussão do que fazer com as necessidades e a motivação dos empregados, como também, ressaltou a separação entre a organização e seu caráter formal e enrijecido contra a formação de grupos de modo natural e a instabilidade do comportamento humano.

Na continuidade dos estudos científicos do comportamento outros pesquisadores fizeram críticas aos estudos de Mayo, devido ao patrocínio empresarial dado à pesquisa por ele realizada, e do suposto motivo da investigação científica que era de melhorar a produtividade daquela indústria e por fim o empirismo exagerado do estudo (MOTTA, 2004).

Se houve ou não rigor científico, cabe aqui salientar a relevância do trabalho de Mayo para a Administração e a área de gestão de pessoas e, especialmente, ao movimento de QVT, hoje em curso com a influência da psicologia, sociologia, antropologia, engenharia, ergonomia, e tantas outras ciências.

Foram desenvolvidas outras pesquisas na teoria administrativa, porém a mais importante foi à teoria baseada na Hierarquia das Necessidades de Maslow, em 1943, com a proposta de melhor esclarecer as questões ou inquietações que envolviam o tema motivação no trabalho, conforme o conceito a seguir:

O homem é um animal que deseja e que raramente está num estado de completa satisfação, exceto durante um curto período de tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar. Quando esse é satisfeito, surge outro, e assim por diante.  
É uma característica do ser humano, ao longo de toda a sua vida, estar sempre desejando algo. Daí a necessidade de estudar as relações de todas as motivações em particular (MASLOW, 1963, p. 73).

Enquanto a Escola de Relações Humanas posicionou o indivíduo como um ser social e iniciou os estudos sobre o comportamento humano, a Teoria de Hierarquia de Necessidades de Maslow procurou ampliar os conceitos anteriores, passando a considerar o homem como um ser complexo com necessidades de desenvolvimento pessoal, intelectual e de realização pessoal.

As Teorias sobre Motivação e Liderança, das quais Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor e Argyris fizeram parte, ajudam a analisar, de maneira clara, os desdobramentos e a contribuição que os estudos das teorias comportamentais tiveram e continuam tendo nas

atuais pesquisas. As construções permanentes das dimensões psicológicas e sociais fazem do passado uma fonte rica em aprendizados e descobertas.

Apesar do estudo de Maslow ter sido realizado na década de 1940, continua-se a utilizá-lo como referência obrigatória para a introdução e esclarecimentos de temas relacionados à gestão de pessoas. A partir desse estudo, outros pesquisadores avançaram nas suas investigações científicas do comportamento humano. Existe uma contínua referência às necessidades básicas de remuneração, transporte e alimentação dos empregados, por Maslow denominada de necessidades fisiológicas; por acesso ao sistema de saúde, considerada como necessidade de segurança; as questões que envolvem a integração e inclusão social, o desejo de pertencer a um grupo, fazer parte de uma comunidade, que hoje até pode ser virtual, sendo essas, necessidades sociais; e como algo mais complexo, nas necessidades do profissional atual, os anseios a um plano de carreira, ao autodesenvolvimento, o reconhecimento profissional e social, o status, tratados como necessidades de auto-estima e auto-realização (MOTTA, 2004; MAXIMIANO, 2004).

Contudo, o olhar atento a essa teoria leva a uma reflexão que está na própria essência da QVT, cuja linha mestra diz respeito à “compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.” (LIMONGI-FRANÇA; ASSIS, 1995, p. 26). O conceito apresentado de QVT remete à Teoria de Maslow, que por sua vez, serve de base a outros estudos que vieram em seguida.

Na linha da pesquisa comportamental houve outros colaboradores relevantes como McGregor. Em sua obra *O Lado Humano da Empresa* apresenta as Teorias X e Y relacionadas com a hierarquia de necessidade de Maslow, conforme citação a seguir:

O homem é um animal carente – nem bem uma de suas necessidades é satisfeita surge logo outra. Esse processo não tem fim. Vai do nascimento à morte. O homem está continuamente se esforçando – em outras palavras, trabalhando para satisfazer suas necessidades. As necessidades humanas estão organizadas numa série de níveis – numa hierarquia de importância. No nível mais baixo, mas de importância predominante quando frustradas, estão às necessidades fisiológicas. (MCGREGOR, 1999, p. 40).

Há um paralelo entre a Teoria X cujas pressuposições, assim denominadas as características baseadas em controle e direção, que são: gerência que procura resolver o problema da



indolência natural do ser humano para o trabalho; a execução do trabalho é através do controle, da ameaça de punição para que se alcancem os objetivos traçados pela organização; e o ser humano prefere que digam o que deve fazer, pois, assim, escapam da responsabilidade pela iniciativa tomada. Para esse autor, a Teoria X influenciou a estratégia gerencial num vasto setor da indústria americana daqueles dias. Em seguida esclarece que “A Teoria X explica as consequências de uma determinada estratégia administrativa; não explica nem descreve a natureza humana, embora pretenda fazê-lo.” (MCGREGOR, 1999, p. 47).

Na perspectiva oposta, o autor expõe a Teoria Y, baseada nas ciências sociais, e considera que não traz grandes inovações, todavia têm sua contribuição ao estudar o comportamento humano, e conseqüentemente servir de base teórica para a administração de Recursos Humanos. A Teoria Y apresenta uma perspectiva humanizada do empregado, reforçando que o ser humano não tem como característica natural a aversão ao trabalho. E que o indivíduo desestimulado em fazer suas tarefas, na verdade, pode ser decorrente da falta de habilidade da direção em identificar estímulos motivacionais para que tenha satisfação em realizar suas atividades profissionais (MCGREGOR, *Ibid.* p. 51-56).

Há, para o autor, a sensibilidade em separar aquilo que está sendo praticado nas empresas daquela época, com a gestão por controle e direção (Teoria X) e a possibilidade de mudança para uma nova forma de pensar o trabalho e a gestão de pessoas. Tanto que reforça a importância do desafio em encarar as velhas ações e práticas gerenciais enraizadas, passando a pôr em prática a gestão da integração (Teoria Y).

Ao passo que novas pesquisas eram publicadas, outras teorias foram apresentadas, porém, daí por diante, havia uma forte influência dos conceitos de Maslow para o desdobramento dos estudos sobre motivação. Nessa evolução da investigação científica, Frederick Herzberg e a Teoria dos Dois Fatores trouxeram a explicação para aquilo que chamou de fatores básicos ou higiênicos, tais como: salário, condições físicas e de segurança do trabalho, ambiente aceitável, e benefícios mínimos, ou seja, as condições básicas de segurança, inclusão social e reconhecimento, que não garantiam estímulos suficientes para promover um grau elevado de motivação ao empregado. E num nível mais profundo, os fatores motivacionais que dizem respeito ao próprio trabalho, perspectivas de crescimento e de desenvolvimento profissional, reconhecimento, auto-realização, que podem levar o indivíduo a envolver-se e dedicar-se com maior motivação ao trabalho (MAXIMIANO, 2004; MOTTA, 2004).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg concentrou-se em analisar os fatores motivacionais ou intrínsecos vínculos ao conteúdo do trabalho, crescimento e orgulho profissional como aspectos motivadores e os fatores higiênicos ou extrínsecos, tais como salário, condições físicas e segurança no trabalho quando não favoráveis eram geradores de insatisfações (MAXIMIANO, 2004).

Nessa concepção, os fatores higiênicos satisfeitos serviam apenas para garantir o bem-estar físico enquanto que os fatores motivacionais, numa visão complexa da natureza humana, eram encarados como objetivos de satisfação interior e cuja prioridade estava no nível mais elevado na pessoa. O processo motivacional foi definido como individual e desencadeado dentro de cada um (BERGAMINI, 2003; CASADO, 2002).

A Teoria ERG apresentada por Clayton Alderfer foi considerada uma revisão da Teoria de Maslow, só que separou em três grupos de necessidades, sendo eles: existência (necessidades fisiológicas e de segurança); relacionamento (necessidades sociais); e crescimento (necessidade de auto-realização). Para Alderfer, as necessidades eram simultâneas e não sequenciais como defendia Maslow (MAXIMIANO, *op. cit.*, p. 289 -290).

McClelland e a Teoria da Contingência da Motivação trataram de enriquecer o entendimento quanto às necessidades de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. Para ele, a necessidade de realização é o desejo do indivíduo em obter sucesso de acordo com o padrão de cada pessoa; a necessidade de afiliação diz respeito ao anseio em relacionar-se, ou fazer parte de um grupo social; e a necessidade de poder, faz com que o indivíduo busque atividades de controle e que influenciem pessoas (MAXIMIANO, *Ibid.*, p. 290-291; MOTTA, 2004, p. 82).

No final da década de 1950, Chris Argyris apresenta seu trabalho baseado nos aspectos motivacionais e psicológicos dos indivíduos e da estrutura organizacional, e cria os Modelos A e B de organizações. Sendo as organizações do tipo A, aquelas com centralização vertical do poder, foco nas ações de curto prazo, e visão limitada, por parte dos empregados, das atividades e da organização como um todo. O tipo B de organizações tem como características a visão de médio e longo prazos, envolvimento nas atividades e nos objetivos globais da organização e a participação dos empregados nas decisões da empresa.

Mais tarde Herzberg acrescentou aos seus estudos de motivação, as mudanças relacionadas às estruturas da organização do trabalho e o enriquecimento de tarefas. Contrariando a divisão de

tarefas defendida por Taylor, a nova proposta foi de aumentar a quantidade de etapas do processo e ampliar as várias atividades que envolviam uma determinada tarefa. A intenção era de valorizar o sentido do trabalho, o envolvimento do empregado na execução das atividades e evitar a padronização e empobrecimento das tarefas e da contribuição intelectual dos empregados. O reforço é para que quem executasse a tarefa tivesse a liberdade de pensar e melhorar aquilo que estava sendo realizado (MOTTA, 2004; MAXIMIANO, 2004).

Na mesma linha de condução do enriquecimento do trabalho, Nadler, Hackman e Lawler (1983, p. 86) consideraram que “a abordagem do enriquecimento do trabalho concentrou-se em identificar os aspectos da tarefa que fazem com que os trabalhadores se dediquem mais, trabalhem mais eficientemente e se sintam melhor sobre eles próprios e seus trabalhos”. Há uma tendência nos estudos sobre o trabalho e sua estrutura, em entendê-lo do ponto de vista da motivação, da vontade de realizá-lo e do seu significado na vida de cada um.

Destaca-se a definição de Bergamini (1986) para os impulsos motivacionais, vistos como fenômenos contínuos, internos e em constante busca por parte dos indivíduos e ainda ressalta que além de serem diferentes para cada pessoa dependem da personalidade e do momento de cada pessoa.

As bases estabelecidas por Herzberg foram usadas no modelo de Hackman e Oldham conforme análise de Rodrigues (1994) e é destacado nesse capítulo.

Enfim, todos os autores citados em se tratando das teorias da administração, tiveram significativa colaboração na formação daquilo que hoje chamamos de Gestão de Pessoas. A evolução dos conceitos, do entendimento do ser humano, do sentido do trabalho, e a transformação estrutural das organizações fizeram com que além de desvendar as relações do comportamento do indivíduo dentro do tecido organizacional, procuraram a partir daí, entender a relação social construída dentro e fora da realidade empresarial. Surgem, então, as discussões sobre os aspectos sociotécnicos no mundo científico.

A Psicologia Social trouxe uma forte contribuição por intermédio do pesquisador Kurt Lewin e o desenvolvimento da Teoria de Dinâmica de Grupo, com o estudo das relações e conceitos dos processos de vida em grupo. Influenciado por Lewin e seguindo seus passos, Eric Trist iniciou as pesquisas sobre as relações sociais e técnicas dentro do ambiente organizacional (LEWIN, 2008).

A Escola Sociotécnica teve em Eric Trist e seus colaboradores a ajuda que precisava para desenvolver uma teoria que colocou as relações sociais dentro da organização, e não apenas unidades ou seres humanos vistos de forma individual, como algo sem interação ou interferências do ambiente. Trist tratou dos dois subsistemas organizacionais: o técnico, formado pelas tarefas e atividades e equipamentos; e o social, que contempla as interações que acontecem entre os indivíduos nas organizações (MOTTA, 2004).

Os estudos de dinâmica de grupo de Lewin e sociotécnicos de Trist e colaboradores marcaram o aparecimento da expressão QVT, porém outros estudos também contribuíram fortemente para a continuidade das pesquisas, sendo uma delas, de Davis e colaboradores, em busca de esclarecimentos quanto à influência do local de trabalho dos operários e formas de facilitar a execução das atividades operacionais (GOULART; SAMPAIO, 2004; RODRIGUES, 1994).

A visão sociotécnica fez com que o movimento da QVT passasse a colaborar com o aperfeiçoamento das responsabilidades sociais da empresa e a consciência política dos trabalhadores. Rodrigues (*Ibid.*, p. 77), ressalta alguns acontecimentos que foram significativos para a QVT, sendo eles:

- A criação da “*National Commission on Productivity*” nos Estados Unidos, para aprofundamento dos estudos sobre produtividade nas indústrias norte-americanas;
- A criação do “*National Center for Productivity and Quality of Working Life*” também para estudos sobre produtividade e QVT;
- A criação de grupos de estudo da Qualidade de Vida no Trabalho nas Universidades da Califórnia e do Texas. E a Universidade de Michigan que também participou de pesquisas sobre QVT.

Para Motta (*op. cit.*, p. 280-281) “os estudos sociotécnicos desenvolvem o conceito de identidade social e mostram como o ser humano constrói ativamente a sua identidade a partir do sentido que atribui à sua ação no ambiente de trabalho.”

Em relação à QVT, segundo pesquisa realizada por Rodrigues (1994), os anos 1970 são marcados pela consolidação de um modelo e a partir daí os pesquisadores passam a dedicar seus estudos ao tema específico da QVT tratando de fortalecer e desdobrar seus conceitos. Surgem, a partir desse período, autores internacionais como Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Huse e Cummings (1985), Peter e Waterman (1983), e Davis

e Werther (1983) que colaboraram com seus achados acadêmicos para enriquecer as discussões sobre QVT. Na produção nacional destacam-se os trabalhos de Limongi-França (1993), Rodrigues (1994), Silva e Marchi (1997), Fernandes e Gutierrez (1998), Goulart e Sampaio (2004), entre outros. Com o interesse de apresentar as principais colaborações e transformações dos modelos de QVT, serão apresentados os trabalhos desses autores que compõem a história e a sua atual estrutura dos PQVT.

O pioneiro no uso da expressão “Qualidade de Vida” foi Richard Walton (1973), trazendo uma perspectiva diferenciada para os debates sobre salários, enriquecimento do trabalho, relações sociais e melhores condições de vida do trabalhador, aspectos esses relacionados à qualidade de vida e a satisfação no trabalho. Suas opiniões fundamentaram-se na habitual frustração e tédio encontrados nos empregados desencantados com suas vidas no trabalho, acarretando com isso, custos para o indivíduo e à empresa. Havia uma preocupação latente em cogitar o redesenho da natureza do trabalho, com o intuito de melhorar a produtividade para a organização e a QVT para seus empregados. Desse modo, o autor criou uma estrutura com oito categorias conceituais para tratar as principais questões relativas à QVT, como segue:

1. Compensação adequada e justa: o salário adequado ao tempo que se passa trabalhando como forma de garantir a compensação justa;
2. Condições de segurança e saúde do trabalho: proporcionando horas padronizadas de trabalho, diminuição de riscos à saúde no trabalho, limite de idade impostas quando o trabalho é perigoso ou destrutivo ao bem-estar da pessoa;
3. Oportunidade imediata do uso e desenvolvimento da capacidade humana: havia uma tendência comum de fracionamento das tarefas, a redução das habilidades no trabalho e o rigor no controle dos empregados. Sendo assim, o planejamento do trabalho ficava apartado da sua implantação e execução. Para motivar o uso e desenvolvimento do conhecimento do indivíduo, sugeriu que fossem desenvolvidas cinco qualidades no emprego: a autonomia, que permitia o controle próprio da pessoa; as múltiplas habilidades, com o trabalho permitindo o uso de uma ampla gama de capacidades e habilidades mais que meramente repetir ações padronizadas; informação e perspectivas, para conhecer o processo de trabalho de forma completa, como também, quais as consequências das ações dos empregados no processo de trabalho global; as tarefas completas com o envolvimento e

aumento da auto-estima das pessoas; e o planejamento do trabalho e das suas diversas atividades;

4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança: considerou-se a carreira do empregado e como lidar com certas limitações inerentes ao plano de carreira e expectativas de cada um quando chegam a um determinado patamar na hierarquia organizacional. Há uma possível indagação do que fazer com os profissionais que chegam aos níveis altos dos objetivos de carreira, e se não fossem apresentados novos desafios poderiam desinteressar-se das suas profissões;
5. Integração social na organização do trabalho: quando a identidade do indivíduo estiver satisfeita e as experiências de auto-estima forem influenciadas pelos seguintes aspectos: livres de preconceitos quando a empresa considera o trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial, sem considerar cor, raça, sexo, credo, aparência física e outras tantas manifestações de preconceitos; igualitarismo, na verdade trata-se da ausência de estratificações relativas a status e/ou níveis da hierarquia organizacional; mobilidade dentro dos níveis mais altos da empresa pelos empregados que nela trabalham e podem acreditar no crescimento das suas carreiras; comunidade, o trabalhador sentir-se como membro de uma comunidade, de um grupo informal; abertura e franqueza entre as pessoas, permitindo um relacionamento claro entre os membros através da exposição de suas idéias e sentimentos;
6. O constitucionalismo na organização do trabalho: as regras claras entre empresas e empregados podem favorecer a QVT. E alguns elementos podem colaborar para que isso aconteça, como: respeito à privacidade da pessoa, liberdade de expressão, a igualdade de direitos, processo justo com oportunidades iguais em todos os aspectos do trabalho;
7. O trabalho e o espaço total da vida: promover o equilíbrio entre trabalho e a vida familiar do indivíduo, tendo cuidado com os custos sociais e psicológicos provocados por excesso de horas trabalhadas, viagens e transferências constantes de local de trabalho, ou até regras obscuras do plano de carreira tornando a função e suas respectivas responsabilidades penosas ao indivíduo. Esses fatores podem

levar ao desgaste físico e emocional e comprometer determinados papéis na vida em família;

8. A relevância social da vida do trabalho: a necessidade de se preservar a auto-estima dos empregados e melhorar as condições de carreira e valorização do trabalho dentro das organizações. A partir das práticas e valores da organização que se preocupa com sua imagem institucional, social e ambiental repercute na auto-estima e auto-imagem dos empregados (WALTON, 1973) (Tradução da pesquisadora).

Desse autor, pode-se depreender que:

- Reforço à importância das inter-relações entre as oito categorias que podem conduzir a inconsistências ou inflexibilidades nas organizações caso não sejam tratadas de forma coerente. Do contrário podem ocorrer excessos de regras promovendo a impessoalidade nas relações entre as pessoas e a falta de integração social.
- A necessidade de equilibrar a autonomia, a completa responsabilidade do trabalhador sobre suas tarefas e a união dos grupos dentro da empresa permitindo que haja equilíbrio entre o trabalho e os papéis de cada indivíduo na sua vida pessoal, respeitar a diversidade do ser humano e suas preferências, propiciando a estrutura do trabalho diferenciada, com um modelo de vida no trabalho condizente com aqueles que nela vivem.

Considerado por Goulart e Sampaio (2004), o trabalho de Walton e as oito categorias conceituais, conforme apresentadas anteriormente, inspiradas nas necessidades de Maslow, pode ser assim relatada:

Pode-se verificar que as duas primeiras categorias (compensação adequada e justa e condições de trabalho) estão diretamente relacionadas à satisfação de necessidades básicas do ser humano, relacionadas por Maslow, enquanto que a partir da terceira categoria (uso e desenvolvimento de capacidades) inaugura-se o rol de necessidades secundárias abordadas por esse autor. Assim, valendo-se de expressões diferentes as categorias “uso e desenvolvimento de capacidades”, “oportunidades de crescimento e segurança”, “integração social na organização”, valorizam a auto-estima, a aceitação, a afiliação, o reconhecimento e a auto-realização do trabalhador.

A categoria “constitucionalismo”, por sua vez, realça os direitos dos trabalhadores geralmente conquistados pelos movimentos reivindicatórios. Já a categoria “trabalho e espaço total de vida” estabelece uma ponte entre a vida no trabalho e fora dele, incluindo aspectos como tempo para lazer e família, redução das mudanças, de modo a assegurar-se uma certa estabilidade geográfica.

Finalmente, o último fator mencionado por Walton – “Relevância social da vida no trabalho”, faz referência a aspectos da empresa que asseguram elementos relacionados à auto-estima do trabalhador por se referirem à imagem que a empresa possui, à responsabilidade com os trabalhadores e às práticas utilizadas por ela. (GOULART; SAMPAIO, *Ibid.*, p. 33- 34).

Na condução de novos estudos da QVT vieram as contribuições de William Westley, em 1979, que diagnosticou quatro problemas relativos à QVT, sendo eles: político, econômico, psicológico e sociológico. Para cada um, procurou apresentar os sintomas para os problemas, sendo que o político conduzia à insegurança, o econômico podia levar à injustiça, o psicológico provocaria a alienação e o sociológico poderia provocar a anomia. Cada um deles foi considerado motivador de sentimentos de insatisfação, desinteresse, ausência no trabalho e alto nível de rotatividade de pessoal. Para o autor, havia dois meios de resolução dos problemas listados: (1) o enriquecimento do trabalho; e (2) os métodos sociotécnicos para reestruturação dos grupos (WESTLEY, 1979 *apud* RODRIGUES, 1994, p. 84-87).

As investigações científicas foram expandindo os limites das pesquisas, e enveredando para a estrutura organizacional pela análise dos cargos ocupados e causas decorrentes das responsabilidades das pessoas na execução das suas tarefas. Havia uma atenção concentrada nos aspectos que diziam respeito ao ego, a interação social e ganhos financeiros dos empregados, mas pouco se estudava a composição dos cargos dentro das organizações.

Em 1983, os autores Davis e Werther trouxeram significativa contribuição direcionada à natureza do cargo que pode afetar a QVT. De acordo com Fernandes e Gutierrez (1988) esses autores associaram aspectos organizacionais aos planos de cargos, tais como eficiência, índices de produção, o trabalho e seus processos e práticas; aspectos ambientais relacionados às condições de trabalho e expectativas sociais; e aspectos comportamentais que envolvem as necessidades humanas.

Por sua vez, Davis e Werther consideravam que embora o plano do cargo pudesse estar definido, não evitaria as resistências naturais às mudanças, seja pelos empregados, direção da empresa ou até pelos líderes sindicais, que poderiam ameaçar o sucesso dos PQVT. Contudo consideravam essencial ultrapassar essas barreiras para conquistarem a qualidade de vida com cargos produtivos e satisfatórios (DAVIS; WERTHER, 1983 *apud* RODRIGUES, 1994).

Outro modelo que também seguiu a linha sociotécnica foi de Huse e Cummings (1985) baseado no trinômio pessoas-trabalho-organização, bastante explorado por Trist. Nessa fase, a QVT já tem mais de dez anos, porém está em constante transformação e envolvida nos



principais dilemas da identidade do indivíduo, do papel do trabalho na vida de cada um, da saúde mental, física e emocional dos empregados, e das mudanças ambientais e organizacionais.

Huse e Cummings (1985) trazem para a discussão do tema QVT, a preocupação com o bem-estar da pessoa e a eficácia organizacional, e de que maneira os trabalhadores podem participar efetivamente nas decisões e problemas da empresa. A evolução do conceito de QVT de acordo com esses autores passou a considerar quatro dimensões que são: (1) a participação do trabalhador, por meio do envolvimento do indivíduo nos processos de tomada de decisões, proporciona maior responsabilidade, espírito de equipe e busca de resultados positivos; (2) o projeto do cargo é essencial para elevar os padrões de QVT por intermédio da adequação dos cargos, enriquecimento do trabalho pela maior variedade de tarefas, avaliação e diálogo sobre pontos fortes e fracos da atuação do empregado e grupos de trabalho autorregulados; (3) a inovação no sistema de recompensas com a intenção de minimizar as diferenças salariais e de status entre os trabalhadores e envolver todo o plano de cargos salários da empresa; (4) a melhoria no ambiente de trabalho referindo-se a melhores condições de trabalho e conseqüente satisfação no trabalho (RODRIGUES, 1994, p. 90-91; GOULART; SAMPAIO, 2004, p. 38).

Os estudos de Nadler e Lawler (1983) seguiram, na mesma linha de Huse e Cummings (1985), considerando a participação dos empregados nas resoluções de problemas, no enriquecimento do trabalho, no trabalho em grupo e no autodesenvolvimento dos membros, na revisão do sistema de compensações voltadas para os processos e para os resultados, e por fim a melhoria da condição do trabalho.

O Modelo desenvolvido por Hackman e Oldham foi considerado inovador em QVT, a intenção foi de associar a satisfação do indivíduo no trabalho com as metas organizacionais considerando que o empregado valorizava a autonomia no trabalho, cabendo a empresa promovê-la, porém certificando-se do cumprimento das metas; a crença por parte do trabalhador que o trabalho é compensador à medida que existe a possibilidade de alcançar os resultados desejados; e o empregado enxergando que as condições de trabalho são importantes e de acordo com suas exigências individuais. Posteriormente acrescentaram mais duas dimensões, sendo elas as necessidades de convivência com os outros e oportunidade de amizade (RODRIGUES, 1994).

A princípio o modelo de Hackman teve a colaboração de Lawler até 1971, só depois sendo criado o modelo que atualmente é difundido, no entanto contou com a parceria de Oldham a partir de 1975. Esse modelo foi concebido com cinco dimensões da tarefa: a variedade de habilidade (VH); identidade da tarefa (IT); significação da tarefa (ST); autonomia (AT); e *feedback* (FB). E para dar significado as dimensões adotadas, foi denominado o Potencial Motivador (PM) como resultante das demais dimensões. Seguidos de três estados psicológicos que levam à motivação, como: significância percebida, como a percepção do trabalho por parte da pessoa; responsabilidade percebida, até que ponto o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que realiza; e conhecimento dos resultados, como sendo até onde o indivíduo entende, em uma base regular, quão efetiva é a execução da tarefa. Após as dimensões da tarefa e os estados psicológicos têm-se os resultados pessoais e de trabalho, sendo eles: alta motivação interna para o trabalho; alta qualidade no desempenho do trabalho; alta satisfação com o trabalho; absenteísmo e rotatividade baixa. São variáveis que prevêm tanto a alta *performance* decorrente do indivíduo motivado quanto a o absenteísmo causado pelo desinteresse naquilo que faz (RODRIGUES, 1994, p. 119-128)

Mais que preocupações quanto aos problemas de desmotivação, ausência do empregado no trabalho e alta rotatividade, de acordo com Fernandes (1996), os PQVT surgiram, aqui no Brasil no início dos anos 1980, devido à intensa participação dos japoneses no mercado internacional e seus programas de qualidade total, que estimularam ações em direção à melhoria de produtos e serviços, e em decorrência a QVT.

Desde as primeiras discussões sobre QVT observa-se que está envolvida com o significado do trabalho e sua rede de interligações nas relações profissionais e pessoais. A identificação de quais são os valores ligados ao sentido do trabalho para as pessoas e a adequação delas com as atividades que desenvolvem é um enorme desafio aos profissionais de QVT e gestão de pessoas.

O papel do trabalho é o ponto de partida para desvendar as relações que envolvem as pessoas, seus objetivos e desejos de vida e as interações sociais. Morin (2001, p. 9) argumenta que “o trabalho representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação e produtividade.”

As razões para o indivíduo trabalhar está no desejo de relacionar-se com outras pessoas, ter algo para fazer ou sentir-se útil, possibilidade de boas condições de trabalho, manter-se atualizado quanto às inovações de sua área de atuação e desenvolver seus talentos.

O entendimento dos inúmeros aspectos, que estão na trama que compõe o tecido da QVT, precisa ser costurado com a união de cada uma das contribuições relatadas até aqui, e o reforço da importância de cada momento na história do conceito em estudo.

Essa ligação entre os pontos separados e distantes são para Limongi-França (2004a, p. 24-29) as afirmações sobre QVT que ainda carecem de esclarecimentos e definições de estratégias no que tange ao objetivo das ações e práticas de qualidade de vida. Para essa autora, uma tentativa é de apresentar premissas que envolvem as principais escolas de pensamento, sendo elas:

- Escola Socioeconômica: baseia-se na obra A Terceira Via de Anthony Giddens (2005) para levantar temas considerados de dilemas da sociedade, que envolvem a integração dos desafios políticos e sociais, tais como: a globalização, o individualismo, as posturas políticas de esquerda e direita, ação política e os problemas ecológicos.
- Escola Organizacional: a antiga ambiguidade entre o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de vida no trabalho estão os avanços relacionados aos primeiros estudos de Taylor e sua busca por melhores práticas no chão de fábrica. Depois desse período, outros pensadores com visões diversas contribuíram para a evolução da administração.

Dentro da abordagem organizacional vale considerar que as empresas partiram em busca da melhoria da produtividade através dos Programas de Qualidade Total e seu desdobramento resultou no PQVT; a integração da área de recursos humanos cada vez mais dentro dos planos estratégicos das organizações na conquista de novos espaços tanto para os profissionais da área de gestão de pessoas quanto para os empregados; e as novas práticas organizacionais voltadas à sustentabilidade e a responsabilidade social.

- Escola Condição Humana no Trabalho: esta escola aborda o complexo biopsicossocial do indivíduo, levando em consideração as dimensões biológicas, que se referem às características físicas herdadas; a dimensão psicológica, e os

processos afetivos, emocionais e de raciocínio; e a dimensão social e os valores econômicos e sociais, como cultura, crenças, família, amigos, meio ambiente, e localização geográfica, fazem parte desse contexto.

A retrospectiva proposta para esta pesquisa visa rememorar a evolução da QVT no mundo científico com produções consideradas pelos principais pesquisadores como relevantes.

Foram expostos os autores que contribuíram com solidez para que se chegue aos esclarecimentos desejados e sejam acompanhadas as transformações das relações e condições do trabalho na vida do trabalhador.

A seguir, no Quadro 2, são apresentados os autores citados na construção da história da QVT no mundo e suas principais colaborações.

<b>Quadro nº 2 - Origem e evolução de QVT</b>		
<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Principais Características</b>
Mayo	1923	Escola de Relações Humanas.
Maslow	1943	Hierarquia das motivações.
Lewin	1950	Desenvolveu o estudo de dinâmica de grupo e considerava que a convivência e a participação podem aumentar a rentabilidade no trabalho.
Alderfer	1950	Teoria ERG: existência; relacionamento; e crescimento.
Argyris	1950	Modelos A e B: organizações do tipo A - centralização vertical do poder, foco nas ações de curto prazo, e visão limitada, por parte dos empregados, das atividades e da organização como um todo. O tipo B - visão de médio e longo prazos, envolvimento nas atividades e nos objetivos globais da organização e a participação dos empregados nas decisões da empresa.
Davis e Colaboradores	1950	Realizaram pesquisas para modificar as "linhas de montagens", no intuito de tornar a vida dos operários no trabalho mais agradável e satisfatória.
Trist	1950	Modelo de estudo do trinômio Indivíduo-Trabalho-Organização.
McClelland	1955	Teoria da Contingência da Motivação tratou de enriquecer o entendimento quanto às necessidades de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação.
Herzberg	1959	Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais. Enriquecimento do trabalho.
McGregor	1966	Teoria X e Y.
Walton	1973	As 8 categorias: compensação adequada e justa, condições de segurança e saúde do trabalho. Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana, oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança, integração social na organização de trabalho, o constitucionalismo na organização do trabalho, o trabalho e o espaço total da vida e a relevância social da vida do trabalho.
Hackman & Oldham	1975	Associaram a satisfação do indivíduo no trabalho com as metas organizacionais a partir dos seguintes pontos: a autonomia do trabalho; trabalho visto como compensador pelo indivíduo quando percebe que pode obter resultados positivos.
Westley	1979	Os 4 problemas que são empecilhos para a QVT (político, econômico, psicológico e sociológico). Abordagem sociotécnica.
Nadler <i>et al</i>	1983	QVT tratada no começo como reação individual ao trabalho e só mais tarde considerada como projeto cooperativo de trabalho.
Huse & Cummings	1985	Década de 50 identificaram surgimento dos estudos com o objetivo de tornar o trabalho mais agradável. Já na década de 60 consideram que o movimento de QVT tomou força. E em 70 aparecem os centros de estudos de QVT nos EUA, como também, no final desta década (70) houve a influência dos modelos gerenciais japoneses.
Huse & Cummings	1985	A conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais da empresa contribuíram, de forma decisiva, para que cientistas e dirigentes/organizacionais pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho.
Fernandes	1996	Somente na década de 80, o assunto tomou vulto e passou a ser visto com maior interesse e seriedade no Brasil.
Limongi-França	2004	As premissas das principais escolas de pensamento: socioeconômica, organizacional e condição humana no trabalho.

FONTE: Consolidado pela pesquisadora com base em GOULART; SAMPAIO, 2004, p. 25; PEREIRA; BERHNHARDT, 2004, p. 53; LIMONGI-FRANÇA, 2004a; RODRIGUES, 1994, p. 75; MASLOW, 1963, p. 73; MAXIMIANO, 2004, p. 289; MCGREGOR, 1999, p.40; MOTTA, 2004, p. 57; NADLER *et al*, 1983, p.86; WALTON, 1973, p. 11-21.

A história contada desde o tempo em que o empregado passou a ser considerado como um ser com vontade própria e necessidades a serem atendidas, até o exato momento, quando novas discussões e reivindicações, trazem dúvidas e inquietações quanto a melhor maneira de garantir a dignidade das pessoas no trabalho, o sentido naquilo que fazem todos os dias, melhores ambientes físicos e psicológicos e o equilíbrio entre o “produzir” e o “viver” com qualidade.

### 2.1.3 Conceito de qualidade

A princípio, a preocupação com a qualidade veio através dos Estados Unidos e logo depois da Inglaterra. Esse período impulsionou o desenvolvimento de padrões normativos de qualidade. Contudo a sua definição pode ser entendida de várias maneiras, algumas originadas de muitos séculos atrás e outras do resultado da visão de linha de produção das modernas indústrias do mundo. E, conceituar qualidade, nada mais é que levar em conta suas diversas facetas como as apresentadas no Quadro 3, abaixo:

Quadro nº 3 - Definições da ideia de qualidade	
Qualidade como Excelência	· o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
Qualidade como Valor	· qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro. · valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.
Qualidade como Especificações	· qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.
Qualidade como Conformidade	· grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.
Qualidade como Regularidade	· uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.
Qualidade como Adequação ao Uso	· qualidade de projeto e ausência de deficiências.

FONTE: Transcrição com base em MAXIMIANO, 2004, p. 177.

Apesar do conceito de qualidade ter sua origem na Grécia antiga, só em 1951 foi tratado como administração da qualidade total ou TQC, *Total Quality Control*, no início desenvolvido pelo engenheiro americano Armand V. Feigenbaum, com essencialmente quatro aspectos fundamentais, sendo eles: 1. o estabelecimento de padrões de custo, desempenho, segurança e confiabilidade; 2. a avaliação da conformidade, com a comparação do produto acabado com

os padrões estabelecidos; 3. agir quando necessário, corrigindo os problemas e suas causas; 4. planejamento para a melhoria, esforçando-se continuamente para melhoria dos padrões de custo, desempenho, segurança e confiabilidade (FEIGENBAUM, 1983).

Feigenbaum (*Ibid.*, p.10) apresentou uma concepção de qualidade com foco no cliente, que segundo ele, era quem estabelecia os padrões de exigência de qualidade, ficando a cadeia produtiva composta por *marketing*, engenharia, suprimentos, engenharia de processo, produção, inspeção e teste, expedição e assistência técnica, estruturadas para responder aos desejos e necessidades dos clientes. Aparece nesse modelo, uma abordagem em que a qualidade está sob responsabilidade de todos os departamentos envolvidos na produção e distribuição do produto ou serviço, com seu início na necessidade do cliente e fim na entrega do produto ou serviço, acabado e dentro das expectativas do consumidor. Além disso, foi difundido o conceito de qualidade assegurada conquistada pela definição de responsabilidades, procedimentos técnicos e de gestão, fluxo de informações, sendo registrados e executados conforme a documentação, garantindo a realização do planejado.

O pioneirismo de Feigenbaum não garantiu que o TQC fosse implantado e disseminado nos Estados Unidos, pelo contrário, o Japão foi quem primeiro fez uso das idéias desse americano. A popularização dos conceitos de TQC veio difundir os conceitos de qualidade total, sendo inclusive, usado como base conceitual para as normas ISO (*International Organization for Standardization*) da série 9000 em 1987 (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

A partir da Segunda Guerra Mundial, os EUA precisaram aperfeiçoar seus métodos de produção e, por sua vez, passaram a obter melhores índices de produtividade. Isso devido à aplicação de controles de qualidade e uso de métodos estatísticos para controle da produção. Nesse mesmo período da história, enquanto os americanos abasteciam a indústria bélica, os japoneses traduziam os padrões normativos desenvolvidos pelos EUA e Inglaterra, e faziam a adaptação para a cultura oriental (ISHIKAWA, 1993).

Apesar de todo o empenho para implantarem os procedimentos de controle de qualidade, os japoneses não tiveram êxito, pois haviam esbarrado nos aspectos culturais discordantes dos ocidentais e orientais. A estratégia de custo e preços baixos, mas sem qualidade, também conhecidos por “produtos baratos e ruins” (Ishikawa, 1993, p. 14) deixaram uma imagem negativa em relação aos bens produzidos no Japão.

Só no final da Segunda Guerra Mundial, com a derrota dos japoneses, inicia-se uma nova fase de recuperação do país e do povo. Era uma nação devastada moral e emocionalmente, e com sérios problemas de sobrevivência. Os programas de qualidade japoneses surgiram pela necessidade premente de reconstruir uma nação e um povo. Por intermédio das diversas etapas de conscientização, transferência de conhecimentos, o esforço em comprometer os empregados, administradores e demais envolvidos, o incentivo à leitura e a reuniões em grupos para estimular o autodesenvolvimento, com o apelo das próprias práticas sociais dos japoneses houve, então, uma mudança nas práticas administrativas e nas relações do trabalho (DEMING, 1990).

O período de recuperação contou com a ajuda de grupos de cientistas e pesquisadores com o objetivo de melhorar o processo produtivo das indústrias japonesas e, conseqüentemente, as oportunidades para os trabalhadores (JURAN, 1997).

Só em 1949, os japoneses perceberam que não poderiam mais usar manuais de padronização de procedimentos baseados nos conceitos americanos. Havia um empecilho, que era a cultura americana sobrepondo-se à cultura japonesa. Assim, os japoneses passaram a escrever com suas próprias palavras a sua própria história. Começou a dar certo (ISHIKAWA, 1993).

Nos anos 1950, surgiu no cenário japonês um estudioso e especialista em amostragem, o engenheiro americano Edwards Deming, foi quem primeiro contribuiu para a recuperação do país, que transmitiu o seu conhecimento através de seminários e palestras para treinar os executivos japoneses no uso de ferramentas estatísticas e nos fundamentos do CQ, Controle de Qualidade. Havia nesse trabalho a intenção de divulgar os conceitos de qualidade baseados na responsabilidade que a alta administração deveria ter com a melhoria do processo de fabricação como todo, o papel do cliente como principal ator do processo produtivo e a substituição da correção de erros pela prevenção (MAXIMIANO, 2004; SLACK *et al*, 2002; CORRÊA; CORRÊA, 2004).

Como é da própria natureza humana, procurar de diferentes maneiras, manter-se naquilo que é conhecido e seguro, surgiram dúvidas e opiniões contrárias às novas práticas de tratar os aspectos tecnológicos do trabalho e da inspeção de produtos. Alguns problemas no início da implantação das novas normas estavam relacionados à descrença na utilização dos novos métodos de trabalho, faltavam dados para que fossem possíveis de serem aplicados o CEP, Controle Estatístico de Processo, e os dispositivos de medição para o controle da produção. A



desconfiança por parte dos operários japoneses estava na crença que eram vigiados pelos seus superiores (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

Os conflitos e barreiras estavam localizados no escalão intermediário, no qual ficavam os administradores. Enquanto os engenheiros e operários tentavam entender essa nova forma de executar e controlar suas tarefas, os níveis de administração da empresa, não se envolviam nesse processo de melhoria.

Em 1954, os japoneses pediram ajuda a Joseph M. Juran, que passou a tratar dos conflitos da administração, considerado o grupo mais resistente naquele momento. Como também passa a desenvolver o conceito de Controle de Qualidade para inspecionar produtos e identificar os defeituosos. Com o amadurecimento das normas e dos empregados envolvidos no aprimoramento da qualidade, encaram o CQ como um movimento que deveria envolver todas as áreas, do planejamento, projetos, pesquisas de novos produtos, compras, produção, vendas, *marketing* e atendimento a clientes, alcançando então a condição de CQT, Controle de Qualidade Total. Sua contribuição fortaleceu a visão da qualidade como “adequação ao uso”, e incentivos a participação dos empregados nas atividades de melhoria da qualidade e estímulo a motivação das pessoas (JURAN, 1991; SLACK *et al*, 2002, p. 663).

A ideia de qualidade como de responsabilidade de todos dentro da organização e a criação de uma filosofia japonesa denominada de CQT para toda a empresa, garantiu a Ishikawa (1993) um lugar de destaque no movimento de qualidade no Japão, quando restringiu seus esforços para o treinamento das ferramentas estatísticas, incluiu todas as atividades da empresa no processo de melhoria contínuo e buscou a participação ativa da alta administração como forma de conseguir o compromisso com o programa de qualidade total.

Na condução dos trabalhos de melhoria da qualidade, Ishikawa foi o idealizador dos chamados CCQ, Círculos de Controle de Qualidade, formados por pequenos grupos, entre cinco a dez pessoas, que voluntariamente se reuniam, sob a orientação de um líder para discutir e solucionar problemas ligados à qualidade de produtos e serviços.

Os programas de qualidade total haviam aperfeiçoado métodos e procedimentos industriais, apresentado novas ferramentas e técnicas estatísticas para controle de erros e possíveis correções, porém faltava quantificar a qualidade. Para isso Philip B. Crosby (1979) desenvolveu um modelo de identificação dos custos e benefícios de programas de qualidade total. Por meio do programa chamado por ele “Zero Defeito”, Crosby ressaltou a necessidade

de se prevenir no lugar de inspecionar, considerando o padrão de desempenho como o “Zero Defeito” e o uso de cálculo da conformidade e da não conformidade.

Crosby (1979) fez críticas aos programas de CQ e CEP, considerando-os modismos e com resultados pouco expressivos de qualidade. Apontava como fragilidades a falta de visão para entender a gerência e seu envolvimento, que segundo ele, eram essenciais para o sucesso de uma mudança de paradigma. Cujo coração do programa estava na nova forma de encarar a qualidade como o cumprimento de requisitos e não de qualidade como adequação. Para Crosby a qualidade se alcança pela prevenção, eliminando assim as fases de inspeção no meio do processo de fabricação de produtos, sendo considerada uma maneira de produzir com e sem defeitos. E a qualidade vista como mensurável pelo custo da qualidade dividido em duas áreas: o preço do não-cumprimento (PNC) ou não conformidade e o preço do cumprimento (PC) ou conformidade dos procedimentos. Em relação ao PNC, considerava que aquilo que era errado, retrabalho, e outros não – cumprimentos e o PC era tudo aquilo gasto para fazer com que houvesse qualidade, desde a prevenção até programas de educação para a qualidade.

O milagre japonês do pós-guerra trouxe discussões de quais os motivos reais para o crescimento dessa nação, que não podia contar com seus recursos produtivos, humanos e tecnológicos depois de ser devastada e mesmo assim conseguiu se reerguer. O momento histórico é um fator preponderante, contudo a intervenção do Estado japonês com a reconfiguração do sindicato, passando a ser de cada empresa ao invés de indústrias e, os programas educativos para qualificar a mão-de-obra, foram indiscutivelmente ações que levaram ao crescimento econômico do país. Entretanto, essa mesma mão que promoveu o crescimento, escolheu em quais setores da indústria daria maior prioridade e recursos financeiros, cuja escolha estava nas indústrias pesada e química. Lima (1994, p. 66) argumenta que “o processo de modernização japonês não se deu da forma harmoniosa e homogênea aparente, mas através da proteção de setores-chave da economia e do abandono dos demais setores à própria sorte.”

A continuidade dos programas de qualidade total ao longo do tempo fez com que se incorporasse na cultura organizacional das empresas japonesas e posteriormente ocidentais, o interesse em “fazer certo da primeira vez”, a concepção de sistemas e procedimentos que fortalecessem a qualidade, a busca contínua de melhoria como responsabilidade de todos da empresa e a implantação de ferramentas estatísticas cada vez mais modernas para auxiliar na

melhoria dos processos produtivos e estratégicos das organizações (DEMING, 1990; JURAN, 1997).

Em 1988, David A. Garvin, economista americano, apresenta sua visão estratégica da qualidade e considera que é necessário pensá-la como recurso para responder de maneira competitiva no mercado, oferecendo produtos de acordo com aquilo que o cliente espera em termos de desempenho, confiabilidade, durabilidade, estética e outros atributos do produto, sendo então, a busca da excelência tratada como a superioridade em relação ao produto concorrente (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

A abordagem de ouvir a voz do cliente e a partir daí desenvolver e projetar novos produtos denominou-se de QFD, *Quality Function Deployment*, ou “Desdobramento da qualidade”, primeiro implantado na empresa automobilística Toyota nos anos 1970 e 1980, com expressiva melhoria na qualidade dos produtos e aceitação no mercado de automóveis (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

Segundo Rodrigues e Amorim (1995, p. 8) “o QFD foi idealizado para identificar “o quê” o cliente deseja e “como”, e em que etapa do processo esse atributo pode ser realizado ou melhorado com o melhor custo.”

Enquanto no outro lado do mundo discutia-se melhoria da qualidade, recursos para elevar a produtividade e incorporar as expectativas dos clientes nos projetos dos produtos, no Brasil viviam-se a fase chamada de “Milagre Brasileiro”, período marcado pelo regime militar de 1964 a 1973, no qual a qualidade total não era ainda explicitada. Houve um maior destaque para o crescimento econômico em detrimento dos avanços sociais. A prioridade na construção de uma imagem do Brasil potência contou com a intervenção do Estado na economia, pelo controle dos preços, salários, indexação e estatização (BRUM, 2008).

No ano de 1964, o Brasil estava com sérios problemas de alta inflação e a estagnação do crescimento econômico, que levaram o país ao descrédito no mercado internacional. E na tentativa de solucionar um dos problemas que mais assombraram a vida dos brasileiros, o governo tratou de combater em primeiro lugar a inflação, que nesse ano chegou a 92%, pela implantação programa de estabilização da economia (BRUM, *Ibid.*, p. 321-323).

Além do saneamento das contas públicas, houve um forte apoio à indústria brasileira pelos programas de financiamento de máquinas e equipamentos industriais, desenvolvimento técnico-científico de estímulo à pesquisa.

Após três anos do plano de estabilização da economia, com o controle das contas internas e o crédito externo recuperado, o governo se viu capaz de implantar um programa de crescimento acelerado com olhos na indústria de bens de consumo. De acordo com Brum (2008, p. 322) “a economia apresentou extraordinária expansão, caracterizando a fase do chamado “milagre brasileiro”. Por essa expressão entende-se um período de vários anos consecutivos em que a economia do país, favorecida por vários fatores e circunstâncias, teve um crescimento acelerado...”

Alguns fatores contribuíram para o êxito das políticas econômicas adotadas, considerando-se que a economia mundial tinha capital disponível, permitindo então o crédito externo, o investimento na indústria nacional e o financiamento à pesquisa tecnológica, com esse contexto, o empresariado brasileiro permaneceu a espera de incentivos governamentais, e sem iniciativa para criar uma estrutura corporativa baseada em competitividade, produtividade e qualidade (RODRIGUES; AMORIM, 1995).

Outro momento marcante da economia brasileira que estimulou o surgimento dos programas de qualidade está situado no período de 1974 a 1979, quando são tomadas novas medidas para alçar o Brasil a uma potência mundial. Com forte influência do “milagre japonês”, que contou com o fortalecimento da indústria e aperfeiçoamento do conhecimento através de pesquisas, no caso do governo brasileiro houve a retomada do crescimento acelerado da economia e a expansão das indústrias de bens de produção e bens de capital, insumos básicos e mineração (SALERNO, 1987).

O Brasil ingressa nos anos 1980 com um parque industrial bem formado, porém com a tutela do Estado, o frágil interesse da classe empresarial de andar com as próprias pernas, e pouco desenvolvimento em pesquisa e tecnologia nacional. Simultaneamente, os países ricos estavam modernizando cada vez mais as indústrias e os processos produtivos (BRUM, 2008).

Nas décadas seguintes as transformações do mundo levaram o Brasil a procurar um novo caminho, de solidez econômica, política e social. O crescimento da concorrência de mercados internacionais e a globalização, junto com a valorização da informação e do conhecimento, e o aparecimento de novas tecnologias nas áreas de informática, eletrônica, e telecomunicações, produziram novos produtos, novos mercados e novas necessidades dos consumidores. Iniciou-se a fase de modernização brasileira e o aparecimento dos programas de qualidade total nas organizações. O apoio do governo veio pelo PBQP, Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, iniciado em 1990, para estimular o desenvolvimento das indústrias nacionais, e

o fortalecimento do setor privado pela formação da cadeia de fornecedores dos diversos setores da indústria, com o apoio de órgãos de capacitação e multiplicação de conhecimento, tais como: SENAC, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, SESI, Serviço Social da Indústria, SESC, Serviço Social do Comércio, e posteriormente o SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que até os dias de hoje ajudam na melhoria e aperfeiçoamento da mão-de-obra (MBC, 2009).

As conquistas apresentadas de produtividade, competitividade e qualidade, no mundo desenvolvido e industrializado, deram o tom de urgência para que a indústria nacional atendesse aos padrões internacionais, e fizeram com que algumas organizações copiassem o modelo de qualidade total japonês para a realidade e cultura brasileira, ocasionando desperdício de recursos e em alguns casos, fracasso na implantação dos respectivos programas.

Com as devidas adequações ao modelo de gestão brasileiro, os Programas de Qualidade Total, PQT, passaram a ter melhores resultados nas empresas. Sem, contudo, deixarem de pagar o preço da alta competitividade e dos altos níveis de exigências quanto à produtividade, pelas práticas de “superintensificação do trabalho (muitas vezes chamada de polivalência), a exigência redobrada de produtividade e de qualidade, acompanhadas da sensível deterioração nas condições de trabalho e da desvalorização (ou mesmo ignorância) das contrapartidas oferecidas pelas grandes empresas japonesas.” (LIMA, 1994, p. 69).

O modelo brasileiro de qualidade e produtividade sofreu severas críticas devido aos elevados padrões de exigência da produtividade e qualidade acompanhadas da manutenção dos baixos salários, condições inadequadas e desumanas de trabalho, falta de plano de carreira e o ritmo de produção intensa, propiciando o aumento do sofrimento na vida laboral, maior incidência de doenças psicossomáticas e elevação do índice de acidentes no trabalho (SALERNO, 1987).

Segundo Brum (2008), os conceitos de qualidade total, reengenharia, modernização, supervalorização do conhecimento e elevado fluxo de informação podem reproduzir uma sociedade que deteriora a cada dia sua condição de vida, provocada pela elevação dos níveis de competição e levam ao trabalho desumanizado e perverso.

Talvez nesse estágio do processo de PQT possa-se identificar o motivo que surgiram os PQVT, por um lado os programas de qualidade envolvidos com fatores técnicos e de

produção, e do outro, o indivíduo e as exigências de altos desempenhos com o mínimo de recursos tecnológicos e a precarização da condição humana no trabalho.

A ênfase na dedicação excessiva, o máximo esforço e comprometimento com os resultados da organização sem a compensação do cuidado com a saúde e integridade do indivíduo passaram a produzir resultados nocivos aos empregados, e conseqüente problemas relacionados ao estresse no trabalho e outras doenças causadas pelos altos níveis de desempenho exigidos. Spink (1982) considera que as organizações reproduziram um modelo desumano de trabalho com a restrição das capacidades intelectual, emotiva, e o controle das interações entre os empregados.

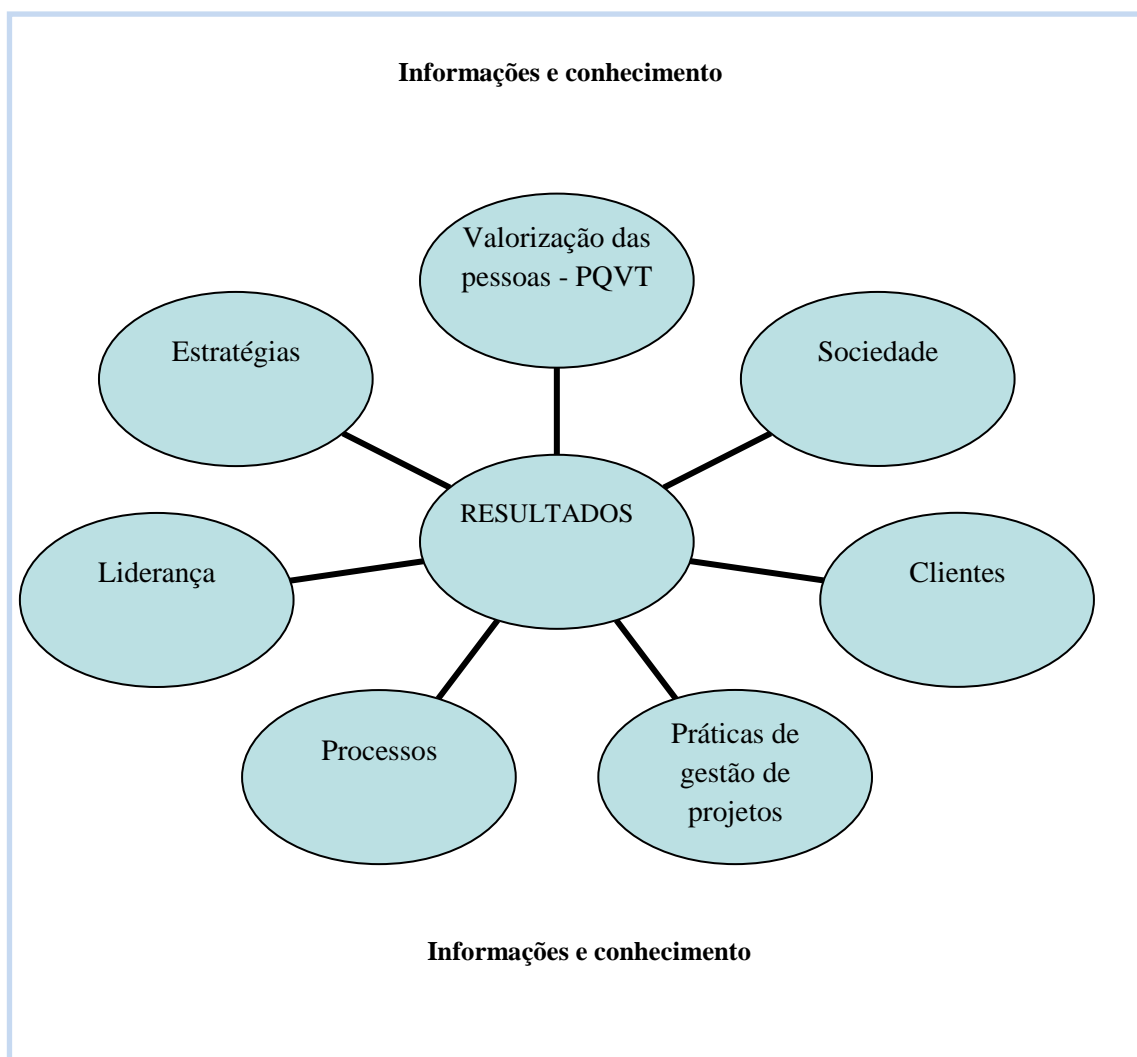
As críticas ao modelo dos programas de qualidade e o amadurecimento das práticas de gestão de qualidade, levaram o PBQP a passar por mudanças conceituais acontecidas em 2001 e hoje é chamado de Movimento Brasil Competitivo, MBC (MBC, 2009).

O objetivo do MBC é estimular o desenvolvimento da sociedade brasileira, e reunir as funções do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, IBQP e o PBQP. O MBC viabiliza projetos com objetivo no “aumento da competitividade das organizações e da qualidade de vida da população (MBC, 2009).

O MBC possui parceiros como a Fundação Nacional da Qualidade, FNQ, responsável pela premiação das empresas com destaque na excelência em gestão. A visão sistêmica da gestão organizacional engloba o chamado Modelo de Excelência da Gestão, MEG, aplicado pela FNQ com análise do aprendizado, cultura de inovação, orientação para processo, visão do futuro e entre outras, a valorização das pessoas (PAGLIUSO, 2008).

As organizações participantes de premiações de qualidade são observadas como um todo, desde as mudanças constantes de processos, a busca por resultados, as trocas com o mundo externo, até a visão da empresa como um organismo vivo e em transformação constante. Dentro dessa linha de entendimento estão a gestão de projetos e o PQVT como partes do “corpo” organizacional.

A Ilustração 1 mostra esse modelo de gestão sistêmica da qualidade de acordo com a abordagem de qualidade, gestão de projetos e valorização das pessoas.



**Ilustração nº 1 – Gestão sistêmica da qualidade**  
 FONTE: Adaptado de PAGLIUSO, 2008, p. 20.

A gestão sistêmica da qualidade apresentada visa ressaltar a inclusão das pessoas como parte importante do “corpo” organizacional permitindo o desenvolvimento e utilização plena do potencial intelectual dentro do ambiente de trabalho que conduza a valorização do indivíduo (FNQ, 2009).

#### **2.1.4 Conceito de qualidade de vida no trabalho - QVT**

A construção do conceito de QVT tem fundamento nas áreas de saúde mental, emocional e física, conforto, segurança, e nas relações de vida no trabalho, e conseqüentemente os direitos

e deveres de cada um, aliando-se a uma infinidade de necessidades, ausências de ações preventivas e desejos dos profissionais dessa década. Nas transformações das relações empresariais com os trabalhadores e sindicatos de classe, houve toda uma mudança através de reivindicações que permitiram a conquista e formação das, apesar de rígidas, leis trabalhistas.

No início dos anos 1970, quando surgiu um modelo consolidado de QVT nos países desenvolvidos, começou a discussão sobre aspectos como melhoria dos níveis de satisfação, motivação, enriquecimento do trabalho e melhores condições de vida do empregado. O Brasil passou a desenvolver ações voltadas à QVT só na década de 80, salientando o contraste social dos trabalhadores daqui em relação aos trabalhadores dos EUA, França e Inglaterra (LIMONGI-FRANÇA, 2004a).

O controle direto do Estado nas relações de trabalho fez parte do cenário brasileiro desde o início da sua industrialização. Fleury *et al* (2006, p. 114) lembra que nesse período da história do Brasil existiam “interesses das classes patronais, reprimindo os movimentos operários e, após a revolução de 30, legislando a respeito dos contratos e condições de trabalho.”

Os trabalhadores haviam conquistado, graças à tutela do Estado, os direitos básicos como férias, carteira profissional de trabalho, carga horária limitada, com a CLT, Consolidação das Leis do Trabalho.

No contexto nacional, os anos 1970 são lembrados pela intensa movimentação sindical brasileira, com lutas pela melhoria da compensação monetária e condições humanas de trabalho. Relembrando que as próprias limitações de um país repleto de contradições regionais fizeram e ainda continuam fazendo da QVT um processo de melhoria que preza o ambiente social das organizações.

Ao longo do tempo, com a natural necessidade de buscar melhores maneiras de organizar o trabalho e as suas relações com empregados, governo e comunidade, são tomadas medidas de adequação e flexibilização do contrato de trabalho, objetivando atender aos anseios dos empregados e empregadores. Pode-se considerar como uma real urgência de mudança das leis trabalhistas para melhor corresponder ao mercado (PASTORE; MARTINS, 1997).

Surgem nos anos de 1990, regras que permitem o contrato de trabalho por tempo determinado, o banco de horas, como também, reforçam as categorias de profissionais chamados de autônomos ou prestadores de serviços, o trabalhador temporário e o trabalhador avulso (NOGUEIRA, 2002; IORI, 2003).



A flexibilização e as novas categorias de trabalhadores fizeram avanços significativos, houve indiscutíveis melhorias nas relações contratuais e de convivência entre as partes envolvidas, criando-se regras para que houvesse direitos e deveres os quais garantissem uma estrutura que atendesse às necessidades dos empregadores sem deixar de lado, o respeito à integridade do profissional.

Em contrapartida, surgiram as empresas terceirizadas, que transferem para terceiros as atividades produtivas, de manutenção e administrativas, na maioria das vezes, que não fazem parte das atividades de *expertise* da organização, preservando o conhecimento e a tecnologia do produto ou serviço desenvolvido. Esse movimento de terceirização promoveu um forte incentivo à criação de empresas de pequeno porte para atender essa demanda de emprego e contribuiu com a redução dos custos das grandes organizações. Como também, as cooperativas de trabalho, cujos associados não possuem vínculo ou obrigação contratual com a cooperativa, havendo na verdade uma intermediação de oportunidades de trabalho para o cooperado, porém sem vínculo de emprego (IORIO, 2003; BRONDI; BERMÚDEZ, 2004).

Ainda que tenha havido algumas transformações da CLT nos anos 1990, existem outros dilemas cogitados como o trabalho que leva à precarização e à incerteza. Nogueira (2002, p. 129) considera que “a nova realidade, sintetizada na figura do trabalhador hifenizado (trabalho-parcial, trabalho-temporário, trabalho-casual, trabalho-por-conta-própria, trabalho-em-casa etc.), vem acompanhada, em geral, da precarização e degradação das condições de trabalho e renda.”

Esse cenário da relação de trabalho ganha outro componente com o aparecimento dos PQVT, a princípio implantados para atender às áreas de ergonomia, medicina e segurança do trabalho e promoção de saúde. Nessa fase as empresas passaram a considerar a saúde e a integridade do trabalhador como um fator de melhoria do desempenho e produtividade, lembrando que existiu uma imposição legal, não desmerecendo o avanço alcançado (LIMONGI-FRANÇA, 2004a).

Dentro das exigências legais, foram criadas a CIPA, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, e posteriormente as NR, Normas Regulamentadoras, que passaram a tratar das questões ligadas aos equipamentos de proteção individual, avaliações médicas, atividades insalubres e perigosas, ergonomia, condições sanitárias e conforto no trabalho, sinalização de segurança e creches.

A garantia da integridade do trabalhador e de condições dignas de trabalho trouxeram significativas melhoras na execução das tarefas profissionais, porém por outro lado ainda existe no Brasil uma antiga tradição de protecionismo devido ao excesso de leis que regulamentam o trabalho. A relação trabalhista brasileira está fundamentada em leis inegociáveis e permanentes, e em outros países há espaço mais amplo para a negociação dos contratos de trabalho. A diferença entre os países que usam o modelo legal, cujos acordos de trabalho são fechados com base em muitas leis e pouca negociação, e os de modelo contratual, com os direitos garantidos por negociações de cláusulas, é significativa, quando se trata de elevar a produtividade, aumentar os ganhos diretos dos empregados e da empresa.

Para Pastore e Martins (1997, p. 150) “Tudo seria mais fácil se a negociação pudesse ser feita de maneira direta através das quais as empresas pudessem pagar mais salários e menos encargos indiretos.” A tendência atual de flexibilização nos contratos de trabalho é de adequar-se de forma competitiva ao mercado internacional, para que se possa produzir mais e pagar melhores salários. O Brasil possui muitas leis trabalhistas e um sistema inflexível de negociação, pondo um peso elevado nos encargos sociais que chegam muitas vezes a mais de 100% do valor do salário mensal, e acarretam custos fixos para a organização, redução dos salários para os empregados, e o sentimento, de ambas as partes, que estão perdendo o poder de venda e compra, respectivamente.

Observa-se que, de um lado o empresário acredita pagar muito pelo serviço de um empregado e do outro a sensação do empregado que está sendo mal remunerado, considerando, portanto, as duas afirmações verdadeiras. Chega-se a um impasse quando muitas vezes a empresa que contrata, não respeita as leis trabalhistas, e parte para a relação informal de trabalho. Por isso, nosso futuro poderá ser o da busca de um meio termo entre o trabalho digno com leis flexíveis e negociáveis e que abra espaço às ações de QVT.

A QVT e seus conceitos fazem parte da transformação das empresas, seguindo uma tendência de instabilidade decorrente da economia internacionalizada. O que antes era símbolo de empresa bem gerida, quando havia a previsibilidade nos negócios, mostra hoje que a organização e as pessoas precisam desenvolver conhecimentos e habilidades para a inconstância da vida profissional. Essa gama de sentimentos e atitudes decorrentes desse mundo conectado e cujas distâncias foram encurtadas, fazem com que se busquem explicações para o comportamento dentro das empresas ao longo da evolução da estrutura organizacional.

Quando se trata da QVT, na intenção de conceituar e facilitar uma visão clara e objetiva, a maioria dos autores resgata os conceitos da teoria sociotécnica com a contribuição dos estudos de Eric Trist e seus colaboradores, cuja relação entre a satisfação do trabalhador e a visão da pessoa, do trabalho e da organização foram o alicerce para as pesquisas e escritos publicados. Na evolução dos seus trabalhos, Trist explorou a adaptação necessária para as mudanças do mundo, que o crescimento, a complexidade e os altos níveis de incertezas haviam produzido novos valores e modelos organizacionais e isso poderia contribuir na melhoria da QVT. Surgia então uma nova ética no trabalho baseada na colaboração, no estilo de gestão participativo, na maior divisão do poder e do controle e um novo desenho do trabalho. A garantia de alta QVT carecia de mudanças comportamentais, deixando o velho modelo e comprometendo-se para o crescimento da QVT e diminuição da alienação dos empregados (RODRIGUES, 1994).

Nos anos de 1970 havia a crença por parte dos executivos de que o trabalho deveria ser dividido em pequenos fragmentos e com procedimentos padronizados, conseguindo com isso, a maximização dos lucros das empresas. Existia entre os gerentes a certeza que o número de vantagens financeiras eram relevantes quando se simplificavam as tarefas do trabalho, provocando também a redução dos custos de recrutamento, salários, treinamento e substituição dos empregados quando ocorressem ausências ou demissões (LAWLER; HACKMAN, 1971).

Na avaliação de Lawler e Hackman (1971) todas essas políticas de redução da complexidade na execução de tarefas e a ênfase no trabalho repetitivo com poucas oscilações permitiam maior controle e poder por parte das chefias. Em virtude dessas práticas de gestão, o empregado tinha a percepção que poderia ser substituído ou demitido a qualquer momento, levando a sentimentos de insegurança e desinteresse com a função ocupada.

Para alguns executivos, o “custo” da insatisfação pelo trabalho, resultava em tédio e cansaço, era calculado e considerado dentro dos limites aceitáveis nas organizações. Na verdade, a gerência tinha conhecimento que a insatisfação justificava os benefícios econômicos que derivavam da simplificação do trabalho.

Em 1971, Lawler e Hackman realizaram uma pesquisa em busca de respostas para as questões relativas à forma como o trabalho era executado e quais os efeitos de diferentes características desse trabalho, e definiram três aspectos pesquisados:

1. O que o trabalhador realizava com seu próprio esforço?

Havia o desejo por parte dos empregados de perceberem que o trabalho realizado era de responsabilidade deles, pelo sucesso ou falhas ocorridas, mas que o esforço de execução era deles. E sentiam falta da autonomia, quando na verdade, eram supervisionados de perto para que cumprissem com os procedimentos minimamente especificados, deixando a sensação de falta de contribuição na realização da tarefa.

2. O que o trabalhador realizava era significativo para o indivíduo?

Os resultados demonstraram que os empregados cujas tarefas eram executadas por completo, com começo, meio e fim, sentiam-se responsáveis pelo que faziam e havia uma identidade do indivíduo com o trabalho, permitindo, inclusive, o uso das suas habilidades e capacidades, sendo valorizados por isso.

3. Como o indivíduo tinha informação sobre o seu desempenho?

Chegaram à conclusão que os empregados precisavam de informações quanto a forma e os resultados do trabalho realizado. E que isso dava uma significativa satisfação pessoal quando desempenhavam bem seu trabalho.

Após três anos trabalhando nessa investigação científica em diversas organizações, Lawler e Hackman (1971) concluíram que existiam quatro dimensões ligadas à tarefa, sendo elas: o emprego com alta variedade, autonomia, identidade com a tarefa e *feedback*. Estas quatro dimensões pareciam afetar mais fortemente a qualidade do trabalho que a produtividade, como também, a satisfação no emprego e o grau de envolvimento pessoal com o significado do trabalho.

Por sua vez, Walton (1973) mostrou que o nível de satisfação e a auto-estima do empregado eram fatores essenciais à garantia da QVT, e associou a satisfação das necessidades individuais com a imagem que o empregado fazia de si mesmo. Poucos anos depois, Hackman e Oldham, num estudo divulgado em 1975, também associaram a QVT à motivação e à satisfação como resultado do significado e identidade da tarefa, e do estado psicológico do indivíduo, como relatado anteriormente.

Esse período tem marcado interesse no entendimento das expectativas do empregado em relação ao trabalho e a empresa. Além dos administradores que procuram respostas às

indagações sobre o tema motivação, como também, os profissionais da área de saúde mental e física, representado aqui por Dejours (2007), médico do trabalho e psiquiatra, que analisou as principais conceituações sobre motivação para assim constatar que esta se relaciona ao desempenho profissional do indivíduo e é determinada pela própria organização.

Nadler, Hackman e Lawler (1983) reforçaram que o estudo da satisfação no trabalho era de grande relevância, pois seria um indicador de QVT e podia explicar o nível de *turnover* e absenteísmo dentro de uma organização, criando assim um modelo para explicar o comportamento de motivação no trabalho como uma força estimulando o indivíduo a despende um esforço associado a sua capacidade, pelas habilidades, aptidões e conhecimentos adquiridos, tudo isso chegando a um resultado que pode gerar satisfação, caso seja positivo.

Com o passar do tempo, surgiram outras visões sobre QVT e que fizeram seu papel de atualizadoras nas práticas daquele período. O trinômio trabalho, indivíduo e organização permaneceram como base das definições que surgiram depois. Junto com essas três partes essenciais foi incluído o aspecto bem-estar do trabalhador, aparecendo nesse momento uma preocupação com a pessoa junto com sua participação nas decisões e problemas do trabalho. São consideradas as melhorias na maneira de recompensar o trabalhador e no ambiente de trabalho como condições necessárias para a QVT (HUSE; CUMMINGS, 1985).

A constante renovação do conceito de QVT traz uma explicação quando Fernandes (1996) afirma que não há um consenso conceitual, sendo considerados desde os atos legislativos até ações que procuram humanizar e desenvolver a responsabilidade social da organização. E a autora aconselha, ainda, que se considere tanto os fatores físicos, como os aspectos sociológicos e psicológicos, pois juntos, eles interferem igualmente na satisfação dos empregados, como também, nos aspectos tecnológicos que podem comprometer a produtividade no trabalho.

Esse movimento de procura para colocar as ações de QVT em um lugar específico, tem feito com que os autores, que pesquisam sobre o tema, discutam sua abrangência e limitação quando se trata do seu conceito. Para Ballesteros (1996 *apud* GOULART; SAMPAIO, 2004, p. 29) não se pode limitar a QV apenas como qualidade do ambiente, a bens materiais e aos aspectos físicos do indivíduo, pois é essencial considerar a relação da pessoa com a sociedade em que está inserida. E apresentar a QV como “à maneira pela qual o indivíduo interage (com

sua individualidade e subjetividade) com o mundo externo, portanto à maneira como o sujeito é influenciado e como influencia”. Sendo tratada como o equilíbrio interno e externo.

O uso da expressão QV envolve a saúde, educação, moradia, alimentação, relacionamento profissional e pessoal, atividades física e intelectual, e outros, caso estejam insatisfeitos podem levar à desmotivação dentro e fora do trabalho.

A princípio, as primeiras ações de QVT tiveram um forte apelo à promoção de saúde e à redução dos custos da assistência médica. Havia o entendimento que QVT era sinônimo de promoção de atividades esportivas, alimentação saudável, controle do estresse e campanhas contra os hábitos nocivos à saúde. Nessa fase explorou-se um modelo de saúde total, conforme apresentado no Quadro 4:

<b>Quadro nº 4 – As seis dimensões da saúde</b>	
<b>Dimensões de Saúde</b>	<b>Conceitos</b>
Física	Composta principalmente do quadro clínico do indivíduo, acompanhado de alimentação adequada, práticas saudáveis e uso correto do sistema médico.
Emocional	Envolve desde uma adequada capacidade de gerenciamento das tensões e estresse até uma forte auto-estima, somadas a um nível elevado de entusiasmo em relação à vida.
Social	Os fatores preponderantes são: alta qualidade dos relacionamentos, equilíbrio com o meio ambiente e harmonia familiar.
Profissional	Composta de uma clara satisfação com o trabalho, um desenvolvimento profissional constante e reconhecimento das relações nas funções exercidas.
Intelectual	Utilizar capacidade criativa sempre que possível, expandir os conhecimentos permanentemente e partilhar o potencial interno com os outros são os principais caminhos.
Espiritual	Ter um propósito de vida baseado em valores e ética, acompanhados de pensamentos positivos e otimistas.

FONTE: Adaptado de SILVA; MARCHI, 1997, p. 8.

Esses autores fazem uma ligação entre a boa saúde decorrente do estilo de vida e ligada diretamente a QV.

O conceito de QVT tomou um novo rumo, quando incluíram os aspectos de saúde e bem-estar do trabalhador às discussões sobre satisfação e motivação dos indivíduos no trabalho. A ampliação da abordagem sociotécnica, que envolvia a pessoa, o trabalho e a organização, passou a considerar o ser humano com suas dimensões biológicas, psicológicas e sociais, sendo elas naturais de cada pessoa e totalmente interdependentes. Entende-se por dimensão biológica, aquela relacionada às características físicas herdadas ou adquiridas durante a vida;

a dimensão psicológica refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes; e a dimensão social trata dos valores, crenças, o papel da família, no trabalho e em grupos e comunidades que participa (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005, p. 21-22).

Em seguida, a dimensão organizacional foi incorporada para atender as variáveis relativas à cultura e ambiente organizacionais, como lugar legítimo onde acontecem as relações de trabalho e às práticas e políticas administrativas. Assim criou-se o instrumento denominado de critérios de análise BPSO-96, Biológica, Psicológica, Social e Organizacional - 96, que considera as quatro dimensões das ações e programas de QVT, conforme Quadro 5:

Quadro nº 5 – Critérios de análise BPSO-96 – Ações e Programas de QVT			
Área de Investigação	Descrição	Ações e Programas	Células Organizacionais
Biológica	Promoção da saúde e da segurança, controle dos riscos ambientais e atendimento às necessidades físicas em geral.	Mapas e riscos IPAT, refeições, serviço médico interno e contratado. Melhorias ergonômicas, PSMO, treinamentos específicos.	Segurança do trabalho e medicina ocupacional, ambulatório, nutrição, relações industriais e/ou recursos humanos.
Psicológica	Promoção da auto-estima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.	Processos de seleção e avaliação de desempenho, carreira, remuneração e programas participativos.	Recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, cargos e salários, relações industriais e/ou RH.
Social	Oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criação de oportunidades de lazer, esportes e cultura.	Direitos legais, atividades associativas e esportivas, eventos de turismo, lazer e cultura, atendimento à família.	Serviço social, grêmio esportivo, fundações específicas, recursos humanos.
Organizacional	Valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, dos produtos e serviços e do relacionamento da empresa com os empregados.	<i>Endomarketing</i> , comitês executivos e de decisão, comunicação interna, imagem externa, responsabilidade social e cidadania.	Diretorias executivas, <i>marketing</i> , RH, Instit. educacionais.

FONTE: Transcrição com base em LIMONGI-FRANÇA, 2001.

Na mesma linha de pensamento, Fernandes e Gutierrez (1988) consideram essencial o olhar para o empregado como um ser biológico, psicológico, social e econômico pode ser visto como uma atitude inteligente dos empresários, pois a evolução natural do contexto sócio-político estimulou o amadurecimento das reivindicações trabalhistas, devido ao maior acesso

às informações, maior consciência política e ações efetivas dos sindicatos de classe nesta fase do movimento de QVT e do cenário nacional.

A visão biopsicossocial e organizacional procurou incluir as principais áreas e atividades que fazem parte dos PQVT, sendo elas: administração, ergonomia, engenharia, nutrição, medicina do trabalho, psicologia, sociologia, economia, ecologia, direito, e educação. Essas e outras áreas que participam das ações voltadas à QVT estão ao mesmo tempo colaborando com o processo de melhoria das relações de trabalho, como também favorecendo a dispersão do conceito mais restrito e o entendimento para fortalecer a atuação dos profissionais da área de QVT.

A abrangência do conceito de QVT está representada no Quadro 6, com as conclusões dos diversos autores analisados para o referencial teórico desta pesquisa.



<b>Quadro nº 6 - Principais conceitos de qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho</b>		
<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho</b>
Walton	1973	Qualidade de vida no trabalho é diretamente proporcional ao nível de satisfação e a auto-estima do empregado.
Hackman & Oldham	1975	Qualidade de vida no trabalho como resultante da combinação de dimensões básicas da tarefa capazes de gerar estados psicológicos que resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis.
Trist	1975	QVT é de fundamental importância para as organizações, tanto dos países desenvolvidos, como dos países em desenvolvimento.
Westley	1979	Consideram a qualidade de vida no trabalho afetada por quatro problemas: o problema político; o problema econômico; o problema psicológico; e o problema sociológico.
Werther & Davis	1983	Qualidade de vida no trabalho está relacionada a um programa de cargos e carreira, construído com equidade e bem conduzido na organização.
Nadler & Lawler	1983	A QVT vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade e a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo.
Huse & Cummings	1985	Qualidade de vida como forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização na qual se destacam os seguintes aspectos: (a) preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; (b) participação do trabalhador nas decisões e problemas do trabalho.
Limongi-França	1995	QVT é uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.
Albuquerque	1995	QVT é uma evolução da qualidade total. É o último elo da cadeia. E significa condições adequadas e os desafios de respeitar e ser respeitado como profissional.
Fernandez Ballesteros	1996	Qualidade de vida equivale a “bem-estar” no domínio social; a “status de saúde”, no domínio da medicina; a “nível de satisfação”, no domínio psicológico.
Fernandes	1996	QVT está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento a reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios.
Marchi	1997	QVT pode ser entendida como o nível alcançado por uma pessoa na consecução dos seus objetivos de uma forma hierarquizada e organizada.
Fernandes & Gutierrez	1998	QVT é afetada, ainda por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.
Gutierrez	2004	QVT pode ser entendida como um bem-estar relacionado ao emprego do indivíduo e à extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória, despojada de stress e outras consequências negativas.
Limongi-França	2007	QVT é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida.

FONTE: Consolidado pela autora com base em GOULART; SAMPAIO, 2004, p. 25; LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 34; LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.168; SILVA; MARCHI, 1997, p. 26; LIMONGI-FRANÇA; ASSIS, 1995, p. 26; PEREIRA; BERHNHARDT, 2004, p.53; RODRIGUES, 1994, p. 75.

Portanto, as várias visões consideram a satisfação, a motivação, o plano de carreira, a produtividade, e outras necessidades e reivindicações do mundo corporativo, compondo as

demandas do PQVT pela implantação dos seus projetos e ações em busca do bem-estar e do cuidado com a saúde dos empregados.

Nos países industrializados, a QVT é considerada um desafio a ser conquistado e desperta grande interesse por parte dos pesquisadores e gestores com relação ao conceito e fatores que afetam a qualidade de vida individual para com isso aprender como melhorar a QVT dentro das organizações (ELIZIR; SHYE, 1990).

Há o esforço constante em definir e identificar os aspectos conceituais de QVT existentes nas novas contribuições com a publicação de artigos acadêmicos e pesquisas de campo com a intenção de seguir as mudanças individuais, sociais e organizacionais. São apresentados a seguir três artigos recentes e de importante contribuição para esta pesquisa.

### **2.1.5 Estudos recentes de QVT**

Na pesquisa efetuada nas bases de publicações internacionais foram encontrados três artigos, considerados após a leitura, com análises recentes discutidas nas produções acadêmicas que são comentados abaixo:

- QVT: problemas teóricos e metodológicos e apresentação do novo modelo e instrumento de mensuração: o artigo escrito por Martel e Dupuis (2006) aborda o constructo subjetivo da QVT; a necessidade de considerar os aspectos organizacionais, humanos e sociais fazendo parte da definição de QVT; a relação inseparável entre qualidade de vida do indivíduo e QVT; e a apresentação do modelo de medição para as ações de QVT.

Ao longo do tempo os critérios objetivos de avaliação dos resultados dos empregados foram substituídos por aspectos subjetivos, entretanto, os pesquisadores continuam convencidos da necessidade de mensuração por critérios objetivos de QVT.

Os autores, desse artigo, apresentam o levantamento das publicações acadêmicas entre 1973 a 2002, em dois periódicos, sendo o *Psychlit*, especializado em psicologia e comportamento, e o *Sociolife*, com artigos sobre sociologia, antropologia, comportamento e cultura. O resultado da busca compara o número de artigos publicados com o tema QVT com hum mil e trinta e quatro no período mencionado e artigos referentes ao estresse e doenças mentais do trabalho com dez mil e noventa quatro publicações para o mesmo período.

Os autores consideram a realidade econômica caracterizada pela globalização, o aumento da competitividade e da tecnologia da comunicação, com o uso intenso de telefone celular e *e-mail*, como desencadeadores do estresse e a diminuição da privacidade das pessoas, responsáveis pela diminuição das pesquisas relacionadas à QVT.

Constataram após a pesquisa o declínio na produção de artigos acadêmicos decorrente da deficiência teórica e a ausência de definição clara, objetiva, operacional, considerados fatores essenciais aos pesquisadores interessados nos estudos sobre a condição do trabalho no mundo.

O instrumento de mensuração apresentado por Martel e Dupuis (2006) é chamado de QLSI, *Quality of Life Systemic Inventory*, fundamento na relação entre qualidade de vida e QVT, e está formado por trinta e três itens de avaliação divididos em quatro classificações, sendo elas: natureza do trabalho, contextos físico, psicossocial e organizacional.

A seguir são citados alguns dos itens de avaliação para exemplificar parcialmente o instrumento QLSI. Quanto à natureza do trabalho considera o tempo e autonomia no desempenho das atividades, participação nas decisões, e requisitos necessários para o desempenho da função; no contexto físico analisam o ambiente de trabalho, equipamentos e ferramentas utilizadas, benefícios como restaurante e estacionamento; nos aspectos psicossociais consideram para a investigação, os sentimentos de pertencer, capacidade emotiva, competitividade e relação com colegas; no contexto organizacional observam o crescimento na carreira, transferência do posto de trabalho, ganhos, benefícios, flexibilidade de horário, entre outros.

Com a possibilidade de medição, os autores acreditam no fortalecimento da definição de QVT, respeitando a subjetividade do constructo e a inter-relação dos fatores organizacionais, individuais e sociais.

- Melhorias da QVT: implicações para o RH: esse artigo traz uma rica contribuição sobre a QVT e as relações familiares. Segundo Akdere (2006) existem hoje pelo menos 70% de mães, com crianças, trabalhando pelo menos metade da jornada diária, implicando na reavaliação das famílias nas tradicionais divisões das tarefas domésticas, do trabalho remunerado, o cuidado com os filhos e com os idosos.

Foi realizada uma pesquisa em 1998, pelo periódico *The New York Times*, apontando a existência de 83% das mães e 72% dos pais com atividades profissionais com conflitos entre as demandas do trabalho e o desejo de permanecer com seus filhos e familiares.

A necessidade de equilibrar a vida profissional e familiar tem levado as empresas a oferecerem facilidades e benefícios aos empregados como serviços de assistência e cuidados as crianças, creches, estudos sobre conflitos relacionados à família e a implantação de políticas chamadas de “*family-friendly*” como auxílio aos empregados para alcançarem o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar.

- QVT: você te investido na organização do futuro. Segundo Ballou e Godwin (2007) muitas empresas estão investindo significativa quantidade de recursos e tempo nas iniciativas para elevar a satisfação dos empregados.

Essa nova tendência chamou a atenção da revista *Fortune*, responsável pela avaliação anual das “100 melhores empresas para trabalhar”, decidindo por incluir a avaliação dos locais de trabalho com práticas diferenciadas de qualidade de vida na sua pesquisa.

Esse artigo apresenta os benefícios comuns nas empresas premiadas, sendo eles: recursos para cuidados dos filhos, serviços de recolocação do empregado, aconselhamento de carreira, roupa casual todos os dias, recursos para cuidados com idosos, aquisição das ações da empresa para todos os empregados, auxílio à adoção, horários flexíveis, cafés e lanchonetes subsidiadas, serviços de lavanderia, assistência ao planejamento escolar, redução do tempo de trabalho, reembolso de 100% da taxa de matrícula para cursos, assistência para compra de imóvel, redução da semana de trabalho, aconselhamento financeiro, seguro de automóveis em grupo e serviços jurídicos pré-pagos em grupo.

Além dos benefícios mais frequentes nas empresas pesquisadas foram relatados nesse artigo os benefícios incomuns conforme relacionados a seguir: vinte dias livres para cuidar dos filhos, dentista na empresa, uma semana paga para os novos avôs, uso de avião da empresa para urgência da família, quatro dólares para corte de cabelo na empresa, dez mil dólares de benefícios para tratamento de infertilidade e ajuda à adoção, dez horas pagas por mês para trabalhos voluntários, trinta e cinco dias de férias para empregados com dez anos de empresa e a cada cinco após esse período, são alguns dos diferenciais listados pelo artigo.

As publicações citadas são exemplos das mudanças conceituais ocorridas, da procura do conceito definitivo e objetivo de QVT e das novas respostas dadas pelas empresas para atração e retenção dos profissionais contratados. A partir disso, constata-se a necessidade de práticas de gestão capazes de contribuir para a implantação e manutenção dessas ações, sendo esse o tema da próxima seção.

## **2.2 Gestão de Projetos**

A apresentação dos conceitos de gestão de projetos está dividida em conceito de projetos, programas, operações e atividades, para em seguida, ingressar na fundamentação teórica da gestão de projetos de maneira genérica e depois específica ao PQVT. E no final dessa seção apresenta-se o modelo teórico fazendo a junção entre práticas de gestão de projetos nos PQVT.

### **2.2.1 Conceito de projetos**

Os projetos fazem parte de toda a história da humanidade e tem provocado ao longo do tempo mudanças ou são executados para responder às mudanças (CLELAND, 2004).

Segundo o guia PMBoK , um guia de referência na área, o projeto é um empenho temporário comprometido em criar um produto único, serviço ou resultado. Por ter começo e fim é caracterizado como temporário, porém a sua duração pode ser curta ou longa. O mais importante é que sua duração é finita e não pode ser encarado como um esforço rotineiro.

Na maioria das vezes, os projetos são produzidos em etapas e utiliza-se o conceito de elaboração progressiva quando os envolvidos detalham as fases, objetivos, prazos, custos e outras práticas de gestão para otimizar os recursos empenhados (PMI, 2004). O projeto é visto como um empreendimento bem definido, com tarefas específicas, limitadas e a serem realizadas, que consomem recursos, em grande ou pequena escala, num prazo curto ou longo e com orientação na garantia da qualidade (KERZNER, 2006; MEREDITH; MANTEL JR., 2000).

Os projetos podem levar as empresas á inovação nos negócios e às mudanças nas estratégias e nos processos organizacionais. Seja para lançar novos produtos, planejar novos empreendimentos, melhorar os produtos existentes, os projetos são conduzidos nas empresas para responderem de forma competitiva e realista à concorrência (SHENHAR; DVIR, 2007)

A exclusividade das entregas dos projetos é outra de suas peculiaridades. Existem diversos produtos e serviços que concorrem entre si no mercado de consumo. Mas para cada um deles

há projetos específicos, seja pelo desenho, forma de produzir e comercializar, mão-de-obra utilizada, entre tantas outras diferenças.

Algumas características dos projetos apontadas por Cleland (2004) reforçam que a diversidade dos projetos seja pelo resultado podendo ser modesto ao espetacular; do sucesso ao insucesso; os variados níveis de riscos e incertezas; e a série de atividades interligadas torna necessário o fortalecimento da metodologia para sua condução objetiva (PINTO; PRESCOTT, 1988).

Outra característica comum aos projetos é o trabalho prévio para a definição do seu começo e término, os objetivos específicos e o escopo do trabalho a ser desempenhado, que após seu encerramento, terá sua equipe e infra-estrutura desfeitas ou reaproveitadas para novos projetos. Além do seu aspecto provisório, eles são geridos por pessoas com o objetivo de alcançar resultados pré-definidos levando-se em consideração o custo, o tempo e a qualidade do produto, serviço ou resultado (LEWIS, 1995; DINSMORE, 1992).

Os projetos são divididos em tarefas, vistas como compromissos coordenados de atividades inter-relacionadas. Portanto, a duração limitada do projeto depende do planejamento das tarefas a serem cumpridas e, por último, o grau de exclusividade que pode variar, desde um simples projeto de uma casa com grau de diversificação baixo até o projeto de um *software* com linguagem de programação inovadora, com alto grau de diversificação (FRAME, 1995).

Outro aspecto importante a ser tratado aqui, diz respeito à contribuição dos projetos ao planejamento estratégico organizacional, pois, por serem esses eles formados de atividades que, normalmente, não fazem parte das rotinas da empresa, devem ser desenvolvidos com foco na demanda de mercado, requerimentos dos clientes, avanços tecnológicos, e inovações (PMI, 2004).

Os projetos desenvolvidos e implementados nas organizações competitivas e inovadoras estão baseados na credibilidade e na crença que hoje é preciso cada vez mais, ter clareza de objetivos, resultados, cumprimento de prazos, dentro da perspectiva estratégica, cujo foco é fazer com que os projetos e programas das diversas áreas da organização sejam enxergados como partes integrantes e coerentes do todo, na busca do lucro, da produtividade e longevidade da empresa.

Os fundamentos do guia PMBoK estão baseados nas restrições de um projeto, que são: o custo, o prazo e o escopo ou também a qualidade. Esses elementos podem definir a aprovação

e condução do projeto. Além das três restrições, são acrescentados o risco ou sua tolerância e a satisfação das necessidades dos clientes.

Quanto ao programa, é definido como um grupo de projetos inter-relacionados e desenvolvidos conjuntamente para gerar maior ganho e controle das atividades. Por isso a sua gestão permite a otimização dos custos, tempo ou esforço dos vários projetos que o compõe. Consequentemente há maior possibilidade de alcance dos benefícios esperados e dos objetivos estratégicos traçados.

A fim de esclarecer as várias nomenclaturas empregadas no universo dos projetos são apresentados a seguir no Quadro 7, os termos-chave mais encontrados na literatura especializada.

<b>Quadro nº 7 – Termos-chave de gestão de projetos</b>	
<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
Programa	Consiste de vários projetos inter-relacionados que são integrados e é normalmente grande, complexo e com alta visibilidade, alto custo e alto risco (SELIG, 2008, p. 62).
	Refere-se a um objetivo excepcionalmente grande, de longo alcance, que é fragmentado para um conjunto de projetos (MEREDITH; MANTEL JR., 2000, p. 6).
	São grupos de projetos relacionados que são administrados usando-se as mesmas técnicas de modo coordenado (HELDMAN, 2006, p. 6).
	O programa tem um escopo amplo que deve considerar as mudanças para o alcance dos benefícios esperados pela empresa (PMI, 2006, p. 7-8).
	É um grupo, família ou conjunto de projetos administrados de forma coordenada (MAXIMIANO, 2007, p.35).
Projeto	Evento que consiste de atributos como tempo, custos, recursos, riscos e entregas (SELIG, 2008, p.62).
	São complexos, multidisciplinares e possuem os mesmos objetivos gerais – desempenho, prazo e custos (MEREDITH; MANTEL JR., 2000, p. 2-3).
	São de natureza temporária e tem datas de início e fim definidas (Heldman, 2006, p. 3).
	Os projetos têm um escopo limitado com entregas específicas (PMI, 2006, p. 7-8).
	Empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados e tem por objetivo fornecer um produto singular dentro de restrições orçamentárias (MAXIMIANO, 2007, p. 26).
Subprojeto	É uma parte de um projeto de grande porte (MAXIMIANO, 2007, p.35).
	Cada subprojeto é um projeto em si mesmo (HELDMAN, 2006, p. 3).
	Menor parte do projeto total criado quando o projeto é subdividido dentro dos componentes a serem gerenciados. Deve ser considerado como uma subdivisão ou um fragmento do projeto (PMI, 2004, p. 377).
Tarefas	São divisões dos projetos (MEREDITH; MANTEL JR., 2000, p. 2-3).
	Termo usado para atividades do projeto (PMI, 2004, p. 377).
Operações	Funções organizacionais desempenhadas na execução das atividades que produzem o mesmo produto ou prove serviços repetidos (PMI, 2004, p. 365).
	São contínuas e repetitivas. Não tem data de término e repetem os mesmos processos para a produção do mesmo resultado. Mantêm a organização funcionando (HELDMAN, 2006, p.3).

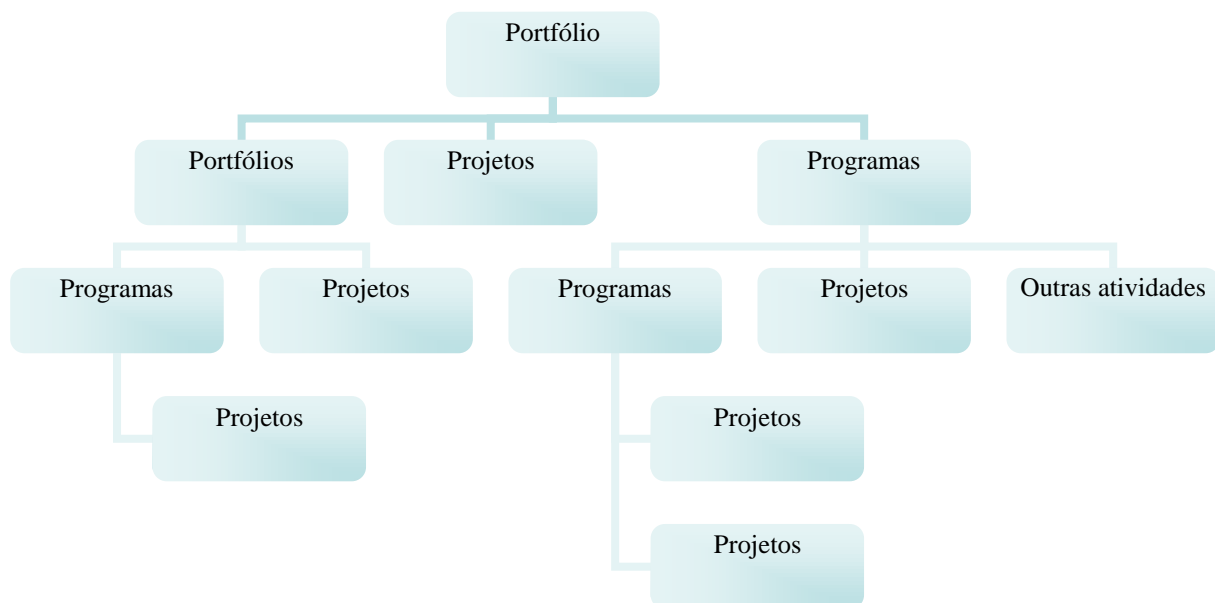
FONTE: Consolidado pela pesquisadora, 2009.

Os programas e projetos são administrados considerando cada fragmento e cada fase do todo. Os PQVT não são diferentes, pois possuem dentro da estrutura maior suas subdivisões que muitas vezes são denominadas de atividades, ações e iniciativas. Mas que na verdade fazem parte da sua carteira de projetos.

As empresas que aplicam as melhores práticas de gestão de projetos contam com uma estrutura chamada de portfólio, termo usado para definir o conjunto de componentes como projetos, programas, portfólios e outras atividades operacionais e de manutenção, que são agrupadas para facilitar o gerenciamento efetivo. Os projetos e programas que fazem parte do portfólio da organização podem ser interdependentes ou diretamente relacionados (PMI, 2004).

O portfólio é gerido para assegurar a conveniente prioridade dos programas e projetos, e garantir a alocação dos recursos alinhados com a estratégia da organização. A gestão de portfólio é baseada em metas para maximizar o valor do portfólio com o exame cuidadoso dos projetos e programas candidatos, para daí incluir aqueles que estão dentro das metas estabelecidas e excluir outros que não conseguirão atender aos objetivos da organização (PMI, 2006a).

A Ilustração 2 mostra os principais componentes do portfólio:



**Ilustração n° 2 – Portfólios, programas e projetos**

FONTE: Adaptado de *The Standard for Program Management*, 2006a, p. 6.



A Ilustração 2 é um exemplo de interação entre os possíveis conjuntos de projetos, programas e portfólios. No entanto, o portfólio, não entrará na estrutura desta pesquisa, estando apenas conceituado por fazer parte do modelo de gestão do guia PMBoK.

Utilizando o modelo de portfólio apresentado, no caso dos PQVT, pode-se usar a configuração começando com o nível mais elevado com programa e no nível imediatamente abaixo são subdivididos em programas, projetos e outras atividades. Há também a possibilidade desses programas serem novamente desmembrados em outros projetos como ilustrado anteriormente (PMI, 2006b).

Dando continuidade à fundamentação teórica sobre a gestão de projetos, vale mencionar a necessidade do estabelecimento de objetivos claros e realizáveis, o equilíbrio das restrições de tempo, custo e qualidade, e em atender às expectativas da organização e dos vários *stakeholders*.

O papel dos *stakeholders* é fundamental para o sucesso de qualquer projeto e programa. Eles podem estar dentro ou fora da empresa. Quando são internos, podem ser de qualquer nível hierárquico da organização, com o propósito de ajudar caso percebam benefícios ou retardar o processo, quando prevêem uma ameaça. Os principais *stakeholders* são: diretores e executivos ligados ao programa; gerentes de departamentos; gerentes de projetos; patrocinadores; usuários e clientes; membros da equipe de projetos (PMI, 2004).

Os *stakeholders* externos são fornecedores, agências do governo, concorrentes e consumidores potenciais e grupos representantes dos consumidores, do meio ambiente ou de outros interesses.

A seguir é apresentada a evolução da gestão de projetos para mostrar a variedade de abordagens sobre o assunto e percepções diferenciadas que enriquecem os estudos sobre a administração de projetos.

### **2.2.2 Evolução da gestão de projetos**

A construção dos primeiros grandes monumentos até hoje admirados por sua beleza e sinônimo de solidez e desafio arquitetônico também trazem questionamentos quanto a forma como foram feitos na época da execução desses projetos. São obras realizadas há milênios que

continuam a servir de exemplo para escritores e pesquisadores com referências as Pirâmides do Egito, a Muralha da China quando citam grandes construções civis. Como também são lembrados os projetos da indústria bélica durante a Segunda Guerra Mundial e posteriormente na Guerra Fria (SHENHAR; DVIR, 2007; FRAME, 1994).

No que diz respeito às produções acadêmicas Cleland (2004, p.396-397) relaciona os principais trabalhos que fazem parte da história do gerenciamento de projetos:

- Daniel Defoe escreveu em 1697 o ensaio *An Essay on Projects* fazendo claras referências às práticas de projetos;
- Mary Parker Follet publicou texto em 1920 sobre os benefícios das equipes e da gestão participativa. Explorou o tema da liderança como sendo mais uma questão de habilidade que hierarquia e defendeu a formação de equipes e a autoridade horizontal em lugar da vertical para fomentar o intercâmbio de conhecimentos;
- Paul Gaddis em 1959 escreveu um artigo cujo título foi *The Project Manager* publicado no periódico *The Harvard Business Review* descrevendo o gerenciamento de recursos e atividades organizacionais;
- Gerald Fish em 1961 escreveu também no *The Harvard Business Review* sobre as equipes funcionais de trabalho;
- John F. Mee publicou o artigo no *Business Horizons* em 1964 descrevendo as características das organizações matriciais e o conceito de rede de relações no lugar da estrutura de linha e staff;
- David I. Cleland e William R. King publicaram em 1968 o livro *Systems Analysis and Project Management* sendo o primeiro livro acadêmico em gestão de projetos tratando da abordagem técnica e prática.

A gestão de projetos começou a ser aplicada na construção civil a partir dos anos 1970, caracterizados pelo aumento do porte dos trabalhos realizados, um maior número de atividades desenvolvidas, e maior complexidade. O surgimento de *softwares* específicos para o planejamento e controle das fases dos projetos colaborou para o avanço na forma de elaborar, acompanhar e entregar o produto, serviço ou resultado esperado (CODAS, 1987).

O conceito de projeto começou a se difundir no período de 1989 a 1993. Kerzner (2006) afirma que foi a época em que o gerenciamento de projetos chegou para ficar. Antes havia o movimento de *Total Quality Management*, TQM nos anos 1980 e foi quando aconteceu a união entre a gestão de projetos e o TQM. Os anos seguintes a 1994 apresentaram o amadurecimento no gerenciamento e controle de formas efetivas de custos dos projetos; o surgimento de metodologias para gestão de riscos; o início da carreira de gerente de projetos; e o conceito de formação de equipes de projetos.

Ainda no século XX havia uma forte preocupação com as melhorias operacionais sem orientação para projetos. Shenhar e Dvir (2007) afirmam que essa tendência começou com os princípios da Administração Científica de Taylor e a evolução dos sistemas de produção de massa e a busca da melhoria na eficiência operacional continuou a ser perseguida quando se chegou ao *just in time*, a manufatura enxuta, a reengenharia, ao *supply-chain* e o *six sigma*.

No início do século XXI são disponibilizadas novas ferramentas e novas tecnologias envolvendo a aplicação da *internet* e *intranet* para troca de informações entre projetos multinacionais e multiculturais.

Tanto para administrar os projetos como para manter um programa, em qualquer área da empresa, é, antes de tudo, primordial conhecer as suas práticas e técnicas da gestão de projetos. O amadurecimento da disciplina de gestão de projetos trouxe desafios para o mercado brasileiro e para as pessoas que atuam na respectiva área. Dessa forma, foram criados cursos para melhor preparar os gerentes e administradores de projetos e na certificação dos seus profissionais, tendo como uma das instituições reconhecidas o PMI, *Project Management Institute*, que publica regularmente o guia PMBoK, *Project Management Body of Knowledge Guide*, prepara e certifica os gestores, como também, atua na padronização e atualização das melhores práticas de gestão.

O fortalecimento da gestão de projetos é explicado por Corrêa e Corrêa (2004) como a resposta às pressões dos mercados globalizados e competitivos e a necessidade decorrente desses movimentos rápidos e suas constantes mudanças, sem descuidar da atenção aos clientes.

A gestão de projetos é encarada como práticas capazes de fazer com que os objetivos estratégicos de uma empresa, aliados aos recursos disponíveis e às pessoas que nela

trabalham, sejam alcançados como resultado do planejamento, execução, monitoramento e conclusão das metas traçadas, dentro dos prazos, custo estimado e a qualidade assegurada.

O guia PMBoK considera a gestão de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para desenvolver as atividades dos projetos, com a integração dos processos, considerando-se os seguintes grupos de processos: iniciar, planejar, executar, monitorar- controlar e concluir o projeto.

A busca da garantia por melhores resultados corporativos precisa considerar, segundo Dinsmore e Silveira Neto (2005, p. 139) “[...] os padrões nacionais e internacionais, atender a determinações de agências reguladoras, usando equipes próprias e terceirizadas e respeitando o meio ambiente e valores de cidadania [...]”

Hoje a forma encontrada pelas organizações ao lidarem com as mudanças do ambiente corporativo, a implementação de estratégias e as respostas à competitividade do mercado global está na prática de métodos de gestão de projetos. O que começa como uma atividade operacional pode ser transformada no futuro em projeto (SHENHAR; DVIR, 2007). O que será visto a seguir são os processos aplicados nos projetos para garantir o alcance dos resultados esperados.

### **2.2.3 Processos de gestão de projetos**

Administrar os projetos em andamento é para Maximiano (2007) uma arte que exige tomada de decisões e uso de recursos na busca dos resultados planejados. O gerenciamento de projetos é também definido como um conjunto de “meios, técnicas e conceitos utilizados para agilizar o projeto e alcançar seus objetivos (MEREDITH; MANTEL JR., 2000).

O alcance desses objetivos envolve a definição das metas a serem perseguidas; o apoio da alta gerência garantindo o provimento dos recursos necessários; a formação e preparação com treinamento das pessoas da equipe de projetos; o monitoramento e *feedback* de cada fase do processo de implantação; e a comunicação com as partes envolvidas (PINTO; MANTEL JR. 1990).

Faz parte da estratégia de gestão de projetos atender às expectativas dos *stakeholders* por meio de produtos, serviços e resultados, com preços e custos baixos, qualidade, tecnologia

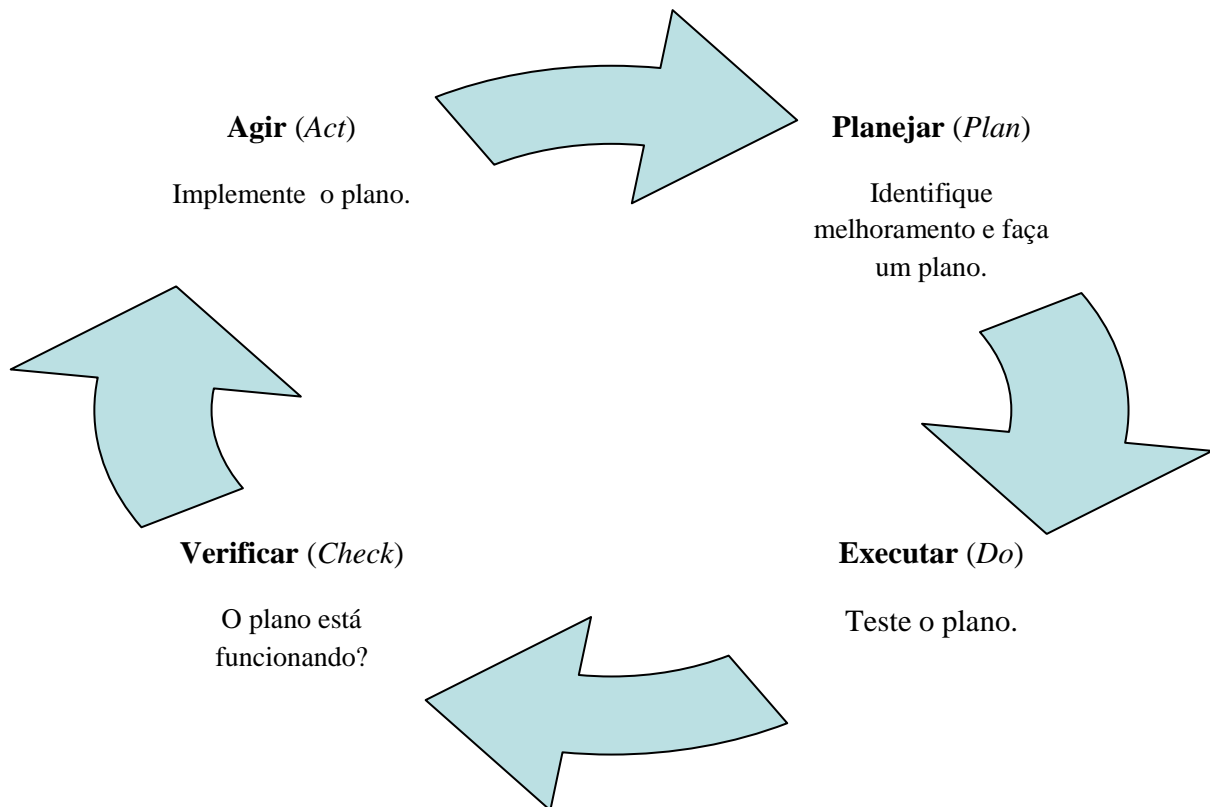
superior a concorrência, cumprimento das exigências legais, financeiras e sociais, e apresentação de resultado econômico satisfatório para os acionistas (KERZNER, 2006; PINTO; PRESCOTT, 1988).

Responder de forma satisfatória às expectativas dos clientes internos e externos é uma tarefa complexa e multidisciplinar dentro das organizações. Naturalmente, os projetos reúnem diversas áreas e especializações que vão desempenhar num só tempo, as ações exigidas para atendimento das metas dentro do prazo e orçamento previstos. Laufer *et al* (1995) argumentam que as empresas precisam empregar modelos e ferramentas de gestão de projetos avançados, aprender com os projetos concluídos e estabelecer uma metodologia bem definida.

Chegar ao final do projeto e conseguir êxito nos resultados exige a integração das várias partes envolvidas. Segundo Shenhar e Dvir (1996, p. 607) “o gerenciamento envolve o controle, direcionamento, formação de equipe, comunicação, controle de custos e cronograma, gestão técnica e de riscos, relação com os stakeholders e muitas outras coisas.”

Considerando o gerenciamento de projetos é essencial a identificação das necessidades; o estabelecimento de objetivos claros e realizáveis; o equilíbrio das demandas concorrentes de qualidade, escopo, tempo e custo; e adaptação das especificações, planos e abordagens de diferentes interesses e expectativas dos vários stakeholders (PMI, 2004).

O guia PMBoK divide as práticas de gerenciamento de projetos em processos de iniciar, planejar, executar, monitorar e controlar e encerrar de acordo com o modelo desenvolvido por Shewhart e modificado por Deming em 1999, sendo o ciclo de planejar, executar, verificar, e agir. A Ilustração 3 exemplifica esse ciclo.



**Ilustração nº 3 – Ciclo PDCA**

FONTE: CORRÊA; CORRÊA, 2004, p. 189; PMI, 2004, p. 39.

O ciclo de PDCA (planejar-executar-verificar-agir) corresponde ao planejamento dos processos dos projetos, a execução está na fase “executar”; o monitoramento e controle correspondem ao “checar e agir”. Com base nesse grupo de processos, o guia PMBoK distribui em cinco processos considerados essenciais para qualquer projeto, independente de áreas de aplicação ou atividade.

Os cinco grupos de processos principais da gestão de projetos segundo o guia PMBoK (PMI, 2004, p. 41) são:

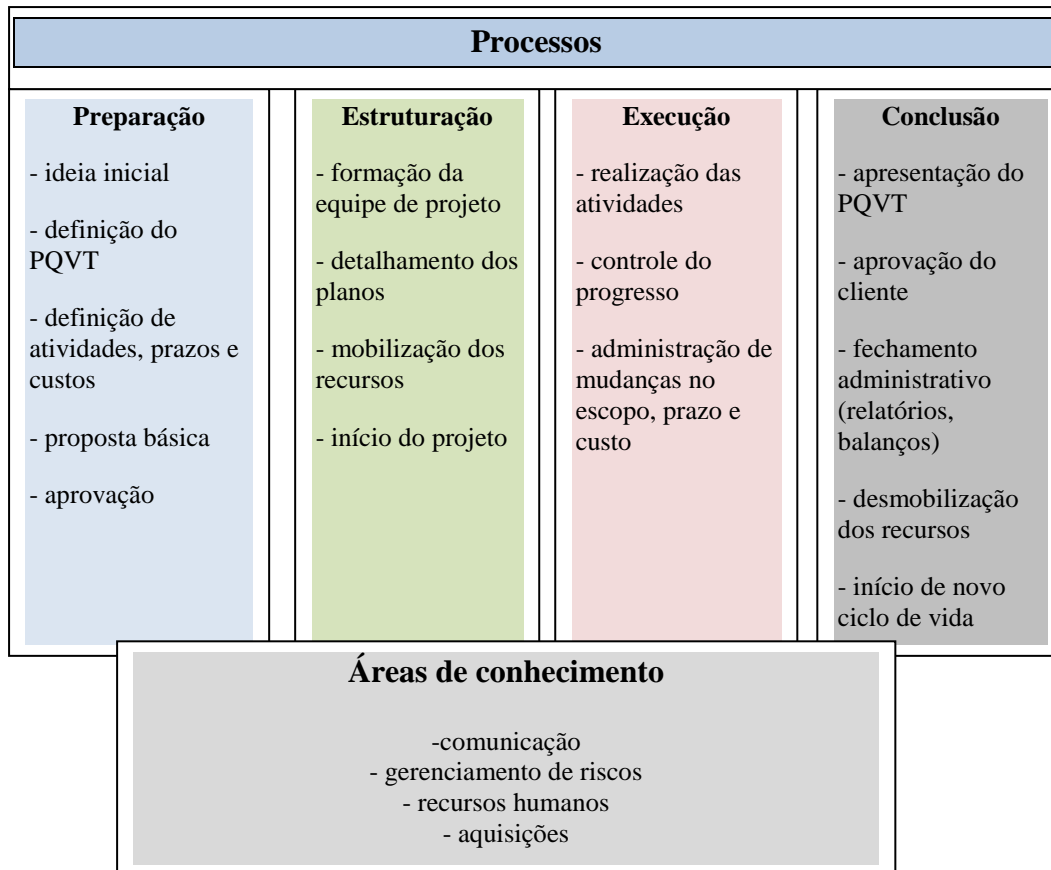
- Iniciar: define e autoriza o projeto ou a fase do projeto;
- Planejar: define e aprimora os objetivos e planos de ação requeridos para atingir os objetivos e escopo do projeto;
- Executar: execução das ações do projeto pelas pessoas e outros recursos envolvidos no plano;

- Monitorar e controlar: acompanhamento do progresso e variações do plano para que ações corretivas possam ser tomadas quando necessário e facilitem o alcance dos objetivos;
- Encerrar: formaliza o aceite do produto, serviço ou resultado.

Quanto aos processos facilitadores estão presentes nas atividades envolvidas em todas as áreas de conhecimento da gestão de projetos, sendo elas:

- Gestão do escopo: são os processos envolvidos para averiguar se no projeto estão planejadas todas as atividades necessárias;
- Gestão do tempo: dizem respeito à duração do projeto;
- Gestão do custo: processos envolvidos no planejamento, estimativa e controle de custos do projeto;
- Gestão da qualidade: processos envolvidos para garantir a qualidade dos resultados, produtos em serviços do projeto;
- Gestão de recursos humanos: processos de organização e gestão da equipe de projetos;
- Gestão de comunicação: produção, coleta, armazenagem e disseminação de informações do projeto;
- Gestão de riscos: processos de condução da gestão de riscos do projeto;
- Gestão de aquisições: processos de compras e aquisições de produto, serviços ou resultados e a gestão de contratos dos processos.
- Gestão de integração: processos que dizem respeito ao esforço de coordenação dos processos de todas as áreas de conhecimentos.

Definiu-se, para aplicação nesta pesquisa, o modelo prático para a administração do projeto elaborado por Maximiano (2007, p. 49) cujos processos de gestão de projetos são a preparação, estruturação, execução e conclusão e as áreas de conhecimentos analisadas são a comunicação, gerenciamento de riscos, recursos humanos e aquisições, como representados na Ilustração 4:



**Ilustração nº 4 – Processos e áreas de conhecimento de gestão de projetos**  
 FONTE: Adaptado de MAXIMIANO, 2007, p. 54; PMI, 2004.

Além dos processos principais há também os processos auxiliares, conforme definidos nesta pesquisa, a comunicação, o gerenciamento de riscos, os recursos humanos e as aquisições dos PQVT, e vistos em todas as fases do programa.

#### 2.2.4 Práticas de gestão de projetos nos PQVT

Os programas são considerados como uma série de projetos ou como um conjunto de projetos que são gerenciados, de forma coordenada, podendo ser implantados com atividades sequenciais ou paralelas (DINSMORE, 1992; MAXIMIANO, 2007). Porém, essa separação leva em consideração que os projetos podem ter tamanho inferior aos programas, sendo o último com maior volume de tarefas e número de áreas envolvidas.

Na literatura existente são registradas expressões como iniciativas, ações e atividades de QVT com o objetivo de denominar as diversas formas de projetos, programas e atividades



operacionais ligadas ao PQVT, ocorrendo de forma exclusiva em algumas situações ou sendo repetidos ano a ano, em outras.

As primeiras ações voltadas à melhoria da qualidade de vida do trabalhador são datadas dos séculos XVIII e XIX, quando se buscavam garantir condições mínimas de trabalho e discutir de forma clara às relações patronais. Houve avanços nos métodos de produção, nos ambientes físicos das indústrias, nas relações trabalhistas e nas garantias de condições dignas de trabalho. Há muito por fazer, porém alguns passos cruciais foram dados nesse caminho.

Dos ganhos com a sistematização dos métodos da produção, os estudos, com objetivo de garantir maior produtividade, menores perdas e a satisfação dos trabalhadores, fizeram surgir programas de qualidade dos produtos e serviços, sendo seu desdobramento resultante das primeiras ações de promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho (RODRIGUES, 1994).

Os diversos estudos procuraram desvendar as relações entre a sociedade, a organização e os trabalhadores, as relações sociais, o respeito ao significado do trabalho e das suas diversas implicações na vida do empregado, o olhar científico para o indivíduo e o uso do seu corpo na execução das atividades profissionais e, tantas outras descobertas e indagações que compõem a história dos programas de QVT.

Nas primeiras ações de QVT havia tanto a se conquistar que era nítida a procura da condição digna do trabalho e daquele que o executava. A atual realidade traz um novo contorno para aqueles que caminharam nesse longo processo de mudança. Hoje já há uma abordagem das organizações que possuem PQVT com equipes multidisciplinares que promovem, dentro da estrutura de um programa, controle da saúde física, psicológica, social e do próprio meio ambiente (FERNANDES, 1996).

O interesse para o tema QVT, nas empresas brasileiras, teve início no ano de 1984, e sua evolução mostrou que atualmente há um esforço concentrado nas estratégias dos PQVT. Entretanto, o começo foi marcado por ações essencialmente voltadas à promoção de atividades físicas, combate ao sedentarismo e outras práticas com intenção de reduzir os custos com os planos de saúde corporativos e, conseqüentemente, à produtividade (ARELLANO, 2007).

Os primeiros PQVT fundamentam-se num modelo de gestão de projetos apresentado por Silva e Marchi (1997) para orientar aqueles que ingressaram nessa área. Segundo os autores, o

roteiro de implantação do, na época denominado PPS, Programa de Promoção da Saúde, era composto por quatro passos, conforme descrito a seguir:

**1º. Passo:**

- Selecionar o quadro de funcionários da empresa, um coordenador do PPS, que tenha, no seu perfil profissional, características como credibilidade e entusiasmo para com o programa; conhecimento, liderança e facilidade de comunicação dentro da organização e, por último, dispor de tempo para as atividades desenvolvidas no PPS;
- Responsabilizar-se pela coordenação de atividades de um CIPS, Comitê Interno de Promoção da Saúde, para planejar, implantar e monitorar as atividades do PPS. Avaliar os resultados das atividades implantadas e promover o programa dentro da empresa.

Como sugestões para ocuparem essa função eram indicados os profissionais da área de RH, Recursos Humanos, assistentes sociais, médicos e psicólogos.

**2º. Passo:**

- Sensibilizar a alta administração, ficando a cargo do coordenador do PPS “vender” a idéia para a direção da empresa. Nessa fase, o responsável pelo programa irá definir junto com o primeiro escalão da empresa quais os objetivos que querem alcançar, se apenas campanhas isoladas de combate ao sedentarismo ou as doenças associadas ao estresse, como obesidade, tabagismo, hipertensão arterial, e outras;
- Definir qual o valor do investimento e identificar o interesse em financiamento do PPS com uma amplitude maior e o cultivo de uma relação mais sólida ou duradoura com os empregados.

**3º. Passo:**

- Conhecer as necessidades dos empregados para definir o escopo do programa, com opiniões, desejos e interesses específicos dos empregados;
- Aplicar um questionário para conhecer a opinião da população pesquisada, com o uso de perguntas que estimulem comentários, sugestões e recomendações. O

referido questionário deve estar acompanhado de uma carta com esclarecimentos sobre as reais intenções das questões levantadas e o que será feito com as respostas dadas, tudo isso para não levar as pessoas a terem falsas expectativas;

- Perguntar, no questionário, questões relativas aos riscos de saúde, como: pressão arterial, colesterol sanguíneo, glicemia (açúcar no sangue), prevenção de diversos tipos do câncer, obesidade, teste de audição, saúde bucal, tabagismo, alcoolismo, estresse e sedentarismo;
- Escolher as áreas de interesse a serem pesquisadas, para evitar altos custos e dificuldade na execução e aferição dos resultados da pesquisa;
- Comunicar os resultados da pesquisa à diretoria da empresa e gerência de RH.

#### **4º. Passo:**

- Estimar os custos do PPS com a análise das ações que devem ser incluídas no programa, quantos funcionários a empresa possui e quais os recursos são utilizados. Deve-se classificar essa etapa como crucial para que a alta administração da empresa aprove o PPS;
- Considerar como aconselhável a ajuda de uma consultoria externa para colaborar na elaboração do plano de custos do programa. Os custos são categorizados em três níveis, sendo o nível 1, as atividades de alerta para despertar o interesse dos empregados; o nível 2 são as atividades educativas, com o objetivo de educar para mudar o comportamento; e o nível 3, são as atividades de intervenção, com ações de mudanças dos hábitos de saúde;
- Avaliar os recursos disponíveis da empresa, com relação as instalações e recursos audiovisuais, salas, locais para prática de exercícios, aparelhos para exercícios físicos, entre outros;
- Implantar o PPS após o aceite da alta administração. Existem três aspectos de mudança que são considerados, sendo eles: o processo de mudança organizacional para implantar o PPS, o recrutamento e a alocação das pessoas envolvidas no programa, e o desenvolvimento das atividades do programa.

O PPS enquanto programa, para Silva e Marchi (1997) limita-se às fases de planejamento e implantação do programa. Contudo no modelo de implantação do PQVT apresentado por Fernandes (1996, p. 59-60) há uma ênfase na importância do apoio das várias áreas de conhecimentos teóricos e técnico sobre QVT. O enfoque desse modelo está nas cinco etapas de desenvolvimento de experiências do PQVT a serem apresentadas a seguir:

- Sensibilização – é a fase em que representantes da organização do sindicato e consultores trocam suas respectivas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização, e buscam juntos os meios de modificá-las.
- Preparação – é a fase onde são selecionados os mecanismos institucionais necessários à condução da experiência, formando-se a equipe do projeto, estruturando os modelos e os instrumentos a serem utilizados.
- Diagnóstico – esta fase compreende dois aspectos: a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico, e o levantamento do sistema social em termos de satisfação que os trabalhadores envolvidos experimentam sobre suas condições de trabalho.
- Concepção e implantação do projeto – à luz das informações colhidas na etapa precedente, a equipe do projeto, dispendo de um perfil bastante preciso da situação, estabelece as prioridades e um cronograma de implantação da mudança relativa a aspectos que se mostraram passíveis de melhorias em termos de: tecnologia: métodos de trabalho, fluxos, equipamentos, etc; novas formas de organização do trabalho: equipes semi-autônomas autogerenciadas; métodos de gestão: supervisão, tomada de decisão, controle de execução, etc; práticas e políticas de pessoal: formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração; ambiente físico: segurança, higiene, fatores de estresse, etc;
- Avaliação e difusão – embora a avaliação imediata de tais projetos constitua-se em tarefa difícil pela dificuldade de informações confiáveis, é necessária para prosseguir a implantação das mudanças além do grupo experimental, bem como para posterior difusão para os outros setores.

Com base no modelo citado, Fernandes (1996) salienta que o papel do gerente no processo de implantação do PQVT é de considerável relevância pela necessidade de adaptar-se às mudanças e à preparação para que trabalhem com subordinados com maior liberdade e acesso às decisões.

Para entender e aprofundar o estudo dos PQVT que estão sendo desenvolvidos e implantados a cada dia, faz-se necessário levantar as informações de que maneira eles estão sendo apresentados aos trabalhadores nas empresas. Essa é uma questão importante a ser investigada quanto aos modelos usados para implantação e manutenção desses programas de QVT nas organizações e mais especificamente ao seu ciclo de vida.

Quando se trata do ciclo de vida de projeto, Frame (1995) afirma que existem várias maneiras de analisá-lo, e que a mais comum delas é quebrá-lo em seis fases, conforme apresentadas a seguir:

- Seleção do projeto: escolha dos projetos que serão desenvolvidos com base no custo dos recursos disponíveis, o custo das diferentes necessidades que devem ser satisfeitas e a importância em satisfazer um grupo de necessidades e ignorar outras. É a fase das escolhas que promoverão compromissos futuros;
- Planejamento: traça-se o mapa do caminho que será percorrido com detalhamento formal. Os principais marcos do projeto são identificados, as tarefas e suas interdependências são expostas;
- Implementação: após a definição do plano, o projeto poderá ser implantado.
- Controle: exame do plano e do que está sendo feito, com checagem das maiores discrepâncias apresentadas;
- Avaliação: determina o status do projeto em relação às metas especificadas;
- Encerramento: quando o projeto é encerrado naturalmente, deve-se devolver ou realocar os equipamentos; os membros da equipe retornam aos seus antigos postos de trabalho ou são recolocados em um novo projeto; os resultados são informados para os *stakeholders*; e entrega-se um levantamento por escrito dos resultados alcançados.

O modelo de ciclo de vida do projeto publicado por Lewis (1995) faz referência a quatro fases distintas de atividades que são:

- Conceitualização: estágio inicial do projeto. São as metas preliminares e o alcance do projeto que devem ser especificados;
- Planejamento: estabelecimento de um plano formal para o atingimento dos objetivos do projeto;
- Execução: são as ações reais do projeto. Na fase de execução os materiais e recursos são arranjados, o projeto é colocado em prática e o potencial de desempenho é verificado;
- Encerramento: atividades finais que devem ser desenvolvidas para a conclusão do projeto. Incluem a liberação dos recursos utilizados, a transferência do resultado final do projeto para o cliente e, se preciso, a realocação dos participantes da equipe em outro trabalho.

O referido autor considera ainda que o ciclo de vida do projeto ajuda a definir os níveis de esforço necessários para o desempenho das tarefas associadas com cada fase e contribui para acompanhar os avanços do projeto nos prazos de cada estágio em andamento.

Por sua vez, Kerzner (2006) avalia que o ciclo de vida do projeto faz parte do processo de maturidade que a empresa adquire nas melhores práticas da gestão de projetos. Muitas vezes, a repetição das fases dos projetos aumenta as chances de serem mais bem executados e geridos, com a ocorrência de poucas mudanças e interferências no *core-business* da empresa.

Os conceitos apresentados servem para reafirmar que os gestores devem ter uma visão linear dos seus projetos e, com isso, conseguirem conduzi-los às diversas fases e entregas requeridas. Esse é o processo de amadurecimento que acontece de maneira lenta e gradual (CARVALHO; RABECHINI JR., 2006).

Esse ciclo de vida e suas fases apresentados anteriormente têm a função de padronizar os projetos que serão conduzidos dentro da organização, e proporcionar respostas às questões do tipo: qual o trabalho técnico que será feito em cada fase? O planejamento das entregas em cada fase do projeto; os envolvidos em cada fase; e, por fim, o controle e aprovação de cada etapa do projeto.

O ciclo de vida do projeto é um processo sequencial que acaba quando o produto final é entregue, no caso desta pesquisa, dizem respeito às atividades voltadas à qualidade de vida, consideradas projetos dentro do PQVT. Essas atividades podem estar presentes em ações de alimentação, promoção de saúde, integração social, atividades físicas, dependência química e gerenciamento do estresse, consideradas as mais aceitas, de acordo com a pesquisa feita por Arellano (2007), em empresas ganhadoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida no período compreendido entre 1996 e 2006 promovido pela ABQV, Associação Brasileira de Qualidade de Vida.

Há a intenção em ressaltar que, para cada um desses projetos, existem outros projetos e subprojetos conforme Quadro 8 a seguir:

<b>Quadro nº 8 - Ações de PQVT</b>	
<b>Ações desenvolvidas nos PQVT</b>	<b>Conteúdo</b>
Ação de alimentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>· alimentação saudável;</li> <li>· avaliação nutricional;</li> <li>· reeducação alimentar.</li> </ul>
Promoção de saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>· campanhas de vacinação;</li> <li>· <i>check-up</i> anual para os empregados;</li> <li>· prevenção e acompanhamento de doenças crônicas.</li> </ul>
Integração social	<ul style="list-style-type: none"> <li>· atividades de lazer;</li> <li>· visita de familiares e filhos à empresa;</li> <li>· grêmio dos funcionários.</li> </ul>
Atividades físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· campanhas para combate ao sedentarismo;</li> <li>· ginástica laboral;</li> <li>· grupo de caminhada.</li> </ul>
Dependência química	<ul style="list-style-type: none"> <li>· palestras e oficinas lúdicas específicas para filhos adolescentes dos funcionários;</li> <li>· palestras e orientações aos funcionários;</li> <li>· divulgação de material educativo.</li> </ul>
Gerenciamento de estresse	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Massagem expressa;</li> <li>· Workshop, palestras e vivências;</li> <li>· Curso de gerenciamento do estresse.</li> </ul>

FONTE: Adaptação baseada em ARELLANO, 2007, p. 114-123.

O Quadro 8 ilustra, de maneira parcial, como um recorte da pesquisa citada, que a complexidade dos PQVT com o número elevado de possibilidades na composição dos seus projetos exige que a gestão do programa seja uma tarefa com metas claras e definidas e em conformidade com os objetivos estratégicos da organização.

A diversidade de ações e áreas envolvidas no desenvolvimento dos PQVT, aqui ilustrado com a pesquisa citada anteriormente retoma a questão da dificuldade na gestão e formação de profissionais especializados. A variedade e interface das ações de QVT são vistas como:

As competências para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) podem ser identificadas de maneira clara em interfaces originárias especialmente nas áreas da saúde, benefícios, gestão de pessoas, engenharia de produção, ergonomia, sistemas de gestão da qualidade, pesquisa, inovação tecnológica, balanço social, *marketing* e atividades de responsabilidade social. No entanto, essa diversidade de atividades forma um conjunto difuso, com lacunas e sobreposições que dificultam a localização precisa do *locus* de decisão sobre ações e programas de qualidade de vida nas organizações empresariais. (LIMONGI-FRANÇA, 2004a, p.32)

Considera-se relevante na investigação, se as práticas do guia PMBoK podem ser implantadas no gerenciamento do PQVT e contribuição no amadurecimento dos programas em resposta as exigências de excelência por toda a organização. Além de promover melhorias dos procedimentos e métodos e proporcionar maior visibilidade dos programas de QVT.

Os programas, de uma maneira geral, seguem um ciclo de vida que, permite ao gerente acompanhar os resultados, os benefícios produzidos e, além disso, facilitar a organização das entregas dos vários projetos que o compõe.

O próximo capítulo aborda a metodologia de pesquisa considerada ideal para o desenvolvimento desta dissertação no sentido de identificar as práticas de gestão de projetos nos PQVT.



### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Os temas escolhidos para esta pesquisa foram as práticas de gestão de projetos nos PQVT por serem decorrentes do interesse em identificar como as ações de QVT estão sendo implantadas e gerenciadas nas organizações pesquisadas.

As empresas estão cada vez mais engajadas em movimentos que permitam elevar a condição de trabalho e de vida dos empregados e, com isso consigam melhorar o envolvimento no trabalho, a produtividade e a própria imagem das organizações para as comunidades em que estão inseridas. No entanto, nem sempre de forma planejada. Segundo Albuquerque (1995, p. 28) “Filosoficamente, todo mundo acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazos são esquecidos.”

A preocupação com o caráter estratégico da QVT é considerado por Fernandes e Gutierrez (1988, p. 32) ao afirmarem “[...] é importante que os programas de QVT não sejam implantados sem conhecimento teórico e técnico sobre o assunto e inspirados pela moda, mas a partir de uma necessidade da organização.”

Com os principais temas definidos, os PQVT e gestão de projetos, pode-se realizar o levantamento bibliográfico e ampliar para os temas relacionados como as principais escolas e teorias administrativas e os estudos sobre as pessoas no contexto organizacional e do trabalho.

São apresentadas as influências de Karl Marx e Adam Smith nos estudos sobre as condições e relações no trabalho; a Escola de Relações Humanas, os movimentos de Qualidade Total, a fundamentação teórica dos PQVT e as melhores práticas de gestão de projetos.

Partindo-se da premissa que a revisão da literatura não é só uma relação de eventos antes da pesquisa propriamente dita, mas uma parte dela que ajudará em todas as outras de uma dissertação, foram adotados alguns cuidados, tais como: avaliação das fontes de informações; identificação da literatura específica para a investigação; identificação de publicações acadêmicas escritas por autores conhecidos; mesclagem de textos seminais e novos; publicações de editores de reputação sejam em livros ou artigos acadêmicos; material selecionado também considerando as referências bibliográficas citadas pelos autores dos

artigos e pela qualidade dos textos escritos (GABBOTT, 2004; BAKER, 2000; ROWLEY; SLACK *et al*, 2004).

A revisão da literatura dividiu-se em duas partes. A primeira foi realizada nas bases de dados do PROQUEST, em livros e periódicos disponíveis nas universidades FGV, Fundação Getúlio Vargas e na Universidade de São Paulo, USP. E a segunda parte teve a colaboração da *Bentley University* e *Harvard University*, ambas em Massachusetts nos EUA, onde a autora pesquisou nas bases de dados com artigos e produções acadêmicas envolvendo os temas desta pesquisa.

No levantamento feito na *Bentley University* sob orientação do Professor Hans J. Thamhain, especialista e autor renomado de publicações sobre gestão de projetos, constatou-se que não havia textos acadêmicos que relacionassem os temas QVT e administração de projetos, sendo então decidido pela busca separada dos assuntos nas bases de dados disponíveis nessas universidades.

Após concluir a revisão da literatura elaborou-se o questionário considerando as informações referentes à organização, ao PQVT e ao público atendido e, por fim, como são gerenciados. Esse instrumento foi usado nas entrevistas para orientar a pesquisadora, uniformizar as informações colhidas e investigar as áreas envolvidas na pesquisa.

A pesquisa de campo contou com três fontes de informações, sendo elas: a aplicação do questionário nas empresas que participaram da pesquisa em reuniões agendadas com profissionais diretamente ligados ao PQVT; análise de material fornecido pelas organizações pesquisadas; publicações em revistas e *sites* de administração e negócios.

A seguir são detalhadas as informações quanto ao método qualitativo de pesquisa, método de estudo de caso, seleção e coleta de dados, e análise de conteúdo para tratamento dos dados coletados.

### **3.1 Pesquisa qualitativa e exploratória**

A pesquisa é um processo de perguntas e investigações, que deve ser feita de forma sistemática e metódica com a intenção de contribuir para o aumento do conhecimento (COLLIS; HUSSEY, 2005). Existem diversas maneiras de se fazer pesquisa acadêmica, seja

através da proposta positivista ou fenomenológica, ou respectivamente usando dados quantitativos, qualitativos ou a mistura dos dois.

O debate quanto às propostas metodológicas demonstra que, por um lado está a linha positivista, tradicionalmente utilizada nas ciências sociais, considerados relevantes os aspectos como a precisão, objetividade e rigor de forma criteriosa. Porém, a proposta fenomenológica é baseada em fenômenos, definidos como um fato ou uma ocorrência que aparece ou é percebido, especialmente cuja causa está em questão. O interesse principal da fenomenologia é entender o comportamento humano e fundamentar-se na ciência interpretativa com o constructo social e seus significados, pela coleta de dados qualitativos e o uso de generalização de hipóteses (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O papel do pesquisador, de acordo com a escola fenomenológica, está em focar nos significados e tentar entender o que acontece no ambiente da pesquisa, mas com uma visão ampla do todo e a consciência da sua participação naquilo que está observando. Como resultado tem-se dados qualitativos e repletos de sentidos e subjetividade.

A pesquisa qualitativa é um método de reunião de dados vistos como mais natural que artificial em busca do entendimento de um mundo socialmente construído e subjetivo. Baseia-se em questões internas, focaliza a flexibilidade e a falta de estrutura para permitir que a teoria e os conceitos procedam em conjunto. Os resultados são ditos pela generalização teórica, profunda, rica e significativa (AMARATUNGA *et al*, 2002).

Apesar do caráter flexível da pesquisa qualitativa, a escolha da estratégia deve levar em conta a coleta e a análise dos dados empíricos, em conformidade com as questões colocadas, o controle sobre o real elemento do comportamento e o desacordo do foco entre os eventos históricos e contemporâneos. O Quadro 9 mostra as estratégias qualitativas e suas características:

<b>Quadro nº 9 – Estratégias de pesquisa e características</b>			
Estratégias	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por quê	Sim	Sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por quê	Não	Não
Estudo de caso	como, por quê	Não	Sim

FONTE: Transcrição com base em YIN, 2005, p. 24.

A definição da estratégia de pesquisa é fundamental para o sucesso de qualquer produção científica. Na busca da qualidade dos trabalhos acadêmicos são necessários cuidados que levem a sua validade e confiabilidade.

Segundo Ikeda (2007) a seleção de uma estratégia de pesquisa é fortemente influenciada pela preferência do pesquisador. Existem aspectos na pesquisa científica como a pessoa do pesquisador, as preferências nas informações, os desejos, culturas, valores e outros temas importantes para quem pesquisa, sem deixar de lado, as descobertas, a teoria e os princípios metodológicos, sendo todos esses componentes os pilares da pesquisa qualitativa (GILGUN, 2006).

A escolha da pesquisa qualitativa como estratégia desta dissertação objetivou investigar a atual realidade dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho e suas gestões. Para isso, é essencial, a aplicação da metodologia fenomenológica, como meio de considerar os aspectos sociais e subjetivos, com o foco nos significados e na procura do entendimento através do que está acontecendo no momento e, assim, o uso de métodos múltiplos para estabelecer diferentes visões do fenômeno pesquisado (AMARATUNGA *et al*, 2002).

A pesquisa de campo realizou-se por meio de estudo exploratório, já que se trata de uma investigação com pouca referência bibliográfica que ligue os temas PQVT e gestão de projetos, conforme afirmação de Collis e Hussey (2005) de que deve ser usada em áreas nas quais há poucas teorias ou um conjunto inexplorado de conhecimento. Segundo Marconi e Lakatos (2005) a pesquisa exploratória formula questões com as seguintes finalidades: desenvolvimento de hipóteses; para que os pesquisadores aumentem seus conhecimentos; e modifiquem conceitos.

E por se tratarem de temas cuja investigação está baseada na questão de “como” os PQVT estão sendo geridos nas empresas pesquisadas e direcionada aos acontecimentos atuais, foi definido o estudo de caso como estratégia metodológica para esta dissertação com os conceitos apresentados em seguida.

### **3.2 Método de estudo de caso**

Em relação à estratégia de pesquisa de estudo de caso, Yin (2005) afirma que é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. O método é oportuno quando se

quer responder as perguntas “como” e “por quê” e quando o fenômeno pesquisado é contemporâneo e se tem pouco conhecimento sobre os acontecimentos.

Eisenhardt (1989) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que focaliza o entendimento dos acontecimentos dentro de um único ambiente. Essa estratégia envolve um ou mais casos para criar constructos teóricos, proposições e teoria de alcance médio a partir de evidência empírica, baseada em caso. Com isso consegue combinar diversos métodos de coleta de dados, entre eles, arquivos, entrevistas, questionários e observações.

Bonoma (1985) define, de forma genérica, estudo de caso como uma descrição de uma situação, comparando-o a um exame físico em uma clínica médica. E a avaliação acurada da situação dependerá de fontes múltiplas de dados para um diagnóstico confiável e válido.

No intuito de olhar para o método de estudo de caso com outra lente Remenyi (1994) o compara à tarefa lúdica de contar uma história, que semelhante ao estudo de caso requer a apresentação de fatos ou evidências, de maneira inteligível e no curso dos acontecimentos narrada de maneira coerente para o leitor. Isso exige do escritor um esforço para processar as evidências e a estrutura de maneira que convença e, de fato essa dinâmica equivale ao processo de pesquisa e deve ser levada em consideração quando se cria conhecimento.

As histórias que são contadas formam o repertório do conhecimento influenciando pessoas dentro de uma cultura. Remenyi (*Ibid.*, p.10) afirma que para o pesquisador fica o desafio de saber contar suas histórias, com base em fatos, variáveis e conceitos, com criatividade e atratividade, apresentando as diferentes opiniões sobre o ocorrido, ficando para o leitor a tarefa de interpretar e concluir a respeito do que foi narrado (REMENYI, 1994).

De acordo com as definições e perspectivas dos autores pesquisados, a investigação de uma entidade ou fenômeno está ligada ao tempo, ao objetivo e a atividade sendo assim necessário o cuidado com a coleta de informações e o foco na escolha de quais dos tipos de estudo de caso são considerados (STAKE, 1995; YIN, 2005; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Fundamentada nos conceitos apresentados, a pesquisa de campo foi conduzida por intermédio do método de estudo de caso exploratório com interesse em identificar as atuais práticas de

gestão de projetos nas empresas a serem pesquisadas, quanto ao PQVT com o propósito de conhecer a maneira como esses programas estão implantados e são geridos.

Foi usado o método de casos múltiplos por ponderar que os projetos de pesquisa de caso único, apesar da redução de tempo e custo na sua execução, é uma aposta arriscada segundo Yin (2005), pois, são colocadas todas as expectativas e esforços num único caso. E o estudo de casos múltiplos possibilita o uso da lógica da replicação e, com isso, propicia uma base consistente na construção da estrutura teórica.

Eisenhardt (2007) reafirma que os casos múltiplos produzem a teoria mais robusta, testável, e profundamente fundamentada na variada evidência empírica, sendo possíveis comparações dos achados da pesquisa.

Portanto, esta pesquisa faz uso do método de casos múltiplos por considerar esse tipo de investigação com maior probabilidade de apresentar resultados significativos e evidências consistentes.

Elaborou-se o protocolo do estudo de caso como instrumento para planejar, estruturar e antecipar possíveis obstáculos ou erros no momento da coleta de dados. Esse procedimento também facilita a previsão do tempo e recursos necessários para a pesquisa (KUMMEROW, 2006; MARTINS, 2006).

Definido o método de pesquisa deve-se partir para a escolha da amostra, também denominada de universo ou população pesquisada.

### **3.3 Seleção dos casos**

A etapa seguinte desta pesquisa está em identificar na definição da amostra e nas estratégias para o levantamento de campo.

No estudo de casos múltiplos o tamanho da amostra, definida por Marconi e Lakatos (2005, p. 165) como “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.”, tende a ser pequena devido ao foco na profundidade dos temas estudados e na produção de dados subjetivos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A população escolhida é de empresas de grande e médio portes, na maioria multinacionais, devendo-se considerar as características e políticas de uso de informações e imagem de cada organização.

As informações obtidas através do processo de investigação acadêmica estão inseridas no contexto organizacional, ou seja, dentro da realidade do cotidiano das pessoas nas empresas, não havendo, assim, a possibilidade de controlar de forma rígida as variações comuns nos ambientes corporativos (YIN, 2005).

E para estimular a participação das pessoas garantindo uma maior liberdade de expressão é fundamental dar aos participantes da pesquisa a possibilidade de optar pelo anonimato e assegurar à organização a confidencialidade dos dados coletados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Esses cuidados influenciam no acesso ao universo pesquisado devido à prática comum das organizações em restringirem as informações referentes ao seu negócio e as estratégias de mercado (YIN, 2005).

Para escolha das empresas pesquisadas foram levantadas informações junto a entidades especializadas em QVT e em gestão de projetos, como também, em periódicos de empresas com melhores práticas de gestão de pessoas e de projetos e revistas especializadas, quais empresas têm ações de QVT reconhecidas e implantadas dentro da estrutura organizacional.

Após definida a população pesquisada partiu-se para a etapa seguinte de definição dos instrumentos de coleta de dados.

### **3.4 Coleta de dados**

A coleta de dados é o momento em que se reúnem e armazenam as anotações e achados da pesquisa de campo. É também quando o pesquisador usará os instrumentos selecionados para esse fim. Mas para que tudo isso ocorra é necessário o planejamento da coleta, gravação e processamento e análise dos dados da pesquisa (CEPEDA; MARTIN, 2005).

Para chegar à etapa de coleta de dados já foram definidas as variáveis da pesquisa, a unidade de análise e os instrumentos de coleta, dando início ao processo propriamente dito de colher dados sobre o objetivo da pesquisa. Essa preparação fará com que se evite desperdício de

tempo e de recursos ao iniciar o trabalho de campo (COLLIS; HUSSEY, 2005; MARCONI; LAKATOS, 2005).

A seguir são identificadas as variáveis que fazem parte desta pesquisa e os instrumentos usados na coleta de dados.

### **3.4.1 Variáveis da pesquisa**

A variável é definida como uma unidade de análise a ser investigada na pesquisa, podendo se referir “[...] a uma pessoa, um evento ou um objeto, até um grupo de pessoas, um relacionamento ou um acordo.” (COLLIS; HUSSEY, *Ibid.*, p. 146).

No paradigma fenomenológico as variáveis podem ser denominadas de fenômenos, porém se considerar o paradigma positivista, são definidas por valores. Assim devem ser examinadas como valor numérico ou fenômeno conforme definição abaixo:

[...] variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e possível de mensuração. Os valores que são adicionados ao conceito operacional, para transformá-lo em variável, podem ser quantidades, qualidades, características, magnitudes, traços etc., que se alteram em cada caso particular e são totalmente abrangentes e mutuamente exclusivos. Por sua vez, o conceito operacional pode ser um objeto, processo, agente, fenômeno, problema etc. (MARCONI; LAKATOS, p. 139, 2005).

A pesquisa científica está fundamentada em dados coletados que se referem às variáveis selecionadas. Essas variáveis podem ser classificadas como: qualitativas, cujos dados coletados são não-numéricos e dizem respeito ao fenômeno em estudo; e quantitativas discretas, quando usam dados numéricos com escala limitada, como os dias da semana, as horas do dia e data de nascimento; e quantitativas contínuas, definida por qualquer valor numérico, sem limite entre o começo e o fim da escala, tais como renda do empregado e faturamento da empresa (COLLIS; HUSSEY, *op. cit.*, p. 146-147).

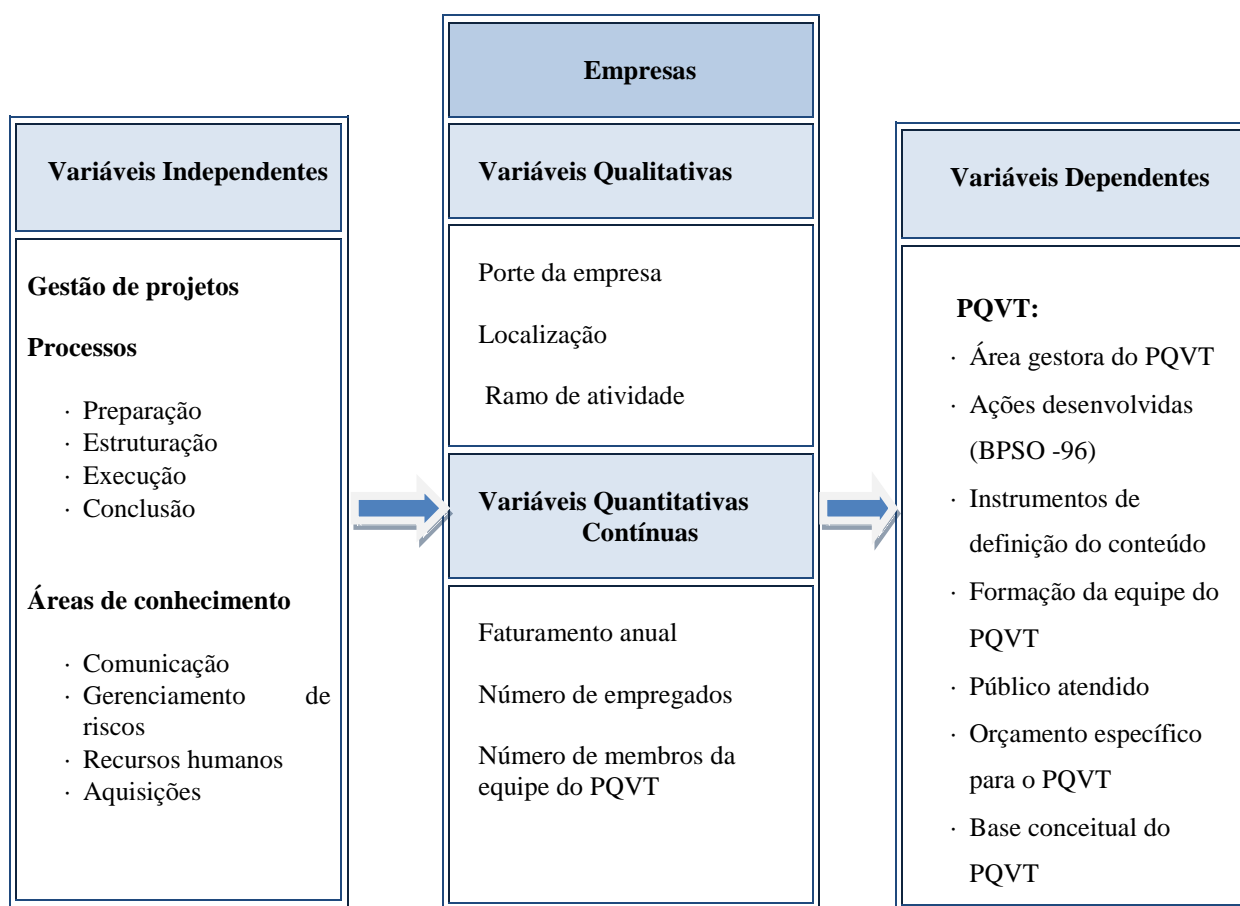
Há ainda a diferenciação entre variáveis independentes definida por Marconi e Lakatos (2005, p. 140) como “aquela que influencia, determina ou afeta outra variável”; e a variável dependente classificada como “valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou



descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente”. Pode-se concluir que a variável independente antecede a variável dependente.

De acordo com Collis e Hussey (2005, p. 331) o estudo positivista considera as variáveis dependentes e independentes para a escolha e análise dos dados coletados. As variáveis dependentes são aquelas cujos valores são previstos pelas variáveis independentes e as variáveis independentes aquelas que podem ser manipuladas para prever os valores da variável dependente.

A Ilustração 5 mostra as variáveis qualitativas, quantitativas, dependentes e independentes que fazem parte desta pesquisa:



**Ilustração nº 5 - Modelo teórico da pesquisa**

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2009.

De acordo com o modelo teórico escolhido e as variáveis devidamente identificadas são detalhadas a seguir cada uma delas considerando a fundamentação conceitual utilizada.

### 3.4.1.1 Definição das variáveis da pesquisa

As variáveis independentes desta pesquisa foram definidas considerando os seguintes modelos teóricos:

- Gestão de projetos: baseada no modelo de processos da administração de projetos de Maximiano (2007, p. 50-54) dividido nas fases de: preparação, estruturação, execução e conclusão. E nas áreas de conhecimento, definidas no guia PMBoK, como de comunicação, gerenciamento de riscos, recursos humanos e aquisições.

Os grupos de processos da administração de projetos são detalhados a seguir:

- Preparação: fase inicial que contempla as três variáveis críticas de desempenho: escopo, prazo e custo. Assim ela é subdividida em: ideia inicial; definição do PQVT; definição de atividades, prazos e custos; proposta básica; aprovação.
- Estruturação: formada pela montagem da equipe de projeto; detalhamento dos planos; mobilização dos recursos; início do projeto.
- Execução: consiste em realização das atividades; controle do progresso; e administração de mudanças no escopo, prazo e custo.
- Conclusão: está dividida em apresentação do PQVT; aprovação do cliente; fechamento administrativo (relatórios, balanços); desmobilização dos recursos; e início de novo ciclo de vida.

As práticas nas seguintes áreas de conhecimento em administração de projeto são:

- Comunicação: desenvolvimento, coleta, armazenagem e disseminação de informações do projeto.
- Gerenciamento de riscos: consiste em identificar e analisar os riscos do projeto e planejar as respostas para saná-los. Há também o monitoramento dos riscos.
- Recursos humanos: planejar e montar a equipe de projetos, desenvolver e gerenciar os membros da equipe.

- Aquisições: processos de compras e aquisições de produtos, serviços ou resultados. Inclui o plano e administração de contratos, como também, seleção e acompanhamento de terceiros.

As variáveis dependentes estão vinculadas ao PQVT usando os indicadores biopsicossocial e organizacional pelo instrumento denominado de BPSO-96 de Limongi-França (2004a, p. 134-138) para a análise das atividades dos PQVT implantados nas organizações e a pesquisa realizada por Arellano (2007, p. 91-144) em empresas premiadas pela ABQV nos anos de 1996 a 2006.

Com base nos modelos apresentados são identificadas as seguintes informações:

- Área gestora do PQVT: responsável pela implantação e gerenciamento das ações do PQVT;
- Ações desenvolvidas no PQVT:
  - Biológicas: relacionadas a saúde, doenças associadas ao trabalho, hábitos saudáveis, dependência química, alimentação, obesidade, check-up, DST, e estilo de vida.
  - Psicológicas: satisfação, motivação, auto-estima, lazer externo, tratamento psicológico, e satisfação interna.
  - Sociais: relação entre competitividade e bem-estar, bom ambiente de trabalho, programas de reciclagem, palestras e eventos relacionados a cidadania, comunidade, filantropia e voluntariado, melhoria do clima organizacional.
  - Organizacionais: lazer interno, ambiente físico, arranjos flexíveis, benefícios, produtividade, qualidade total e competitividade organizacional, comprometimento dos empregados, reconhecimento do indivíduo, aumento da produtividade, aumento da competitividade, imagem da empresa, redução dos custos, ISO 9000 e exigência de qualidade.

Os indicadores do instrumento BPSO-96 (Limongi-França, 2004a) são referências conceituais para auxiliar no reconhecimento das ações do PQVT desenvolvidos nas

organizações. Todavia, alguns temas que fazem parte desses indicadores como satisfação e motivação no trabalho, cidadania, sustentabilidade, entre outros, não fazem parte do objeto de estudo desta pesquisa, sendo mencionados apenas como parte das ações de QVT.

- Instrumentos de definição do conteúdo: conhecer quais instrumentos são aplicados na definição do conteúdo do PQVT de acordo com a necessidade do público atendido e estratégias organizacionais;
- Formação da equipe do PQVT: as áreas e os profissionais envolvidos no desenvolvimento e implantação das ações do PQVT;
- Público atendido: são reconhecidos os públicos previamente identificados como funcionários; funcionários e família; funcionários, família e terceiros; e funcionário, família e comunidade.
- Orçamento específico para o PQVT: a existência de orçamento exclusivo para as ações de QVT provam o caráter estratégico do programa.
- Base conceitual do PQVT: pesquisadores ou consultores externos encarados como agentes influenciadores do programa.

Além dessas variáveis independentes e dependentes são também investigadas as variáveis qualitativas e quantitativas contínuas para contribuir na elaboração do perfil dos PQVT nas empresas pesquisadas, tais como:

- Qualitativas: porte da empresa, localização, e ramo de atividade;
- Quantitativas contínuas: faturamento anual, número de empregados e número de membros da equipe do PQVT.

Após definido o modelo teórico e as respectivas variáveis envolvidas, são apresentados, em seguida, os critérios selecionados na escolha das unidades de análise.

### **3.4.2 Unidade de análise**

A unidade de análise de uma pesquisa está relacionada às variáveis ou aos fenômenos da investigação e é preciso repetir essa investigação na mesma unidade de análise escolhida para fortalecer os resultados (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 121).

Esta pesquisa utilizou como unidades de análise as empresas que possuem ações e atividades de QVT implantadas e reconhecidas por meio de prêmios nas entidades e periódicos especializados. São organizações de grande porte, sendo apenas uma de médio porte, com o PQVT implantado e assim permitindo conhecer as práticas de gestão de pessoas e de projetos. As empresas com PQVT foram definidas como unidade de análise e não os PQVT propriamente ditos. Não há uma comparação na definição dos programas, até porque cada um está inserido na realidade da respectiva empresa e podem passar por mudanças constantes, tornando difícil uma análise acurada (FEAGIN *et al.*, 1991 *apud* YIN, 2005).

De acordo com as questões de pesquisa, a unidade de análise está relacionada à maneira como os PQVT são gerenciados nas organizações pesquisadas. Com isso pode-se definir os instrumentos de coleta de dados.

### **3.4.3 Instrumentos de coleta de dados**

Antes de iniciar a pesquisa de campo é preciso escolher uma ou mais formas de investigação. Conforme Vivar, McQueen e Whyte (2007) após encontrar a base teórica da pesquisa o próximo passo é a escolha do método de coleta de dados.

A escolha do método de coleta de dados dependerá do objetivo da pesquisa, da metodologia e do tipo de informação desejada, como também, dos recursos materiais e humanos disponíveis à pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005; YIN, 2005).

Outro detalhe a ser lembrado está no uso de um ou mais instrumentos para conhecer os dados desejados, sendo os mais adequados aqueles que ajudem na proposta da pesquisa e na validade e confiabilidade das informações coletadas (BAKER, 2000).

A coleta de dados na metodologia de estudo de caso combina, normalmente, vários métodos como arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência deve ser qualitativa (por exemplo: palavras), quantitativas (por exemplo: números) ou ambas (EISENHARDT, 1989, p. 534-535). Há ainda outros procedimentos, segundo Marconi e Lakatos (2005), como formulário, testes e análise de conteúdo, consideradas técnicas de pesquisa.

Nesta pesquisa são aplicadas as técnicas de entrevista, questionário, ambas para os dados primários. Além da análise de documentos da empresa e de revistas, *sites* e periódicos especializados em gestão de pessoas e de projetos, empregada na coleta de dados secundários.

A definição dada por Marconi e Lakatos (*Ibid.*, p. 197) é que “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional.”

Por ser o estudo de caso uma estratégia que produz uma rica variedade de fontes de dados, o uso da entrevista colabora com a reunião de numerosos dados empíricos, como afirmam Eisenhardt e Graebner, (2007) e reforçam que esta situação acontece quando o fenômeno de interesse é altamente episódico e infrequente.

É aconselhável o uso das entrevistas com vários e significativos informantes, obtendo uma visão do fenômeno pesquisado por várias perspectivas. O ideal, então, é escolher informantes de diferentes níveis hierárquicos, áreas funcionais e observadores externos.

A entrevista como instrumento de coleta de dados gera uma significativa quantidade de informações devido ao contato presencial entre pesquisador e entrevistado e a aproximação do ambiente pesquisado. A seguir são apresentadas as justificativas para escolha da entrevista.

#### **3.4.3.1 Entrevista**

A escolha da entrevista associada ao questionário previamente elaborado e testado, que será detalhado na próxima seção, são consideradas entrevistas estruturadas ou padronizadas. A intenção de padronizá-la foi de obter informações com diferentes respondentes, porém com perguntas iguais, podendo ser analisadas pelos temas da pesquisa de acordo com o grupo de perguntas selecionadas (MARCONI; LAKATOS, 2005; COLLIS; HUSSEY, 2005).

As empresas convidadas a participarem desta pesquisa já receberam prêmios ou estão presentes em publicações como: VOCÊ S.A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar edições 2006 a 2008 e Época 2007-2008; *Great Place to Work Institute*, empresa de consultoria que realiza pesquisa em ambientes de trabalho; organizações reconhecidas nas melhores práticas em PQVT pela ABQV; pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, ABRH; o PMI, associação responsável por certificar as empresas com melhores práticas de gestão de projetos.

O acesso às organizações e a disponibilidade de tempo para a realização das entrevistas são limitações desse instrumento de coleta de dados. Collis e Hussey (2005) orientam para o uso da rede de relacionamento do pesquisador. Desse modo, contou-se com a colaboração da ABQV, Fundação Instituto de Administração, FIA e a *RUN & FUN* Assessoria Esportiva, para facilitar a prospecção com os profissionais das empresas selecionadas, permitindo agilizar o acesso às informações desejadas.

Em algumas empresas, pela impossibilidade de agendar as entrevistas, devido à localização e a falta de data para agendamento, decidiu-se pelo envio dos questionários por *e-mail*, conforme modelo no Apêndice C, acompanhado de carta com explicações sobre a pesquisa e preenchimento do mesmo, mostrada no Apêndice D. Após a devolução e análises das questões respondidas, seguiram-se conversas, por telefone, para esclarecimentos de dúvidas e /ou informações adicionais das respostas.

As entrevistas e o envio dos questionários aconteceram nos meses de março a maio de 2009. Os encontros ocorreram nas empresas pesquisadas com diretor de RH, gerente de RH, analista de RH, gerente de benefícios, gerente de salários e benefícios, *Chief Executive Officer*, CEO, médico do trabalho, enfermeiro, gerente de treinamento e desenvolvimento organizacional, superintendente, assistente da gerência geral, analista de TI, secretária executiva, assistente social, gerente financeiro, gerente de responsabilidade social, coordenador de saúde e qualidade de vida, gerente de *marketing*, gerente de desenvolvimento profissional, gerente de marcas, gerente e consultor de TI. A população pesquisada é formada de várias áreas e funções organizacionais com o objetivo de ampliar a visão do fenômeno estudado (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

O uso do questionário, durante as entrevistas, teve três finalidades. A primeira, com o fim de economizar o tempo disponibilizado para a conversa; a segunda, para direcionar a entrevista aos tópicos de interesse da pesquisadora e, por último, manter as mesmas perguntas em todos

os encontros realizados nas empresas. O questionário também facilitou a investigação quando houve a impossibilidade de agendar uma reunião com o informante.

Algumas desvantagens são apontadas por Marconi e Lakatos (2005) sendo elas: o número reduzido de questionários que são respondidos e devolvidos; respostas incompletas; a demora na devolução, comprometendo muitas vezes o cronograma da pesquisa.

Por esses motivos, realizou-se, primeiramente, o contato telefônico para agendamento das entrevistas, e, na falta de tempo ou em função da localização da empresa, possibilitou-se a participação através do envio do questionário por *e-mail*. Sem deixar de esclarecer aos participantes dessa modalidade a importância da participação e devolução dos questionários preenchidos e dentro do prazo informado.

Observou-se que a população pesquisada está envolvida na gestão do PQVT ou em posições estratégicas nas organizações e elevado nível de instrução, contribuindo significativamente para o agendamento das entrevistas ou retorno dos questionários preenchidos.

Em cada uma das entrevistas assegurou-se aos entrevistados o tratamento sigiloso das informações coletadas, a importância da inclusão de dados corporativos nas produções acadêmicas e o futuro acesso aos resultados desta pesquisa na base de dados de dissertações da USP.

Antes de iniciar as entrevistas foi garantido aos participantes que as informações coletadas fazem parte desta pesquisa sem identificação do nome da empresa nem tampouco dos entrevistados, tendo apenas a identificação do cargo para facilitar o entendimento. Como também, a autorização para o uso do gravador. Em algumas organizações pesquisadas, as conversas foram gravadas com aquiescência dos entrevistados, porém, em outras, por política da empresa, não puderam ser gravadas. Independente do uso do gravador registraram-se as anotações durante as conversas através do uso do questionário. Sendo, cuidadosamente, transcritas no final de cada encontro. (YIN, 2005; COLLIS; HUSSEY, 2005; MARCONI; LAKATOS, 2005).

Observa-se que o questionário serviu de recurso imprescindível na garantia da objetividade e clareza, permitindo o tratamento das informações de maneira consistente e dentro do modelo teórico desta pesquisa. A estrutura do questionário e suas perguntas são apresentadas a seguir.



### 3.4.3.2 Questionário

O questionário, elaborado para esta pesquisa, foi utilizado como roteiro nas entrevistas e recurso de coleta de dados enviado por *e-mail*. Cada questionário enviado por meio eletrônico estava acompanhado de carta de apresentação da pesquisa com esclarecimentos sobre o objetivo da pesquisa e a utilização dos dados coletados, conforme modelo no Apêndice C.

Alguns aspectos apresentaram-se como facilitadores para a pronta aceitação da pesquisa, principalmente na devolução dos questionários preenchidos, sendo eles: o uso da rede de relacionamentos, contanto com pessoas envolvidas em atividades de QVT; a USP como instituição de ensino envolvida na pesquisa; a solicitação para colaborarem com os temas e o esforço em criar conteúdo voltado à gestão dos PQVT; e o elevado nível de instrução dos pesquisados, contribuindo na participação efetiva (SELLTIZ *et al*, 1975).

As perguntas elaboradas foram divididas em cinco seções, sendo elas referentes aos dados da empresa; do gestor do PQVT ou respondente; do PQVT propriamente dito; dos processos e das áreas de conhecimento de gestão de projetos.

O questionário passou pela fase de pré-teste antes do início da pesquisa de campo. A aplicação aconteceu três vezes com profissionais das áreas de gestão de projetos, gestão de pessoas e especialista em PQVT.

Concluído o pré-teste e a análise da aplicação do instrumento, efetuaram-se as alterações necessárias para aperfeiçoar a linguagem, incluir perguntas relevantes e eliminar questões ambíguas (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Houve um grupo de perguntas fechadas com alternativas fixas; perguntas abertas estimulando o entrevistado a falar livremente e emitir opiniões; perguntas de múltipla escolha com a lista de respostas ou categorias predefinidas; e perguntas de fato referindo-se a profissão e gênero dos informantes (COLLIS; HUSSEY, 2005; MARCONI; LAKATOS, 2005).

Também foram usadas as perguntas tipo hipotéticas, quando se sugere alguma situação para obter a opinião do respondente a respeito do assunto e normalmente são iniciadas com “Supondo que...”. E as perguntas de situação ou posição ideal, quando o entrevistado descreve o que considera ideal sobre o tema pesquisado (MERRIAM, 2008).

Dessa forma, definiu-se o conteúdo do questionário a ser aplicado tanto nas entrevistas quanto por *e-mail*. No Apêndice B são apresentadas as perguntas feitas nas entrevistas e os objetivos esperados de cada uma delas.

A coleta dos dados primários contou com os instrumentos de entrevista e questionário, e os dados secundários foram reunidos por meio de análise de documentos como detalhada a seguir.

### **3.4.3.3 Análise de documentos**

O levantamento e análise dos dados sobre as empresas pesquisadas tiveram como fontes os documentos da organização, *sites* e periódicos especializados em gestão de pessoas e de projetos; *sites* da própria empresa e outros relacionados a notícias corporativas, como resultados de busca na *internet*.

A documentação analisada continha informações objetivas, referências e dados exatos, como também, o histórico da evolução do PQVT nas organizações participantes da pesquisa (YIN, 2005).

A coleta e triangulação dos dados serviram para auxiliar na reunião do maior número de informações em ocasiões e fontes diferentes no decorrer desta pesquisa, garantindo validade e confiabilidade dos dados coletados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Passou-se em seguida para a próxima fase da pesquisa com a avaliação e interpretação do conjunto de informações qualitativas pela aplicação do método de análise de conteúdo apresentado na próxima seção.

## **3.5 Análise de conteúdo**

Durante a fase de coleta de dados há uma vasta quantidade de informações a serem analisadas com um rico conteúdo empírico. Marconi e Lakatos (2005, p. 169) argumentam que “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.”

A escolha da análise de conteúdo, como técnica para o tratamento dos dados coletados, foi feita por ser aplicada nas transcrições de entrevistas, documentos institucionais e jornalísticos. Além de servir para as pesquisas exploratórias ou de descobertas, e tratamento de grande quantidade de dados (VERGARA 2008).

Seguindo o roteiro metodológico, a fase seguinte à coleta dos dados é a transcrição do material coletado e o tratamento dos dados com a definição da grade para análise. Nesse momento considerou-se adequada a grade mista, formada pelo uso conjunto das grades aberta e fechada, por tratar-se de ideal à pesquisa exploratória e permitir que definidas as categorias relacionadas ao objetivo da pesquisa, haja, no decorrer do processo de análise, a necessidade de mudanças, seja na inclusão, retirada ou alteração das categorias (VERGARA, *Ibid.*, p. 17).

As categorias, segundo Bardin (1977, p. 117) são “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.”

O processo de categorização, em primeiro lugar isola os elementos para em seguida agrupá-los. Por isso as categorias são exaustivas na tentativa de incluir o maior número de elementos; mutuamente exclusivas, com os elementos alocados em categorias únicas; objetivas, para evitar dúvidas e má interpretação; e pertinentes ao que se está pesquisando (VERGARA, *op. cit.*, 2008, p. 18).

Na fase de categorização desta pesquisa levou-se em conta, inicialmente, a grade aberta. Contudo como resultado da revisão da literatura optou-se pelo PQVT e os processos de gestão de projetos como categorias objetivas e pertinentes à pesquisa. Em seguida, surgiu uma nova categoria, as áreas de conhecimento de gestão de projetos, sendo assim, definida a grade mista para a análise de conteúdo.

Esta pesquisa exploratória baseou-se, portanto, na metodologia de estudo de casos múltiplos com o levantamento de dados em organizações por meio de entrevistas e questionários enviados pela *internet* e análise documental. De posse das informações de campo aplicou-se a análise de conteúdo como método de tratamento adequado à investigação, conforme resultados apresentados no próximo capítulo.



## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Esse capítulo apresenta o perfil das empresas pesquisadas, classificadas por ramo de atividade, localização, porte, faturamento, número de funcionários e número de membros do PQVT. Em seguida relaciona-se o perfil dos entrevistados pelo cargo, departamento, escolaridade e gênero, por fim, é feita a análise dos resultados desta pesquisa por categorias com os relatos dos gestores e participantes dos PQVT.

### **4.1 Empresas pesquisadas**

As empresas participantes da pesquisa possuem ações de Qualidade de Vida no Trabalho implantadas e reconhecem a importância delas tanto para a imagem da organização quanto para os resultados corporativos.

Conforme dados coletados nesta pesquisa são apresentados nos Quadros 10 e 11, respectivamente, o Perfil das empresas pesquisadas e o Perfil dos entrevistados com as principais características de cada um deles.

Fizeram parte da pesquisa vinte e duas empresas dos ramos de serviços, indústria, financeiro, telecomunicações e tecnologia. As organizações de serviços correspondem à hotelaria, hospitais, advocacia, seguros saúde, serviços de TI e engenharia. As indústrias são de metais, eletroeletrônica, cosméticos, química e alimentos. As instituições financeiras são bancos privados e as empresas de telecomunicações e de tecnologia de processamento de dados.

A seguir no Quadro 10 são listadas as empresas e principais características em relação ao porte, número de funcionários e de membros do PQVT.

Quadro nº 10 - Perfil das empresas pesquisadas					
Variáveis Qualitativas			Variáveis Quantitativas Contínuas		
Ramo de atividade	Localização	Porte da Empresa	Porte da empresa Faturamento 2008 em Reais	Número de funcionários	Número de membros do PQVT
Serviços	Sudeste – 10	Pequeno - Médio - 1 Grande – 9	Pequeno: 1.200.000 a 10.000.000- Médio: 10.500.000 a 60.000.000- 1 Grande: Acima de 60.000.000 – 9	Até 1000 – 1 De 1001 a 2000 – 2 De 2001 a 4000 – 1 De 4001 a 7000 – 2 Acima de 7000 – 4	Até 5 – 7 De 6 a 10 – 1 De 11 a 15 – 2 De 16 a 20 – 0 Acima de 20 –
Indústria	Norte – 1 Sul – 1 Sudeste – 6	Pequeno- Médio - Grande – 8	Pequeno: 1.200.000 a 10.000.000 Médio: 10.500.000 a 60.000.000 Grande: Acima de 60.000.000 – 8	Até 1000 – De 1001 a 2000 – 4 De 2001 a 4000 – 3 De 4001 a 7000 – 1 Acima de 7000 –	Até 5 – 5 De 6 a 10 – 2 De 11 a 15 – 0 De 16 a 20 – 1 Acima de 20 -
Financeira	Sudeste – 2	Pequeno - Médio - Grande - 2	Pequeno: 1.200.000 a 10.000.000 Médio: 10.500.000 a 60.000.000 Grande: Acima de 60.000.000 – 2	Até 1000 – De 1001 a 2000 – De 2001 a 4000 – De 4001 a 7000 – Acima de 7000 – 2	Até 5 – 1 De 6 a 10 – De 11 a 15 – De 16 a 20 – Acima de 20 -
Telecomunicação e Tecnologia	Sudeste – 2	Pequeno - Médio - Grande - 2	Pequeno: 1.200.000 a 10.000.000 Médio: 10.500.000 a 60.000.000 Grande: Acima de 60.000.000 - 2	Até 1000 – De 1001 a 2000 – De 2001 a 4000 – 1 De 4001 a 7000 – Acima de 7000 – 1	Até 5 – 1 De 6 a 10 – 1 De 11 a 15 – De 16 a 20 – Acima de 20 -

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2009.

Fizeram parte da pesquisa vinte e duas empresas, estando vinte na região Sudeste, uma na região Sul e uma no Nordeste. As organizações de grande porte são vinte e uma. O número de funcionários foi acima de sete mil em sete empresas e entre hum mil e hum a dois mil em seis organizações. E com relação ao número de membros do PQVT, catorze empresas declararam ter até cinco pessoas envolvidas no programa.

Além das empresas pesquisadas acima identificadas, também é traçado, em seguida, o perfil dos entrevistados.

## 4.2 Perfil dos entrevistados

Os entrevistados foram reconhecidos segundo o cargo, departamento, escolaridade e gênero de acordo com o Quadro 11.

Quadro nº 11 – Perfil dos entrevistados				
Ramo	Cargo	Departamento	Escolaridade	Gênero
<b>Serviços</b>	CEO – 1 Assistente Gerência Geral – 1 Gerente Benefícios – 1 Analista de RH – 1 Gerente Marketing – 1 Médico Trabalho – 2 Gerente RH – 3 Assistente Social – 1 Gerente de Desenv.Prof. – 1 Coordenador QV – 1	RH – 8 Marketing – 1 Gerência Geral – 1 Gestão de Saúde do Colaborador – 1 Presidência/ Superintendência - 2	Graduação – 11 Técnico – 0 Pós-graduação - 2 Especialização em Gestão de Projetos -2 Curso Curta Duração Gestão de Projetos – 2 Especialização RH – 3 Especialização MKT -1	Fem. – 11 Masc. - 2
<b>Indústrias</b>	Enfermeiro Trabalho – 1 Gerente de TI – 1 Analista de TI – 1 Secretária Executiva – 1 Consultor de TI – 1 Gerente de Marcas – 1 Gerente Treinamento – 2 Diretor RH – 1 Gerente Saúde e QV – 2 Gerente Financeiro – 1 Gerente Responsabilidade Social – 1	RH – 5 Qualidade de Vida – 2 TI – 4 Agronegócios – 1 Marketing - 1	Graduação – 9 Técnico – 1 Pós-graduação - 3 Especialização em Gestão de Projetos – 2 Curso Curta Duração Gestão de Projetos – 4 Especialização em RH - 4 Especialização MKT – 1	Fem.– 9 Masc. – 4
<b>Financeiras</b>	Gerente RH – 1 Analista Informações Gerenciais – 1	RH – 1 Controle Gerencial – 1	Graduação– 2	Fem.– 1 Masc. – 1
<b>Telecomunicações e Tecnologia</b>	Gerente Salários e Benefícios – 1 Superintendência Serviços Rede – 1	RH – 1 Superintendência - 1	Graduação – 1 Pós-graduação – 1 Especialização em Gestão de Projetos – 1 Curso Curta Duração em Gestão de Projetos – 1 Especialização em RH – 1	Fem. – 0 Masc. - 2

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2009.

Dos trinta profissionais entrevistados, dezesseis estão presentes no departamento de RH. A escolaridade é formada por graduação e cursos de especialização em gestão de pessoas e/ou de projetos. A presença feminina é fortemente confirmada com o total de vinte e uma mulheres.

A seguir são analisados os dados correspondentes aos processos e áreas de conhecimento da gestão de projetos dos PQVT.

### **4.3 Análise dos resultados da pesquisa**

Após a leitura flutuante seguida da análise das transcrições e anotações chegou-se aos resultados das frequências como exposto nas categorias da análise de conteúdo dos gestores dos PQVT. A seguir são apresentados os processos, áreas de conhecimento de gestão de projetos e o PQVT na visão dos gestores e posteriormente são demonstrados os resultados de acordo com a opinião dos participantes dos PQVT.

Os resultados das entrevistas com os gestores foram divididos em categorias e subcategorias com os maiores valores de presença e ausência das frequências como apresentado no Quadro 12:



<b>Quadro nº 12 – Resultado da análise de conteúdo dos gestores dos PQVT</b>		
<b>Categorias da análise de conteúdo</b>		
<b>Gestão de Projetos</b>		
<b>1. Processos</b>	<b>Total de respostas</b>	
<b>1.1. Preparação</b>	<b>Presença</b>	<b>Ausência</b>
1.1.1 Ideia inicial	7	6
1.1.2 Definição do PQVT	4	9
1.1.3 Definição das atividades, prazos e custos	8	5
1.1.4 Proposta básica	6	7
1.1.5 Aprovação	10	3
<b>1.2 Estruturação</b>		
1.2.1 Equipe de projeto	12	1
1.2.2 Detalhamento dos planos	7	6
1.2.3 Mobilização dos recursos	12	1
1.2.4 Início do PQVT	12	1
<b>1.2 Execução</b>		
1.3.1 Realização das atividades	12	1
1.3.2 Controle do progresso	4	9
1.3.3 Administração de mudanças no escopo, prazo e custos	6	7
<b>1.4 Conclusão</b>		
1.4.1 Apresentação do PQVT	10	3
1.4.2 Aprovação do cliente	9	4
1.4.3 Fechamento administrativo (relatórios, balanços)	9	4
1.4.4 Desmobilização dos recursos	11	2
1.4.5 Início de novo ciclo de vida	12	1
<b>2. Áreas de Conhecimento</b>		
2.1 Comunicação	12	1
2.2 Gerenciamento de riscos	2	11
2.3 Recursos humanos	13	0
2.4 Aquisições	11	2
<b>3. Programa de Qualidade de Vida no Trabalho</b>		
3.1 Área gestora do PQVT	2	11
3.2 Ações desenvolvidas no PQVT		
3.2.1 Biológicas	13	0
3.2.2 Psicológicas	11	2
3.2.3 Sociais	13	0
3.2.4 Organizacionais	13	0
3.3 Instrumentos de definição de conteúdo	12	1
3.4 Formação da equipe de PQVT	13	0
3.5 Público atendido	13	0
3.6 Orçamento específico	6	7
3.7 Base conceitual	9	4

FONTE: Elaborado pela pesquisadora com base em ARRELANO, 2007; LIMONGI-FRANÇA, 2004a; MAXIMIANO, 2007 2009.

A análise dos resultados demonstrados evidencia os valores das frequências relevantes nas categorias dos processos, áreas de conhecimento de gestão de projetos e PQVT a serem explorados.

#### **4.3.1 Processos**

- Preparação: as maiores frequências foram nas subcategorias de aprovação com 10 presenças e definição das atividades, prazos e custos com 8 presenças. Quanto à definição do PQVT apresentou o total de 9 ausências.
- Estruturação: as subcategorias de equipe de projeto; mobilização de recursos; e início do PQVT resultaram em 12 presenças cada uma.
- Execução: a realização das atividades mostra que a maioria com 12 presenças executam as ações planejadas e quanto ao controle de progresso há a 9 ausências.
- Conclusão: na categoria de conclusão consideraram a importância da definição do início de novo ciclo de vida com 12 presenças; a desmobilização dos recursos com 11 presenças; e a apresentação do PQVT com 10 presenças. As demais subcategorias também apresentaram significativa presença sendo elas aprovação do cliente e fechamento administrativo, ambas com 9 presenças.

#### **4.3.2 Áreas de conhecimento**

Na subcategoria de gerenciamento de riscos houve 11 ausências. Nas demais existe clara definição de recursos humanos com 13 presenças; comunicação com 12 presenças; e aquisições com 11 presenças.

#### **4.3.3 Programa de qualidade de vida no trabalho**

- Área gestora do PQVT: esta categoria apresenta 11 ausências.

- Ações desenvolvidas no PQVT: são mais encontradas as ações de biológicas, sociais e organizacionais, todas elas com 13 presenças. As ações psicológicas tiveram 11 presenças.
- Instrumentos de definição de conteúdo: os instrumentos citados são específicos para a definição do conteúdo dos PQVT com 12 presenças.
- Formação da equipe do PQVT: teve 13 presenças sendo assim considerada por todos como uma prática comum de formação de uma equipe multidisciplinar para desenvolvimento dos PQVT.
- Público atendido: é bem definida a escolha do público que faz parte das ações do PQVT com 13 presenças.
- Orçamento específico: nessa subcategoria ainda há indefinições quanto a determinação da área de QVT como gestora do orçamento tendo 7 ausências como resultado.
- Base conceitual: identificada 9 presenças indicando que são utilizados modelos teóricos de acadêmicos e profissionais especializados em QVT, de forma autônoma ou através da ABQV.

As frequências que são descritas no Quadro 13 - Resultados da análise de conteúdo dos participantes dos PQVT dizem respeito aos entrevistados que se beneficiam com os PQVT de suas empresas, porém não os gerenciam.

As perguntas feitas aos participantes dos PQVT das organizações pesquisadas foram as relacionadas ao programa propriamente dito. As práticas de gestão de projetos não foram analisadas para essa população porque esses profissionais não têm atribuições de gestores dos programas analisados.

<b>Quadro nº 13 - Resultado da análise de conteúdo dos participantes dos PQVT</b>		
<b>Categoria da análise de conteúdo</b>		
<b>Programa de Qualidade de Vida no Trabalho</b>		
<b>Categorias do PQVT</b>	<b>Total de respostas</b>	
	<b>Presença</b>	<b>Ausência</b>
Área gestora do PQVT	0	13
Ações desenvolvidas no PQVT		
- Biológicas	13	0
- Psicológicas	5	8
- Sociais	13	0
- Organizacionais	13	0
Instrumentos de definição de conteúdo	3	10
Formação da equipe do PQVT	8	5
Público atendido	13	0
Orçamento específico	0	13
Base conceitual	5	8

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em LIMONGI-FRANÇA, 2004a.

A categoria denominada de área gestora do PQVT apresenta 13 ausências e coincide com o resultado dos gestores dos PQVT quando afirmam faltar uma definição da área de QVT na gestão dos programas.

Nas ações desenvolvidas no PQVT também são reforçadas as ações biológicas, sociais e organizacionais com 13 presenças cada uma.

Os instrumentos de definição de conteúdo têm 10 ausências demonstrando que as pesquisas realizadas pela área de RH não são consideradas formas de identificar as solicitações ou necessidades do público atendido pelos PQVT. Contudo existe uma forte discordância quanto aos instrumentos aplicados por parte dos gestores do PQVT que concluíram ser específicos para o objetivo desejado.

A formação de equipe apresentou o resultado de 8 presenças estando, assim, bem clara para os participantes a existência de uma equipe de PQVT.

O público atendido tem 13 presenças significando que há uma parcela de empregados que se reconhece como membros dos PQVT.

O orçamento específico teve 13 ausências, pois o público atendido não considera que o PQVT tenha *budget* próprio para as ações que desenvolve.

E a base conceitual contou com 8 ausências, considerada indefinida pelos participantes do PQVT. E discordante dos gestores que a consideram bem clara.

#### **4.4 Análise de conteúdo da pesquisa com gestores dos PQVT**

Em cada categoria e subcategoria foi aplicada a análise de conteúdo tomando como base as falas dos entrevistados e tendo como foco principal a contribuição de cada um para o desenvolvimento de práticas de gestão de projetos dos PQVT.

Primeiramente são apresentados os processos de gestão de projetos com os respectivos relatos dos profissionais pesquisados sendo eles gestores dos PQVT.

##### **4.4.1 Processos de gestão de projetos**

Observou-se o grupo de processos de gerenciamento de projetos nos PQVT pesquisados.

###### **4.4.1.1 Preparação**

###### **Ideia inicial**

Na fase de preparação ou planejamento são relatados que houve uma preocupação por parte dos gestores em apresentar a ideia inicial do PQVT motivados pela necessidade de gerenciar o estresse dos empregados, o tratamento de dependência química, o aumento da população de obesos na organização, o estímulo à prática de hábitos saudáveis e as ações sociais, começando dessa forma a desenvolverem atividades específicas de QVT, segundo relatos a seguir:

“Começou na área de treinamento e desenvolvimento com ações pontuais de integração dos funcionários. Começou com as olimpíadas, como uma forma de integrar as pessoas. Depois surgiu o coral, surgiram palestras para os funcionários. Surgiu da área de RH para desenvolver ações de saúde e bem-estar.” (Médico do Trabalho)

“Nós começamos a fazer ações de QVT por causa de um executivo que estava com problemas de dependência química. Daí resolvemos começar por aí.” (Gerente de Saúde e Qualidade de Vida)

Encontrou-se em algumas empresas pesquisadas um *sponsor* ou idealizador que representou o marco inicial das ações de QVT de acordo com as informações coletadas.

“A primeira ação de QVT foi pela influência de um diretor de RH que era corredor.” (Gerente de RH)

“Nós tínhamos aqui um executivo europeu que acreditava que o empregado bem equilibrado provavelmente trataria melhor o cliente em situações difíceis, administrando bem os conflitos. Ele fazia corridas, já era atleta. Ele foi quem deu início ao grupo de corrida e caminhada como a primeira ação de QVT.” (Gerente de Salários e Benefícios)

Há gestores que não tem clara a ideia inicial do PQVT ou consideram como parte dos valores organizacionais, citados a seguir:

“Não há uma data específica. Até porque a empresa apresenta várias ações, como o uso do cinto de segurança, as práticas de segurança interna e outras relacionadas à QVT que não eram sequer consideradas pelos órgãos reguladores ou por outras empresas. Percebe-se a preocupação e o respeito à vida como um dos valores da empresa.” (Diretor de RH)

“A ideia de começar foi pela característica da empresa, uma empresa que vende serviços de saúde [...] Quem vende saúde não poderia deixar de atender seu funcionário, o seu cliente interno.” (Gerente de RH)

Em seguida são analisadas as respostas referentes à definição do PQVT.

### **Definição do PQVT**

Na fase de definição do PQVT há a ausência de objetivo principal que incorpore todas as ações implantadas. Por essa razão os relatos dos gestores entrevistados são que existem atividades isoladas e de acordo com a necessidade do público entrevistado. Existem circunstâncias que exigem ações pontuais com a falta da estrutura de programa com objetivos e metas previamente estabelecidas como mencionado a seguir:

“Nós não chamamos de PQVT. É mais apropriado usar o termo “ações” ou “iniciativas” de QVT.” (Gerente de RH)

“A base de início de cada ação está no surgimento da necessidade da população impactada. Chamamos de ações ou iniciativas de QVT. Não consideramos como programa.” (Diretor de RH)

Após a fase de definição do PQVT é observada a existência de definição das atividades, tempo e investimentos necessários.

## Definição das atividades, prazos e custos

A escolha das ações de QVT, para as empresas pesquisadas, está direcionada às necessidades dos empregados, sejam identificadas em pesquisa de clima organizacional ou em resultados de exames clínicos, *check-up*, relatórios do plano de assistência médica, pesquisas de mercado, e pesquisas de estilo de vida segundo os entrevistados relataram.

“Para definição das primeiras ações foi usada a pesquisa de clima organizacional para identificar as necessidades específicas e foram avaliados também o índice de horas extras e a avaliação geral da disposição dos empregados para o trabalho.” (Gerente de Salários e Benefícios)

“Existe um setor que organiza ações e atividades em consonância com necessidades identificadas no ambulatório de medicina do trabalho, na psicologia, no mapeamento de estilo de vida ou por solicitação de departamentos, por exemplo: para se inscrever no campeonato de futebol o colaborador deve ser liberado após exame médico periódico.” (Coordenador de Qualidade de Vida)

“As atividades são desenvolvidas segundo informações dos profissionais de saúde do ambulatório da empresa, o prontuário eletrônico de saúde ocupacional que tem mais que a legislação, o aumento do tabagismo, da gordura abdominal, e contamos principalmente com a sensibilidade dos profissionais de saúde e QVT da empresa.” (Gerente de Saúde e Qualidade de Vida)

Em relação aos prazos e custos apresentam maior preocupação após iniciarem as ações dos PQVT. Contudo tem empresas que em decorrência da política de investimentos e de controle de custos só desenvolvem e implantam qualquer atividade mediante estudo de viabilidade, segundo relatos a seguir:

“No início não houve preocupação com custos ou monitoração. Mas agora fazemos esse controle.” (Coordenador de Qualidade de Vida)

“No início, vou dizer para você, que nem tanto. Hoje, mais do que nunca. Usamos orçamento matricial. É um orçamento que roda por todas as áreas da empresa.” (Assistente Social)

“Mensuramos tudo. Registro de imagens com fotos. Quantos participantes e desses que participam a gente pega depoimento, número de participação, controle pelos diretores com retorno do investimento financeiro. Na ponta do lápis mesmo.” (Assistente da Gerência Geral)

A apresentação da ideia do PQVT com as atividades, tempo e recursos necessários são reconhecidas em algumas empresas, que naturalmente possuem orçamento específico para esse fim.

“Em qualquer projeto são considerados prazos e custos. Existe uma ferramenta específica para a área de saúde que está sendo implantada no monitoramento e futuras ações específicas de saúde.” (Diretor de RH)

Em seguida é feita a análise com relação à elaboração da proposta básica dos PQVT.

## **Proposta básica**

Há uma maior ausência na elaboração de uma proposta básica nessa fase de preparação. Novamente, sente-se falta de um orçamento definido e específico para o PQVT fazendo com que as propostas das ações sejam inseridas em áreas voltadas a benefícios e programas de motivação da empresa. Assim percebeu-se certa dificuldade em identificar essa subcategoria na análise dos resultados, conforme relatam os entrevistados.

“Não temos verba própria. Usamos de outras áreas. Gostaria de ter dinheiro só para as ações de QVT.” (Gerente de Benefícios)

“As iniciativas de QVT passaram a fazer parte dos demais projetos de RH, incorporada ao já existente programa de motivação, administrado e coordenado pela área de RH.” (Gerente de Salários e Benefícios)

Com a avaliação da proposta básica do projeto concluída a continuidade do processo é solicitar a aprovação das atividades desenvolvidas no PQVT.

## **Aprovação**

Quando questionadas quanto à necessidade de aprovação das ações de QVT para posterior implantação, os gestores confirmam a existência da aprovação como parte do planejamento. Apesar de não reconhecerem como executável a proposta básica, conforme mencionado anteriormente encaram como essencial o aceite da alta administração para o desenvolvimento dos PQVT.

“As ações de QVT são aprovadas por fazerem parte dos valores da organização.” (Diretor de RH)

Em outras empresas a aprovação das ações dos PQVT está baseada em pesquisa de clima organizacional e de mercado, sendo parte da estratégia de negócios da organização e critérios para aprovação.

“Nós fazemos a pesquisa de clima organizacional anual. Nós fazemos também um workshop baseados nos resultados da pesquisa de clima para que a gente possa determinar as ações que serão desenvolvidas de QVT e benefícios, fazemos duas pesquisas externas que indicam as melhores práticas das empresas concorrentes com o levantamento dos benefícios mais oferecidos e uma consultoria externa que trata dos assuntos de equiparação de mercado.

Algumas são puramente explicativas, são ações explicativas. Outras não são para estar mais próximo do funcionário, conversando mais com o funcionário. Pedem transparência aos processos de gestão com a comunicação interna nos murais.

Venho fazendo pesquisa e vejo que depende do momento. Não pode ser uma coisa que agora eu tenho um programa e vou repetir a cada ano. Não pode ser uma coisa assim.



O programa de consultar os funcionários é um sucesso. Uma cartilha com todos os anos iguais é uma receita de insucesso. De repente aquilo já não é mais importante em outro momento ou depende do seu fluxo de caixa.” (CEO)

“São consideradas para escolha e aprovação das ações de QVT as práticas oferecidas pelas empresas concorrentes como um diferencial na captação e retenção dos talentos da empresa.” (Gerente de Benefícios)

Após a aprovação analisa-se o processo de estruturação dos PQVT através dos recursos, planejamento e equipe do projeto para início das atividades específicas.

#### **4.4.1.2 Estruturação**

Na fase de estruturação avaliaram-se os aspectos ligados a equipe de projeto, planejamento, recursos e início do PQVT.

#### **Equipe de projeto**

As equipes do PQVT são na sua maioria multidisciplinares conforme relatos dos gestores entrevistados.

“Médico do trabalho, as pessoas do comitê social são voluntários, nós convidamos as pessoas. Do workshop de análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional são os gestores. Esse grupo nós dividimos em subgrupos: profissionais de RH, nutricionistas, assistente social, comunicação e *marketing*, segurança do trabalho, engenheiro, e enfermagem.” (CEO)

“Os membros da equipe de QVT são médico do trabalho, profissionais de RH, professores de educação física da assessoria esportiva, fisioterapeuta, nutricionista, profissionais de comunicação e *marketing*, segurança do trabalho, saúde e enfermagem.” (Gerente de Benefícios)

“As práticas de QVT são desenvolvidas e acompanhadas pela equipe de profissionais de RH e medicina do trabalho, sendo elas: analista de RH, médico do trabalho, professores de educação física, fisioterapeuta, segurança do trabalho, engenharia, enfermagem e comunicação e *marketing*.” (Diretor de RH)

“Temos médico do trabalho, enfermeiras, profissionais de RH, educação física, fisioterapeuta, psicólogo, nutricionista, se for levar em consideração os prestadores de serviços. Temos a área de segurança do trabalho, engenharia, pedagogia, temos até advogado para a consultoria jurídica.” (Médico do Trabalho)

“As áreas que participam ativamente das ações de QVT são RH, medicina do trabalho, o administrador do clube da empresas e a assessoria esportiva. Essa equipe foi montada desde o início e permanece igual até hoje.” (Gerente de Salários e Benefícios)

“O gerente geral da administração, a equipe de medicina ocupacional e o RH da empresa.” (Enfermeiro do Trabalho)

“Estamos em fase de estruturação e a equipe está formada por três profissionais de RH que são assistentes sociais.” (Gerente Executivo de RH)

“Os membros da equipe do PQVT são quatro médicos do trabalho, quatro profissionais de educação física, uma nutricionista, seis profissionais de segurança do trabalho, um engenheiro e quatro enfermeiras.” (Coordenador de Qualidade de Vida)

A formação da equipe contribui para a continuidade das fases do projeto, garantindo a definição das ações, áreas envolvidas, público atendido e metodologia usada.

### **Detalhamento dos planos**

O detalhamento dos planos foi avaliado considerando a definição do público atendido ou clientes; definição das ações a serem implantadas; departamentos e áreas envolvidas; e metodologia empregada.

Quanto ao público atendido são funcionários, familiares e terceiros que estão presentes nos PQVT pesquisados.

Enquanto que as ações a serem implantadas são variadas tais como: programas para dependência química até horário flexível. Não existe um modelo mais aplicado ou um objetivo em comum nos PQVT analisados, depende da necessidade ou meta da organização, como descrito a seguir:

“A primeira ação foi olimpíada depois vieram palestras preventivas e coral.” (Gerente de RH)

“Acho que tem que colocar é que a primeira ação começou com o objetivo de integração de pessoas, não propriamente de promoção e qualidade. O objetivo inicial era integração.” (Médico do Trabalho)

“Veio a partir do serviço social. A partir do serviço social muitas ações foram sendo implantadas e foram sendo aperfeiçoadas com a mudança de equipe.” (Assistente Social)

Outro aspecto observado, no detalhamento dos planos, está na área que participa das definições das iniciativas de QVT, conforme relato dos entrevistados.

“Todas as unidades são envolvidas para definição das atividades principalmente as áreas de RH, comunicação e administração.” (Analista de RH)

“Superintendente de RH, uma coordenação de serviço social e o gerente de RH.” (Gerente de RH)

“Quem faz parte da equipe de QVT são o gerente da divisão de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade e a equipe de medicina e RH.” (Enfermeiro do Trabalho)

“A equipe de RH é formada pelas áreas de remuneração e benefícios e comunicação.” (Gerente de Benefícios)

“Eu, o gerente de RH, gerente de *marketing* e gerente de operações.” (CEO)

Para detalhar os planos não foram encontradas empresas que apliquem metodologias de gestão de projetos nos PQVT. Na realidade são usados *softwares* de planilha eletrônica *MS Excel* ou outro aplicativo similar. Em duas empresas foram citados o *MS Project*, *software* utilizado como ferramenta para auxílio no planejamento e acompanhamento de projetos, como relatos a seguir:

“A metodologia adotada na empresa é a formatação de plano de ação monitorado pela área de qualidade.” (Coordenador de Qualidade de Vida)

“A gente usa planilha *Excel*. Para planejamento de projetos é mais *Excel* mesmo. (Assistente da Gerência Geral)

“Usamos um software chamado *milestones*, semelhante ao *MS Project*, onde definimos as ações e as etapas dos projetos realizados na área de QVT.” (Gerente de Responsabilidade Social)

“Usamos o aplicativo *Excel* para o planejamento das ações de QVT.” (Gerente de Saúde e Qualidade de Vida)

“A planilha *Excel* é aplicada em projetos com menor detalhamento e o *MS Project* para projetos mais complexos.” (Diretor de RH)

“Todos da empresa são treinados em *MS Project* para se adequarem a linguagem de projetos com prazos, sub-tarefas dentro dos prazos. (CEO)

“Com o conhecimento que a gente tem não monta exatamente etapa por etapa mas monta o cronograma, matriz de responsabilidade passo a passo com prazo, data de entrega. Isso a gente tem.” (Médico do Trabalho)

“Elaboramos uma proposta detalhada com custos, metodologia, indicadores e estudos de viabilidade (infra-estrutura).” (Analista de RH)

Houve, por parte de um dos entrevistados, a preocupação em demonstrar a importância do uso de uma metodologia de gestão de projetos destacando a carência de conhecimento na área de RH. Além de haver a percepção dos profissionais pesquisados em relação ao potencial de aplicação do gerenciamento de projetos na área de RH, segundo relatos a seguir:

“Eu acho que esse seu viés, assim de querer uma pesquisa para colocar o gerenciamento nesses programas. Um gerenciamento não só de planejar uma ação com começo, meio e fim, mas um gerenciamento no sentido de cumprir prazos, melhorar a forma de executar uma atividade, os resultados no que diz respeito a número, que impacto que isso trouxe para o negócio. Cada vez mais as empresas pensam nisso. Os profissionais de RH, nós do RH, lidamos muito com pessoas e

acabamos mais com um viés para a emoção que para a razão. Faltam os números.” (Assistente Social)

“É a cultura de precificar. A gente tem a mania de dizer: - Olha que bonito! Mas o acionista não quer saber se é bonito. Ele quer saber o que aquele bonito está representando nos custos dele.” (Gerente de RH)

“Essa pesquisa é uma contribuição muito significativa para os profissionais da área de RH. É meio que uma lacuna que existe.” (Assistente Social)

A necessidade de definir os recursos financeiros, físicos e humanos é essencial para o gerenciamento de projetos, contudo, são tratados a seguir os recursos físicos e a sua mobilização, ficando os demais recursos relacionados à seção 4.4.3.6 – orçamento específico e 4.4.2.3 – recursos humanos.

### **Mobilização de recursos**

Os recursos físicos utilizados em ações de QVT são os disponíveis nas empresas, tais como: salas de treinamento; áreas de esporte e lazer dentro de clubes e quadras poliesportivas; auditórios; e outros espaços aproveitados para as campanhas e palestras. Existem alguns espaços pré-definidos como salas de decompressão e descanso com televisão, revistas, livros e jogos a disposição dos empregados.

“Salas, quadras, equipamentos de som, camisetas, sala de ginástica totalmente equipada com aparelhos, vestiários e toda a infra-estrutura necessária.” (Analista de RH)

“Ambulatórios, salas internas, espaços físicos para ginástica.” (Gerente de Benefícios)

“Salas, clube, sala de reuniões para botar o quickmassage. Qualquer coisa se deixarem. Porque essa é um das maiores dificuldades que nós temos. Por se tratar de uma estrutura vertical falta espaço físico para ter ações coletivas principalmente. A gente tem uma dificuldade para conseguir implantar.” (Médico do Trabalho)

“Os recursos são disponibilizados conforme a necessidade ou característica das ações. Tem quadra poliesportiva alugada, campo de futebol, sala de repouso, e sala de jogos. Existe um teatro para ensaios e apresentações.” (Coordenador de Qualidade de Vida)

“O clube da empresa, salas de treinamento, ambulatório, salas de eventos, e o entorno da empresa para a prática de corrida e caminhada.” (Gerente de Salários e Benefícios)

Com os recursos mobilizados para os projetos torna-se possível iniciar as atividades relacionadas ao programa.

## **Início do PQVT**

As empresas que fizeram parte desta pesquisa quando perguntadas sobre o início do PQVT mencionaram a primeira ação desconsiderando o conjunto de ações de QVT. Na prática os PQVT vão crescendo ao longo do tempo e do sucesso alcançado. Portanto para definição do começo são citadas as primeiras ações de QVT.

“As ações de QVT começaram em 2002 depois da pesquisa de clima organizacional.” (Gerente de Salários e Benefícios)

“Desde que estou aqui. Faz quatro anos e meio indo para o quinto. Eu tenho uma recordação sempre com ações sobre QVT. Sempre ligadas ao clima organizacional.” (Assistente da Gerência Geral)

“Na realidade a gente faz ações de QVT há muito tempo. Mas formatado mesmo desde que a superintendente de RH assumiu em 2006. Em 2006 a gente começou a formatar e dar um corpo ao trabalho.” (Gerente de RH)

Concluída a fase de estruturação da gestão de projetos é o momento de executar as ações através da fase de execução conforme descrição a seguir.

### **4.4.1.3 Execução**

A etapa de execução relaciona-se as ações de QVT sendo implantadas e controladas à proporção que avançam.

#### **Realização das atividades**

Definidas as atividades de QVT, decorrentes do surgimento de solicitações ou necessidades dos empregados, são incorporadas ao conjunto de ações existentes dos PQVT, como relatado a seguir:

“Foram sendo introduzidas de acordo com a necessidade da população.” (Diretor de RH)

“As atividades são implantadas de acordo com os interesses dos profissionais e a adesão aumenta a cada dia.” (Analista de RH)

Em seguida é examinado o controle do progresso das ações existentes de QVT.

## Controle do progresso

Os resultados quanto ao controle das ações desenvolvidas no PQVT apontam para uma maior ausência de acompanhamento das metas estabelecidas.

Pode-se atribuir a falta de definição dos indicadores de avaliação das ações de QVT. E quando são feitos controles estão vinculados aos resultados finais e não ao processo de acompanhamento durante a execução das atividades, segundo a opinião dos entrevistados:

“O monitoramento das atividades é realizado através de pesquisas anuais.” (Analista de RH)

“Nós não fazemos um monitoramento específico. Acompanhamos o resultado da pesquisa de clima organizacional feita todo ano.” (Gerente de Salários e Benefícios)

“A medida é feita pela quantidade de participantes.” (Coordenadora de Qualidade de Vida)

São relatadas a falta de indicadores de desempenho e conseqüente ausência de visibilidade do PQVT pela alta direção da empresa.

“Como nós não estamos mostrando efetivamente indicadores de resultados ou de *performance*, eu acho que a nossa visibilidade ainda está muito pequena perante a alta direção da empresa. Nós precisamos organizar um pouco mais e começar a mostrar os indicadores seja de cunho financeiro, seja de cunho de satisfação, aderência, redução de afastamento, redução de atestados médicos, algo palpável. Que os gestores gostam de ver o resultado. Porque a gente até tem a percepção do funcionário aderir, gostar, cobrar, querer. Mas em termos de alta gestão se você não mostra indicadores consistentes eles não acham que a área é [...] a percepção da área é ainda mais difícil.” (Médico do Trabalho)

“O que está faltando é a gente consolidar isso tudo em indicadores de visibilidade de alta gestão e começar a demonstrar para eles.” (Médico do trabalho)

“A gente faz a avaliação sob forma de pesquisa de satisfação. E a gente agora está tentando apontar com indicadores até financeiros. Para a gente poder [...] Indicadores econômicos, no caso. Para a gente dizer da aplicabilidade e os resultados dessa ação. Isso é uma coisa que a gente está levando para mostrar a vice-presidente de RH, para ver se ela está de acordo. A gente ainda não tinha esse modelo de medir... Mensurando qual foi o resultado. Mas o que a gente mais usa é a pesquisa de satisfação.” (Assistente Social)

Com o controle das atividades do projeto surgem, naturalmente, mudanças e ajustes necessários vistos a seguir junto com os gestores entrevistados.

## Administração de mudanças no escopo, prazo e custos

As mudanças são efetuadas mediante acompanhamento da adesão dos empregados às ações do PQVT como mencionado a seguir:

“O controle do número de massagens realizadas e a própria percepção dos gestores em relação ao número de queixas da sua equipe. Contam com a parceria com a médica do trabalho que sinaliza quando o número de ocorrências de doenças aumenta, desencadeando ações corretivas e pontuais.” (Gerente de Salários e Benefícios)

“As ações de QVT são implantadas e controladas de acordo com o número de pessoas participantes. No caso da vacinação, controlamos a quantidade de funcionários vacinados e nas atividades esportivas de caminhada e corrida, consideramos o total de pessoas inscritas.” (Gerente de RH)

Os processos de gestão de projetos passam para a fase de conclusão composta da apresentação do PQVT e seus resultados alcançados, análise dos resultados pelos clientes, apresentação de relatórios, desmobilização dos recursos utilizados e o planejamento para o recomeço.

#### **4.4.1.4 Conclusão**

A fase de conclusão visa demonstrar os resultados e o alcance dos objetivos definidos para o PQVT e a avaliação da continuidade ou não das atividades que compõem o escopo desse programa.

#### **Apresentação das ações de PQVT**

Nesta pesquisa foram encontradas diversas formas de apresentar os resultados das ações implantadas de QVT como percebido nos seguintes relatos.

“As ações de QVT que não dão os resultados esperados através de avaliação feita, são apresentadas à diretoria de RH anualmente e posteriormente descontinuadas. Uma análise é feita para novas ações a serem iniciadas.” (Gerente de Benefícios)

“São apresentadas as ações de QVT avaliadas e seus respectivos resultados em reuniões até o nível de acionistas. (Enfermeiro do Trabalho)

“A avaliação das ações de QVT são apresentadas ao vice-presidente de RH e ao grupo de gerentes de RH de todas as unidades de negócios da organização. E a continuidade das ações é definida nessas reuniões.” (Gerente de Salários e Benefícios)

“São apresentados os resultados do programa de promoção do bem-estar físico, mental e social, os relatórios de saúde dos empregados e assim a adequação das ações de QVT de acordo com a necessidade da população.” (Diretor de RH)

A fase de apresentação dos resultados serve para a avaliação por parte dos gestores de quais ações foram bem-sucedidas ou não e está ligada a fase seguinte, de aprovação dos clientes.

## **Aprovação do cliente**

Nesta pesquisa considera-se cliente a população de empregados que participa das ações dos PQVT. Na opinião dos gestores entrevistados as atividades com maior número de participantes são as vistas como mais aceitas e tem maior chance de permanecerem no ano seguinte.

“As atividades mais aceitas são a ginástica laboral e reeducação postural global, RPG.” (Diretor de RH)

“As atividades mais aceitas são a ginástica laboral, caminhada e corrida, workshop de artesanato. As atividades com pouca participação são descontinuadas.” (Coordenador de Qualidade de Vida)

“Analisamos pelo percentual de aderência, índice de satisfação e solicitação do cliente. Porque a ginástica laboral não está 100% implantada na organização e o que a gente percebe é que as outras áreas acabam pedindo a implantação e é o que a gente está fazendo agora. Estendendo encima da solicitação do cliente interno.” (Médico do Trabalho)

Houve, por parte de um dos gestores de PQVT entrevistados, o relato quanto ao desejo de identificar junto aos empregados as ações de QVT antes de optarem pela repetição das mesmas atividades ano após ano.

“A realização de um levantamento de necessidades por meio de uma pergunta como: “O que te equilibra?” para que os funcionários definam suas prioridades. Outro ponto é a parceria com os fornecedores de serviços de saúde, para que juntos desenvolvam ações de melhoria da QVT com a soma dos esforços num objetivo comum de atender nosso cliente interno.” (Gerente de Salários e Benefícios)

Avalia-se na próxima fase a utilização de relatórios e outros documentos capazes de gerar dados e informações objetivando consolidar o PQVT.

## **Fechamento administrativo (relatórios, balanços)**

As apresentações de relatórios nos PQVT analisados também são de diversas formas e variam de acordo com cada organização.

Há empresas que utilizam as informações e relatórios dos próprios prestadores de serviços, seja em atividades físicas, promoção de saúde, ergonomia, assistência médica, entre outros. E tanto podem ser quantitativos quanto qualitativos.

“Fazemos relatórios. Não vou dizer que a gente faz um relatório, assim formal, enfim. Mas a gente sempre tem que apresentar. A gente tem, por exemplo a avaliação de desempenho. A gente tem objetivos, eu tenho objetivos individuais com relação as ações de QVT, e as outras assistentes sociais tem também. A gente, por exemplo, quando a gente diz lá, o programa de controle de peso eu vou atingir 70% da população. Eu vou ter que na hora em que vou ser avaliada. Eu vou ter que



mostrar se eu consegui cumprir essa minha meta. Por exemplo, o programa de atendimento psicológico, financeiro e jurídico, eles mandam relatórios de acompanhamento. A ginástica laboral é um relatório quantitativo e qualitativo. Não são todas as atividades que tem quantitativo e qualitativo.” (Assistente Social)

Em outras empresas notou-se a preocupação em gerar relatórios para fortalecer o PQVT dentro da organização.

“Eu apresento (relatórios). E agora mensalmente eu estou reportando a gestora da área, as minhas atividades. Não é questão de ter *endomarketing* a questão é mostrar para que a área possa aparecer e dar uma dimensão. Você faz, faz, faz e você vê os resultados efetivos, mas você tem que fazer um alarde disso.” (Médico do Trabalho)

Existem, ainda, empresas que usam os resultados de exames clínicos e laboratoriais, históricos da área de medicina ocupacional para relacionar aos resultados obtidos.

“Relatórios estatísticos e qualitativos disponibilizados pela medicina ocupacional que serve como base para apresentação para a alta direção.” (Enfermeiro do Trabalho)

Concluídas as ações chega-se na fase de devolução dos recursos mobilizados dependendo do tipo de ação de QVT como detalhado na próxima seção.

### **Desmobilização dos recursos**

Nos PQVT pesquisados há ações contínuas, repetidas a cada ano e, as isoladas, desenvolvidas para tratar de situações emergenciais ou necessárias.

As ações contínuas contam com os recursos alocados sejam salas de treinamento, salas de ginástica, os uniformes para as atividades físicas ou eventos patrocinados pela organização e outros equipamentos utilizados durante o ano, não sendo assim caracterizada a desmobilização dos recursos.

Quanto às ações isoladas, os recursos são desmobilizados imediatamente após o encerramento dessas ações, que são, na maior parte delas, palestras e eventos com no máximo uma semana de duração.

“Tem palestras isoladas e campanhas. E as ações da programação são contínuas.” (Médico do Trabalho)

“As isoladas são palestras que nós fazemos.” (Gerente de RH)

“Isoladas são as palestras da Semana da Saúde.” (Assistente Social)

“As ações são repetidas a cada ano. Hoje não temos ações isoladas.” (Analista de RH)

“As contínuas são, por exemplo, as reuniões de segurança e ergonomia. E as isoladas são, por exemplo, quando acontece a elevação dos índices de acidentes com a necessidade de ações específicas.” (Diretor de RH)

“As ações contínuas são a caminhada e corrida; ginástica laboral; teatro; coral; e vacinação. E o *workshop* que muda apenas o tema.” (Coordenadora de Qualidade de Vida)

“Só as campanhas educativas em caso de pandemias e assunto de saúde pública.” (Gerente de Saúde e Qualidade de Vida)

“Campanhas de doação de sangue a gente faz de vez em quando.” (Assistente da Gerência Geral)

Conforme relatos, as ações contínuas se repetem e novas ações de QVT surgem no desenvolvimento do programa dando início ao novo ciclo de vida.

### **Início de novo ciclo de vida**

O novo ciclo de vida envolve a manutenção das ações contínuas e uma previsão das ações isoladas.

“As ações da programação são as contínuas. E as palestras e campanhas são as isoladas.” (Médico do Trabalho)

“As contínuas são [...] Acho melhor a gente falar das que não são. O que é isolada. Teve uma que a gente fez com palestras de temas como cuidados com a saúde. A gente não faz todo ano.” (Assistente Social)

“As ações são contínuas a cada ano, hoje não temos ações isoladas.” (Analista de RH)

“A maioria das nossas ações de PQVT são contínuas. Apenas as campanhas educativas e campanhas relativas a pandemias e de saúde pública são isoladas.” (Gerente de Saúde e Qualidade de Vida)

### **4.4.2 Áreas de conhecimento**

As áreas de conhecimento da gestão de projetos estão presentes em todas as fases dos processos analisados anteriormente. A partir da observação dessas áreas existe o interesse em conhecer quando são postas em prática.

#### 4.4.2.1 Comunicação

Os meios para comunicar as ações do PQVT são pelo uso de *banners*, murais, *internet*, *intranet*, correio eletrônico e outros.

“Usamos *intranet*, cartazes, folhetos, *e-mail*, atores para entregarem materiais de divulgação e filmes educativos.” (Gerente de Saúde e Qualidade de Vida)

“Jornal da empresa, *intranet*, cartazes, e *e-mail*.” (Analista de RH)

“*intranet*, revista da empresa, TV com canal interno, mural, avisos na recepção da empresa.” (Gerente de RH)

A próxima área de conhecimento é a de gerenciamento de riscos visando prever e reduzir possíveis riscos que dificultem o impeçam a conclusão dos projetos.

#### 4.4.2.2 Gerenciamento de riscos

A gestão de riscos dos PQVT teve como resultado uma forte ausência como citados nos relatos que seguem.

“Não foram realizados estudos de riscos relacionados a gestão das ações de QVT.” (Gerente de Salários e Benefícios)

“Dentro do formato PMI de gerenciamento de riscos, de mitigar riscos. Não. Não foi feito.” (Médico do Trabalho)

São citados cuidados com a integridade do funcionário na participação das atividades físicas. Há o receio quanto a riscos de acidentes de trabalho.

“No início existia meio grosseiramente uma preocupação mas sempre existiu. Também de cuidados com a integridade dos funcionários. Era essa a preocupação.” (Gerente de RH)

“Sim. O nosso técnico do trabalho realiza uma análise antes da implantação das atividades.” (Analista de RH)

“Na corrida cogitamos os riscos da prática e o local foi avaliado.” (Gerente de RH)

A área de conhecimento relacionada aos recursos humanos envolvidos nos PQVT identifica quais áreas e profissionais estão desenvolvendo e acompanhando as ações desses programas.

#### 4.4.2.3 Recursos humanos

Os recursos humanos alocados para os PQVT são em grande número das áreas de RH, medicina e segurança do trabalho.

“Os profissionais são das áreas de RH, medicina ocupacional e segurança. (Diretor de RH)

“Gerenciada pela área de RH contando com médica do trabalho, gestor do clube e assessoria esportiva.” (Gerente de RH)

“Mudou um pouco. A gente tinha uma coordenação depois uma gerência agora nós temos uma superintendência. Essas duas hierarquias foram quebradas, da coordenação e da gerência. Hoje em dia reporta diretamente à superintendência de RH. Na realidade o caminho ficou mais curto.” (Assistente Social)

Os recursos humanos mencionados pelos gestores estão ligados aos profissionais com vínculo empregatício e terceiros. Porém na base conceitual desta pesquisa, os terceiros são prestadores de serviços analisados na área de conhecimento das aquisições a seguir.

#### 4.4.2.4 Aquisições

Identificou-se como prática comum das empresas pesquisadas a contratação de consultorias e assessorias como forma de contribuir para a formação da base conceitual dos PQVT e terceirizar atividades específicas.

“Contratamos nutricionista e fisioterapeuta e em breve teremos uma psicóloga.” (Assistente da Gerência Geral)

“A Ana Luiza Cruz foi contratada para fazer o levantamento das nossas condições.” (Assistente Social)

“Nós contratamos para a pesquisa de clima organizacional e para a pesquisa de melhores práticas das setenta empresas do nosso mercado com levantamento dos benefícios e salários oferecidos.” (CEO)

“Foram contratados consultores especializados em saúde e assessoria esportiva.” (Gerente de RH)

“Assessoria esportiva, nutricionista, consultoria especializada em estudos de ergonomia.” (Gerente de Salários e Benefícios)

“A Ana Maria Rossi para mapeamento e diagnóstico de fatores de saúde.” (Enfermeiro do Trabalho)

“Contratamos assessoria esportiva e uma empresa que administra o programa de apoio com consultores externos para tratar de assuntos financeiros, familiares e jurídicos. São psicólogos, advogados e gestores financeiros.” (Diretor de RH)

Os processos e áreas de conhecimento ajudam a entender as práticas atuais aplicadas nos PQVT investigados como descrito anteriormente. Entretanto, é essencial colher as informações específicas sobre esses programas detalhadas nas próximas seções.

#### **4.4.3 Programa de qualidade de vida no trabalho**

Foram identificadas as principais características quanto aos PQVT pesquisados, a seguir são apresentados os resultados de cada categoria analisada.

##### **4.4.3.1 Área gestora do PQVT**

A área que gerencia os PQVT nas empresas pesquisadas é de Recursos Humanos. Como também foi encontrada, em algumas organizações, uma parceria de gestão das áreas de RH com medicina ocupacional.

Apenas em duas empresas há a denominação de Saúde do Colaborador e Saúde e Qualidade de Vida como áreas gestoras desses programas.

“Existe uma área denominada de gerência de saúde do colaborador que agrupa qualidade de vida, medicina do trabalho, segurança do trabalho e psicologia no trabalho.” (Coordenador de Qualidade de Vida)

“A área que gerencia o PQVT é chamada de saúde e qualidade de vida.” (Gerente de Saúde e Qualidade de Vida)

A seguir são descritas as ações biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais gerenciadas pelas áreas gestoras dos PQVT.

##### **4.4.3.2 Ações desenvolvidas no PQVT**

As ações do modelo BPSO- 96 de Limongi-França (2004) serão apresentadas separadamente para facilitar o entendimento. A primeira ação identificada nas entrevistas foram as biológicas e estão em maior número em relação as demais.

## Ações biológicas

As atividades oferecidas pelas empresas pesquisadas estão relacionadas no Quadro 14:

Quadro nº 14 - Ações Biológicas	
Ação de alimentação e nutrição	Restaurantes nas dependências da empresa (10); elaboração de cardápio saudável (6); programa de alimentação balanceada e dietas (5); nutricionistas para orientação alimentar (5); vale-refeição (2); 0800 com profissional que dá dica de nutrição saudável (2); ação preventiva para controle de peso com balanças nas entradas dos andares da empresa (1); convênios com restaurantes da região (1); e avaliação nutricional dos empregados (1).
Promoção de saúde	<i>Check-up</i> para executivos (14); campanha de vacinação (13); portal com orientações de saúde (1); conscientização para hábitos saudáveis (1); exame voluntário de saúde (1); <i>quickmassage</i> (1); semana da saúde (1); ações de saúde e prevenção de câncer de pele (1); caminhada e corrida (1); palestras sobre práticas de atividades esportivas(1); atividades esportivas no clube da empresa (1); ioga (1); avaliação individual por equipe multidisciplinar (1); campanha educativa de dengue (1).
Atividades físicas	Grupo de caminhada e corrida (16); ginástica laboral (9); aluguel de quadras de futebol, vôlei e basquete para os empregados (2); participação dos empregados em corridas urbanas (2); dança de salão (2); ioga (1); caminhada anual (1); academia nas dependências da empresa (1); parceria esportiva com o SENAC (1); estímulo à atividade física (1); campanha combate ao sedentarismo (1) e campeonato de futebol (1).
Dependência química	Programa de tratamento e prevenção do tabagismo (4); acompanhamento e triagem dos portadores de dependência química (3); convênio com clínicas especializadas para tratamento de funcionários e familiares (1); avaliação psicológica (1); intervenção imediata e encaminhamentos para clínicas de tratamento e recuperação (1).
Gerenciamento de estresse	<i>Quickmassage</i> (8); ginástica laboral (6); shiatsu (4); acompanhamento psicológico individual (3); ioga (2); coral (2); programa de gerenciamento de estresse (1); triagem e encaminhamento para tratamento psiquiátrico e/ou psicológico (1); palestras sobre gerenciamento de estresse e gestão de conflitos (1); identificação de ações necessárias com base na pesquisa de clima organizacional (1); avaliação psicológica para checar nível de estresse alterado e intervenções necessárias (1); técnicas de respiração e relaxamento ensinadas aos empregados (1); conscientização junto às lideranças com temas sobre gerenciamento de estresse e clima no trabalho (1); canto do desestresse com televisão, computador e lugar para relaxar (1); teatro (1); <i>Tai chi chuan</i> (1).
Ergonomia	Avaliação dos postos de trabalho (10); análise periódica e avaliação de iluminação e conforto acústico (7); cursos de área de segurança do trabalho (2); ações em cada área por iniciativa do gestor (2); consultoria especializada para ações corretivas em toda a empresa (1); Reeducação Postural Global, RPG (1); orientações com professores da ginástica laboral (1); ginástica laboral programada conforme demandas de saúde nos setores (1); orientação postural por fisioterapeutas (1); reuniões mensais sobre ergonomia (1).
Doenças Sexualmente Transmissíveis – DST	Campanhas de sensibilização no carnaval e nas férias dos empregados (8); palestras ministradas por laboratório credenciado (1); treinamento dos integrantes da CIPA (1); informações na SIPAT (1); campanhas duas vezes ao ano segundo os temas do Ministério da Saúde (1); e campanha no <i>site</i> da empresa (1).
Segurança do trabalho	Ações previstas em Lei (17); campanhas de segurança (4); presença de técnica de segurança em horário noturno e sábado (1); reuniões e treinamento da brigada de incêndio (1); controle de risco ocupacional (1); inspeções semanais de segurança e saúde (1); auditoria interna (1); estímulo às boas práticas de segurança dentro e fora da empresa (1); curso de direção defensiva a cada três anos (1); reuniões mensais sobre segurança (1); análise cuidadosa de ocorrências para aprender com elas (lições aprendidas) (1); comitê de ações de segurança do trabalho (1).

FONTE: Elaborado pela pesquisadora com base em LIMONGI-FRANÇA, 2004; ARELLANO, 2007.

As ações biológicas identificadas nesta pesquisa apresentam características diferenciadas por empresas, porém, conclui-se que:

- Ações de alimentação: as mais citadas pelos gestores são restaurantes nas dependências das empresas; elaboração de cardápio saudável; programa de alimentação balanceada e dietas e nutricionista para orientação alimentar;
- Ações de promoção de saúde: com maior repetições são *check-up* para executivos e vacinação de gripe;
- Atividades físicas: as mais oferecidas aos empregados são o grupo de caminhada e corrida; a ginástica laboral e aluguel de quadras para práticas esportivas;
- Ações de dependência química: mais citadas são programa de tratamento e prevenção do tabagismo e o acompanhamento e triagem dos portadores de dependência química;
- Gerenciamento de estresse são oferecidas, mais frequentemente, a *quickmassage*, a ginástica laboral e o *shiatsu*;
- Ergonomia: são mais comuns a avaliação dos postos de trabalho e a análise periódica e avaliação de iluminação e conforto acústico;
- Ações de DST: estão nas campanhas de sensibilização no carnaval e férias dos empregados como a mais disponibilizada aos funcionários;
- Segurança do trabalho: são as iniciativas previstas em Lei seguida das campanhas de segurança.

No próximo quadro listam-se as ações psicológicas mais citadas dentro da classificação de assistência psicológica, ações para a terceira idade e apoio aos funcionários afastados pelo INSS.

## Ações Psicológicas

As ações psicológicas são mostradas no Quadro 15 abaixo:

Quadro nº 15 - Ações Psicológicas	
Assistência psicológica	Atendimento psicológico financiado pela empresa (12); tratamento psicológico oferecido pelo convênio médico (3); 0800-atendimento psicológico por telefone (1); trabalho presencial para diagnóstico específico e terapia em grupo (1).
Ações para a terceira idade	Projetos para preparação da aposentadoria (4); programa de triagem da população de empregados com mais de sessenta anos e ações específicas (1); benefícios aos aposentados que continuam a usar a academia, o clube e o grupo de caminhada e corrida (1); <i>check-up</i> mais detalhado (1).
Apoio aos funcionários afastados pelo INSS	Manutenção de benefícios (3); programa de apoio psicológico (3); reuniões com funcionários e familiares para manter-se atualizados com a empresa (2); uso ininterrupto do plano de saúde (2); complemento do salário (2).

FONTE: Elaborado pela pesquisadora com base em LIMONGI-FRANÇA, 2004a; ARELLANO, 2007.

As ações psicológicas mais oferecidas pelas empresas pesquisadas são:

- Assistência psicológica: atendimento psicológico financiado pela empresa e tratamento psicológico oferecido pelo convênio médico;
- Ações para terceira idade: existem poucas ações oferecidas nessa área. Sendo os projetos para preparação da aposentadoria o mais citado;
- Apoio aos funcionários afastados pelo INSS: os mais frequentes são a manutenção dos benefícios e o programa de apoio psicológico.

As ações sociais estão relacionadas à integração social, responsabilidade social e meio ambiente com as atividades mais citadas pelos entrevistados como apresentado no Quadro 16.



## Ações sociais

Em relação às ações sociais foram mencionadas as seguintes atividades no Quadro 16:

Quadro nº 16 - Ações Sociais	
Integração social	Confraternizações em festas de fim de ano, junina, páscoa, dia das crianças, dia dos pais e dia das mães (28); visita de familiares à empresa (6); grupos de corais e teatro (4); festas no clube da empresa (2); excursões (1); caminhada ecológica (1); concurso de fotografia (1); campanhas promocionais em datas comemorativas (dia das mães, páscoa) em parceria com empresas de cosméticos, chocolate e outras (1); <i>happy hour</i> (1).
Responsabilidade social	Doação de sangue (11); campanha do agasalho (9); arrecadação de alimentos (5); participação em projetos sociais desenvolvidos por órgãos públicos (5); programa de voluntariado (2); conscientização para doação de medula óssea (1); campanha dos brinquedos (1); apoio a projetos de educação social (1); projeto de reforço escolar para estudantes do entorno da empresa (1); palestras de prevenção de câncer para a comunidade (1); doação de próteses mamárias (1); distribuição de material escolar (1); distribuição de presentes no natal (1); coleta de lixo pelas ruas da cidade (1); parceria com empresas de minorias (negros, índios, e outros) (1).
Meio ambiente	Apoio aos projetos ambientais (15); coleta de lixo seletiva (7); reciclagem (6); oficina de sucata (3); ações para economia de energia, papel, e água (3); dia mundial do meio ambiente (1); manejo de detritos e expurgos (1); manutenção de praça no entorno da empresa (1); projeto mata atlântica (1); programa de sustentabilidade (1); análise do impacto ambiental em novas plantas industriais (1); consultoria para clientes em segurança e meio ambiente (1); auditoria ambiental (1).

FONTE: Elaborado pela pesquisadora com base em LIMONGI-FRANÇA, 2004a; ARELLANO, 2007.

Nas empresas visitadas, as ações mais recorrentes são:

- Integração social: as mais citadas são as confraternizações em festas de fim de ano, junina, páscoa, dia das crianças, dia dos pais e dia das mães e as visitas de familiares à empresa;
- Responsabilidade social: as mais comentadas foram as campanhas de doação de sangue e do agasalho;
- Meio ambiente: as mais encontradas foram o apoio aos projetos ambientais e coleta de lixo seletiva.

As ações organizacionais são vistas a seguir com a análise das atividades correspondentes a planejamento financeiro, convênio com descontos em farmácias e supermercados e educação para adultos.

## Ações organizacionais

E as ações organizacionais estão identificadas abaixo no Quadro 17:

Quadro nº 17 - Ações Organizacionais	
Planejamento financeiro	Orientações financeiras (9); palestras de economia doméstica (5); empréstimo pessoal (2); 0800- orientação por telefone (1); crédito consignado (1).
Convênio com descontos em farmácias e supermercados	Descontos em farmácias e supermercados (20); reembolso de medicamentos pelo convênio médico (3); reembolso de medicamentos pela empresa (1); ticket alimentação para usar no supermercado (1); e subsídio a medicamentos (1).
Educação para adultos	Auxílio a cursos de pós-graduação (13); auxílio a MBA (12); auxílio a cursos de graduação (11); idiomas (8); alfabetização de adultos (1); formação em gerenciamento de empreendimentos em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas (1); cursos para a comunidade (1); universidade corporativa (1); cursos internos (1); supletivos ensinos médio e fundamental (1); biblioteca na empresa (1).

FONTE: Elaborado pela pesquisadora com base em LIMONGI-FRANÇA, 2004a; ARELLANO, 2007.

As ações organizacionais mais frequentes são:

- Planejamento financeiro: as mais citadas foram a orientação financeira e depois as palestras de economia doméstica;
- Convênio com descontos em farmácias e supermercados: tiveram maior ocorrência os descontos em farmácias e supermercados oferecidos pela empresa.
- Educação para adultos: há uma forte presença no auxílio a pós-graduação e em seguida o MBA.

Outras atividades e facilidades oferecidas pelas empresas foram citadas durante as entrevistas sendo elas: salão de belezas para empregados dentro da empresa; loja de roupas e conveniência; Fran's Café; sapataria e consertos de roupas; apoio jurídico; e horários flexíveis.

Uma das perguntas da entrevista pedia para os gestores citarem as ações de QVT mais e menos aceitas estando listadas a seguir no Quadro 18:

Quadro nº 18 – Ações de QVT	
Mais aceitas	Menos aceitas
Ginástica laboral (4); caminhada e corrida (4); atividades sociais (3); academias de ginástica e clube da empresa (2); <i>workshop</i> de artesanato (1); vacinação de gripe (1); quickmassage (1); caminhada ecológica (1); RPG (1); programa de redução de peso (1) e clube da empresa (1).	Dicas do site sobre saúde, bem-estar e qualidade de vida (1); <i>Tai chi chuan</i> (1); campanha de saúde (1); vacinação (1); ações voltadas para equilibrar trabalho e vida pessoal (1); resistência a mudança de hábitos alimentares (1); redução do consumo de álcool (1); <i>check-up</i> de executivos (1); ioga (1).

FONTE: Elaborado pela pesquisadora com base em LIMONGI-FRANÇA, 2004a; ARELLANO, 2007.

As empresas definem suas ações de QVT baseadas em instrumentos seja de clima organizacional ou de pesquisa de mercado conforme apresentado na próxima seção.

#### 4.4.3.3 Instrumentos de definição de conteúdo

Na definição do conteúdo, as empresas participantes da pesquisa usam a pesquisa de clima organizacional como principal instrumento de levantamento de informações quanto ao que oferecer para seus empregados em atividades de QVT. Foram citados também o levantamento de necessidades, pesquisa de opinião, pesquisa de estilo de vida e levantamento de exames clínicos específicos e *check-up*.

“Temos a pesquisa de estilo de vida, o levantamento de necessidades. E usamos a pesquisa de clima organizacional. A partir de agora já estamos usando os exames clínicos também.” (Gerente de RH)

“Os executivos e colaboradores tem um *check-up* anual e tem mais a pesquisa de clima organizacional e a avaliação de desempenho. Acaba pegando bastante coisa.” (Assistente Social)

As empresas também fazem pesquisa de mercado com o intuito de conhecer as melhores práticas de salários, benefícios e PQVT das organizações concorrentes.

“Realizamos anualmente uma pesquisa de mercado para saber o que os concorrentes estão oferecendo aos seus empregados.” (Gerente de Benefícios)

“Com base na pesquisa de clima organizacional anual e nas duas pesquisas externas para identificar as melhores práticas dos concorrentes quanto aos benefícios mais oferecidos e a equiparação com o mercado, os próximos passos foram desenhados de acordo com os resultados das pesquisas e novidades do mercado. Nossas pesquisas não são necessariamente de cunho de aprovação. São de gestão. Algumas vezes você vê que não estamos bem em uma área da pesquisa e é uma questão de comunicação, ou seja, sentar e explicar para as pessoas que é assim e por que ou a causa disso. Algumas, a pesquisa mostra a necessidade de intensificar e modificar. E isso depende muito do momento, do mercado, algo interessante.” (CEO)

Para gerenciar as diferentes ações de QVT há uma significativa presença de equipes multidisciplinares e a formação varia entre as empresas.

#### **4.4.3.4 Formação da equipe do PQVT**

As equipes de PQVT são multidisciplinares como já demonstrado anteriormente. Nela estão os profissionais de RH, como assistentes sociais, administradores, psicólogos, sociólogos, pedagogos; profissionais da área de saúde formada por médicos do trabalho, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, professores de educação física; profissionais de engenharia e segurança do trabalho; e comunicação e *marketing*.

“Temos médico do trabalho, profissionais de RH, professores de educação física, nutricionista, assistente social, profissionais de comunicação e *marketing*, segurança do trabalho, engenheiro de segurança e consultor financeiro.” (Gerente Responsabilidade Social)

“A equipe é formada por médico do trabalho, profissionais de RH, professor de educação física, fisioterapeuta, nutricionista e enfermeiro.” (Gerente de RH)

Além da formação da equipe foi levantado qual o público beneficiado pelos PQVT como relatado na seção seguinte.

#### **4.4.3.5 Público atendido**

As empresas pesquisadas oferecem as ações de QVT aos funcionários, familiares e algumas delas incluem profissionais terceirizados nos programas.

“Atendemos funcionários e muito pouco para familiares. A gente tem muito pouco programa para familiares. Temos caminhada ecológica, o programa de saúde e bem-estar, vacina, gestante, programa de integração para a família.” (Gerente de RH)

“Atendemos no programa os funcionários, familiares e terceiros.” (CEO)

“Hoje nós atendemos funcionários e familiares porque depende do programa de apoio pessoal já extensivo à família. Se levarmos em consideração as ações do instituto da empresa nas áreas de prevenção vai abranger a comunidade, mas aí abrange outra área que não está vinculada, ainda, a nossa área.” (Médico do Trabalho)

Outro aspecto investigado foi o orçamento específico responsável por garantir os recursos financeiros para as ações de QVT.

#### 4.4.3.6 Orçamento específico

Houve relativa ausência nessa subcategoria pela inexistência de *budget* específico para os PQVT. Percebe-se certa contradição, apesar de ser confirmada a existência de orçamento específico, quando solicitado durante a entrevista para melhor detalhá-lo. Mostrando que existe uma verba parcialmente específica, sendo parte das ações pagas com a verba dos PQVT e parte de RH ou outra área.

“A única coisa que de fato faz com o orçamento anual são as pesquisas. As outras ações são com custo simbólico e através de patrocínio.” (CEO)

“Não temos orçamento específico para as ações de QVT. Pegamos de outras áreas.” (Gerente de RH)

“O Orçamento anual das iniciativas de QVT envolve o grupo de corrida, o clube da empresa e a ginástica laboral. As demais são incluídas no centro de custo da área de RH.” (Gerente de Salários e Benefícios)

A próxima seção identifica quem são os pesquisadores e consultores que estão desenvolvendo a base conceitual dos PQVT como relatado em seguida.

#### 4.4.3.7 Base conceitual

Na definição das diretrizes e ações dos PQVT foram citadas, como base conceitual, profissionais como Ana Luiza Cruz, Maria Aparecida Constantino e Ricardo de Marchi, como consultores na fase de definição e estruturação das atividades de QVT.

“Nós contratamos a Ana Luiza Cruz. Ela era da ABQV [...] Ela ajudou a gente até a descobrir alguns caminhos, enfim. Se é para citar alguém a gente pode citar ela [...] Ela foi uma referência.” (Assistente Social)

A Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França é a referência mais lembrada com relação ao conceito de ações biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais segundo a classificação BPSO -96 aplicado nas empresas pesquisadas. A instituição mais mencionada é a ABQV como fomentadora de conhecimento e troca de experiências entre profissionais da área nos eventos promovidos mensalmente.

“A base conceitual para a definição das ações de QVT e a busca de informações e referencial teórico na época da implantação dessas ações foram alinhados com os conceitos da Prof<sup>a</sup>. Ana Cristina Limongi-França e também pela participação em eventos organizados pela ABQV.” (Gerente de Salários e Benefícios)

“Utilizamos o conceito de saúde integral da Profa. Ana Cristina Limongi-França e vamos às reuniões da ABQV [...] Todas as oportunidades para a gente ver os indicadores que eles estão usando para fazer o gerenciamento a gente está tentando implementar esses indicadores.” (Médico do trabalho)

“Participamos das reuniões da ABQV. Somos membros da associação e usamos também o conhecimento disponível em órgãos públicos de saúde.” (Gerente de Saúde e Qualidade de Vida)

A seguir é abordada a análise de conteúdo da pesquisa através da opinião dos participantes dos PQVT pesquisados.

## **4.5 Análise de conteúdo da pesquisa com participantes dos PQVT**

Nessa seção são apresentados os resultados da pesquisa com os participantes dos PQVT. Para essa população pesquisada foram feitas as perguntas relativas ao programa com o objetivo de conhecer a opinião daqueles que são vistos pelos gestores como clientes internos e usuários das atividades de QVT oferecidas pelas organizações pesquisadas.

### **4.5.1 Programa de qualidade de vida no trabalho**

Nas próximas seções são descritos os relatos dos entrevistados sobre os PQVT das empresas que trabalham.

#### **4.5.1.1 Área gestora do PQVT**

De acordo com os participantes dos PQVT analisados não existe uma área específica de gestão das ações e atividades de QVT. Tendo como área responsável o RH das empresas.

“Quem cuida das ações de QVT é o RH da empresa.” (Gerente de Desenvolvimento Profissional)

“É a área de RH quem organiza as ações.” (Superintendente Serviço de Rede)

#### **4.5.1.2 Ações desenvolvidas no PQVT**

As ações citadas pelos entrevistados estão relacionadas nos Quadros 14 a 17. São as atividades desenvolvidas e implantadas nas empresas pesquisadas e coletadas segundo a classificação BPSO-96 de Limongi-França (2004).

### **4.5.1.3 Instrumentos de definição de conteúdo**

Quanto ao instrumento para identificação das necessidades e solicitações dos funcionários antes da definição das ações de QVT, alguns dos entrevistados afirmaram não existir a consulta pela aplicação de pesquisas ou outros meios.

“É preciso que pesquisem a situação dos funcionários antes e depois das ações para direcionar as ações e avaliar o resultado e direcionar novas ações. Exemplo: número de faltas, número de participantes de atividades físicas, quantidade de fumante, etc.” (Superintendente de Serviço de Rede)

“Antes de começar a fazer as atividades é importante que procurem saber o que queremos ou estamos precisando.” (Consultor de TI)

Os participantes dos PQVT foram questionados sobre as equipes dos programas conforme relatos a seguir.

### **4.5.1.4 Formação da equipe do PQVT**

As equipes dos PQVT são formadas por profissionais de RH, segurança e engenharia do trabalho, assessorias esportivas e profissionais de saúde conforme informado pelos pesquisados.

“A empresa tem médico, fisioterapeuta, segurança do trabalho, psicólogo e nutricionista.” (Gerente de TI)

“Nutricionista, professor de caminhada e corrida, médico do trabalho, assistente social e o RH.” (Gerente de Treinamento)

Além das equipes foram pesquisados quais são os beneficiados pelas ações de QVT.

### **4.5.1.5 Público atendido**

Os funcionários e familiares são a maior parte do público atendido e algumas empresas oferecem aos terceiros algumas atividades de QVT.

“Existem muitas iniciativas que visam promover a qualidade de vida no trabalho aqui na empresa, nos mais diversos setores, portanto é um processo que sempre está sofrendo alterações e se

adaptando para atender as necessidades tanto da empresa quanto dos funcionários. Isto posto, a melhoria no programa acaba sendo natural, pois sempre está conectada com a atualidade/realidade.” (Gerente de Desenvolvimento Profissional)

“Aqui na empresa são oferecidas várias atividades para quem é funcionário e os familiares. Eu e minha esposa participamos do grupo de caminhada e corrida.” (Gerente Financeiro)

Procurou-se identificar a opinião dos participantes em relação à existência de orçamento específico para o programa.

#### **4.5.1.6 Orçamento específico**

Os entrevistados acreditam que as ações de QVT são organizadas e financiadas pela área de RH.

“Aqui na empresa quem organiza e acredito que deve bancar as despesas é o RH. (Consultor de TI)

“Temos várias atividades de QVT que são patrocinadas pela área de RH.” (Secretária Executiva)

E por último a base conceitual escolhida para os PQVT.

#### **4.5.1.7 Base conceitual**

Os profissionais pesquisados referiram-se aos consultores que foram contratados para ministrar palestras e promover eventos de QVT.

Os mais citados foram a Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França e a ABQV, associação que promove eventos e encontros mensais para os associados. E a assessoria esportiva *Run & Fun*, foi lembrada como incentivadora de práticas saudáveis.

Houve maior ausência na definição da base conceitual usada pelas organizações. Alguns dos entrevistados alegam que existe falta de informações quanto aos objetivos, resultados e calendário das ações de QVT.

“Falta melhorar a divulgação dos resultados das ações de QVT para os envolvidos e para a direção da empresa. E deveria ter um calendário divulgado para os funcionários com as ações.” (Gerente de Treinamento)

“O processo de comunicação, por ser uma empresa muito grande fica difícil ter todos os funcionários engajados nos projetos.” (Gerente Financeiro)

“Melhorar com campanhas mais diretas e frequentes; divulgação de resultados e agenda fixa das ações.” (Gerente de Marketing)



“Os resultados das ações de QVT não são comunicados aos funcionários [...] Na verdade é preciso implantar um programa, existem ações isoladas que geraram algumas melhorias, implantação de coleta seletiva, demarcação de área para fumantes, porém são grupos formados por vários funcionários que participam do grupo de desenvolvimento e implantação do 5S.” (Secretária Executiva)

“Muitas vezes a empresa apóia e divulga determinada ação que não é aceita por alguns líderes, que acabam boicotando esta ação simplesmente impedindo seus subordinados diretos de participarem.” (Gerente de Marcas)

Os dados primários desta pesquisa foram apresentados com a análise das informações colhidas junto aos entrevistados. Em relação aos dados secundários traz o resultado do material colhido.

#### 4.6 Análise dos dados secundários

A análise dos documentos, resultado da coleta dos dados secundários, permitiu a identificação das empresas com as melhores práticas em gestão de pessoas e de projetos, e PQVT. As publicações que fizeram parte desse levantamento são apresentadas no Quadro 19 a seguir:

<b>Quadro nº 19 – Empresas participantes da pesquisa com premiações</b>	
<b>Publicações</b>	<b>Número de empresas premiadas</b>
ÉPOCA - 2007-2008	3
GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE - 2006	2
GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE - 2007	2
GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE - 2008	2
VOCÊ S.A – 2006	9
VOCÊ S.A – 2007	7
VOCÊ S.A – 2008	7
<b>Associações</b>	<b>Número de empresas premiadas</b>
ABQV - 1996 a 2006	5
ABRH – 2006 a 2008	4
PMI – 2006 a 2008	5
<b>Total de Prêmios</b>	<b>46</b>

FONTE: Elaborado pela pesquisadora com base em ABRH, 2008; ARRELANO, 2007; ÉPOCA, 2009; GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2009; ISMA, 2009; PMI, 2008; VOCESA, 2009.

O resultado dessa busca demonstra que as empresas pesquisadas possuem, pelo menos, um prêmio, sendo duas delas com mais de quatro premiações.

Além disso, fez-se uma análise nos *sites* das empresas participantes da pesquisa com o objetivo de reconhecer ações de PQVT e gestão de projetos nos textos divulgados pela *internet*. Encontrou-se pouco material quanto às ações de QVT, tendo na sua maioria assuntos ligados ao meio ambiente e ações sociais.

Quanto aos textos relacionados às práticas de gestão de projetos há um número reduzido de empresas que fazem alusão à metodologia empregada e são normalmente organizações reconhecidas e premiadas nas publicações e associação especializada.

Apenas uma empresa forneceu material impresso para a pesquisa e foram textos com orientações de alimentação saudável; campanha de prevenção do câncer; grupo de teatro; programa de reeducação e prevenção da dependência química; e campanha antitabagismo.

No capítulo seguinte são discutidos os resultados desta pesquisa referentes aos processos e áreas de conhecimento da gestão de projetos e os PQVT das empresas pesquisadas.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa junto às empresas participantes são apresentados segundo a base conceitual definida e detalhada anteriormente no capítulo de fundamentação teórica. São discutidos, em primeiro lugar, os processos de gestão de projetos aplicados nos PQVT, em segundo lugar, apresentam-se as áreas de conhecimento e, por último, as características específicas dos PQVT pesquisados.

### 5.1 Processos de gestão projetos

Na elaboração desta pesquisa foi definido como modelo de análise da gestão dos PQVT, o roteiro prático para a administração do projeto de Maximiano (2007) conforme descrito no capítulo referente à gestão de projetos. Em cada fase desse roteiro são mostrados os resultados encontrados nesta pesquisa conforme descrição:

#### 5.1.1 Preparação

A preparação no desenvolvimento e implantação das ações dos PQVT inicialmente, segundo os relatos dos entrevistados, é fundamentada em necessidades, sejam para tratamento de dependência química, estímulo a hábitos saudáveis, medidas de controle da população de obesos nas organizações e ações sociais.

Há em comum, nas empresas que desenvolvem programas de QVT, o intuito de atender às expectativas dos gestores e participantes de ações de bem-estar para resolverem questões de saúde, sociais e da própria empresa no mercado onde está inserida (LIMONGI-FRANÇA, 2004a).

Encontrou-se nesta pesquisa a figura do *sponsor* como o idealizador da ideia inicial e patrocinador perante a alta administração. Surgiram narrativas quanto ao estímulo das práticas de atividades físicas por parte de executivos das empresas pesquisadas, partindo daí, a primeira ação de promoção de saúde e hábitos saudáveis.

O papel dos executivos, conforme definido por Maximiano (2007), como patrocinadores de projetos, está em promover os recursos financeiros para o programa. São muitas vezes

identificados como aqueles que pagam, mas não usufruem dos benefícios oferecidos. Mas, nessa situação, também foram reconhecidos diretores que além de promoverem os PQVT participam ativamente das atividades oferecidas.

Notou-se certa dificuldade em relatar a ideia inicial dos PQVT pelos gestores entrevistados, com algumas associações das primeiras ações aos valores organizacionais como o respeito à vida ou pelo próprio negócio da organização como prestadora de serviços de saúde. Contudo, Limongi-França (2004a) recomenda que sejam identificados os fatores e critérios para segmentar os projetos de QVT.

Na fase de definição do programa como um todo foi observada a ausência de integração entre as ações biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais. Existem diversas ações em andamento dentro das empresas segundo a classificação BPSO-96 de Limongi-França (2004a), porém não são planejadas como um conjunto de projetos que formarão o PQVT.

Em duas entrevistas realizadas com gerente de RH e diretor de RH, de empresas diferentes, constatou-se a preocupação em enfatizar o uso do termo ação ou iniciativa de QVT. Quando questionados sobre a denominação do PQVT disseram não utilizá-la.

As atividades vão sendo desenvolvidas conforme as necessidades ou solicitações dos participantes e, conseqüentemente, vão se juntando as já existentes. Porém não há a preparação estruturada e detalhada, acarretando a inexistência, por parte dos gestores e usuários dos PQVT, da percepção do todo.

Em relação às atividades dos PQVT, são identificadas nos instrumentos de pesquisa como pesquisa de clima organizacional, pesquisa de mercado, resultados dos exames clínicos e *check-up*. São as ações necessárias e desejadas, segundo os resultados dos instrumentos de coleta de informações, para definição do conteúdo dos programas.

Os prazos e custos são mencionados como integrantes da preparação dos PQVT, entretanto, notou-se a incidência maior quando a organização tem como política de gestão cobrar dos gerentes o planejamento de custos e investimentos, antes de apresentarem qualquer projeto. A prática de controle de prazos não foi observada como uma restrição às ações de QVT. É

considerada essencial, mas não foram ouvidos relatos quanto ao planejamento e controle específico do tempo para entrega dos resultados planejados.

Numa das empresas pesquisadas, o controle de custos só foi posto em prática após o início do PQVT. Fizeram a implantação de ações e esperaram para ver a aceitação dos participantes. À medida que foi aumentando o público perceberam a necessidade de controlar os custos, prazos e as atividades.

Ainda na fase de preparação identificou-se a elaboração de propostas básicas, considerando as atividades, recursos e orçamentos, vinculadas aos projetos de RH ou aos valores organizacionais. Mas o detalhamento com as atividades específicas do PQVT não foi identificado nas empresas pesquisadas.

A aprovação dos PQVT, ainda que haja ausência da proposta básica específica para esse programa, é vista como fundamental para os gestores e, conforme mencionado anteriormente, é parte integrante dos projetos da área de RH ou dos valores organizacionais.

Há a aprovação das ações de QVT tomando como base os resultados da pesquisa de clima organizacional e a pesquisa de mercado com o levantamento das melhores práticas de gestão de pessoas. Existe PQVT implantado com forte influência do mercado concorrente, sendo inclusive, o responsável pela escolha e aprovação das respectivas atividades.

### **5.1.2 Estruturação**

Após a fase de preparação encerrada e a aprovação das ações dos PQVT passa-se para a segunda fase da gestão de projetos, chegando ao momento de definir a equipe de projeto, o planejamento dos recursos e o início das ações dos PQVT.

Uma característica predominante nos programas pesquisados é a presença de equipes multidisciplinares e com a participação de profissionais das áreas de saúde, *marketing*, administração, psicologia, pedagogia, economia, ecologia, ergonomia, educação física, engenharia e sociologia.

Além da variedade de profissões envolvidas percebeu-se, também, a multiplicidade de formatos nas empresas participantes desta pesquisa. São equipes com tamanhos variados e especialidades em cada organização (Limongi-França, 2002).

O público alvo dos programas são os empregados, familiares e terceiros, atendidos pela maioria das empresas pesquisadas.

Na fase de definição das ações a serem implantadas não se diagnosticou um formato mais frequente, mas sim, uma infinidade deles, conforme a necessidade e objetivo da organização. As ações dos PQVT são assim definidas e permanecem, contanto que continuem fazendo parte da estratégia da empresa.

A área responsável pelo detalhamento dos planos é predominantemente de RH, seguida das áreas de medicina do trabalho, *marketing* e comunicação, sem, contudo, fazerem uso de metodologia de gestão de projetos. Normalmente utilizam ferramentas e aplicativos, tais como: *MS Excel*, *MS Project* e outros similares.

Na análise de conteúdo das entrevistas há o relato da assistente social acentuando a falta de metodologia de gestão do PQVT e o cumprimento de prazos, a gestão das atividades e principalmente a mensuração e apresentação dos resultados.

Os recursos disponibilizados nas empresas para a prática das ações dos PQVT são físicos, como: clube, academia, auditórios, salas de relaxamento e descompressão, ambulatórios e as áreas comuns das empresas. Os demais recursos, humanos e financeiros, são disponibilizados pela área de RH.

A partir daí é analisada a definição das atividades que dão início ao programa propriamente dito. Conclui-se que as empresas definem uma ação inicial para desenvolverem algo ligado à QVT e não um conjunto de atividades pré-estabelecidas. São pequenos projetos postos em prática ao longo do tempo, passando então, por modificações, adaptações e melhorias, conforme a exigência da ocasião. As ações bem sucedidas são retomadas no ano seguinte. Algumas outras, isoladas, como palestras e seminários, são concluídas, mas não se repetirão.

A preocupação em formatar as ações dos PQVT foi citada por parte de um gerente de RH entrevistado, quando comenta que em 2006 a empresa passou a dar “corpo ao trabalho”, talvez se referindo a estruturar o programa de forma mais coerente.

### **5.1.3 Execução**

Observou-se que a fase de execução está relacionada às atividades postas em prática, decorrentes do surgimento de necessidades específicas e solicitações dos empregados, sendo o controle realizado após o encerramento ou quando aplicam a próxima pesquisa de clima organizacional.

Os PQVT ainda estão prescindindo de indicadores de desempenho como qualquer programa cujo componente primário está na definição e acompanhamento de padrões de desempenho e alcance de objetivos pré-determinados.

Outro aspecto observado com base em Maximiano (2007) está na ausência de indicadores de *performance* e resultados acarretando a falta de informações quanto ao escopo, prazos e custos.

A não existência de indicadores inviabiliza a reunião de informações e dados consistentes e deixam de produzir aprendizados para os próximos programas, também chamados de lições aprendidas, responsáveis por contribuir com a maturidade dos programas e projetos de qualquer área da organização.

A carência de medidas de controle com indicadores para a mensuração dos resultados é relatada como sem definição pelos gestores entrevistados. Para Limongi-França (2004a) e Arellano (2007) essa é uma das dificuldades dos PQVT, a inexistência de medição dos resultados permitindo a estruturação dos programas em andamento nas empresas.

A última fase é a conclusão, quando são feitas atividades de apresentação das ações implantadas dos PQVT, a análise da satisfação do cliente, a apresentação de relatórios e resultados numéricos, a devolução dos recursos utilizados e o recomeço.

#### **5.1.4 Conclusão**

Na conclusão das ações dos PQVT são apresentados os resultados alcançados, fortemente baseados no número de participantes nas atividades oferecidas, redução de absenteísmo e relatórios da assistência médica e/ou ambulatório da empresa.

As atividades dos PQVT passam por uma avaliação da alta administração para serem mantidas ou não, dentro do planejamento estratégico da empresa.

A apresentação de relatórios dos resultados é fundamentada nos dados fornecidos pelos prestadores de serviços de assistência médica, assessoria esportiva e ergonomia.

Os recursos mobilizados referem-se às práticas de atividades físicas, promoção de saúde, alimentação saudável, ergonomia, entre outros. E normalmente ocorrem no clube, academia, salas de treinamento, restaurante, e áreas comuns da empresa. Nesses casos não são devolvidos nem desmobilizados, pois serão usados ano a ano. A desmobilização se aplica apenas para as ações isoladas, sem repetição. Quanto aos profissionais participantes dos programas retornam às suas atividades ao passo que encerram a participação nas ações de QVT.

Por fim, na conclusão das ações dos PQVT avaliam-se as ações contínuas e as isoladas para serem continuadas no início do próximo ano.

### **5.2 Áreas de conhecimento de gestão de projetos**

As áreas de conhecimento são de comunicação, gerenciamento de riscos, recursos humanos e aquisições.

#### **5.2.1 Comunicação**

Quando questionados sobre a comunicação nos PQVT houve maior frequência nas respostas sobre os meios usados para a divulgação das ações.



Para esse fim são utilizados os correios eletrônicos e a *intranet* na publicação de informações sobre QVT, informar sobre a programação das atividades oferecidas e estimular a participação dos empregados.

Na divulgação das atividades e estímulo à participação também são usados *banners*, cartazes, folhetos, filmes educativos, revista da empresa, TV com canal interno, e atores para divulgarem práticas saudáveis de alimentação.

### **5.2.2 Gerenciamento de riscos**

Ao serem perguntados sobre a previsão e análise de possíveis riscos nas atividades dos PQVT, os gestores entrevistados concordaram que não fazem o planejamento, análise e monitoramento dos riscos.

Alguns desses gestores chegaram a cogitar o cuidado com a integridade dos empregados, e a preocupação com acidentes de trabalho, porém, dentro do formato do PMBoK não executam os processos de gestão de riscos.

### **5.2.3 Recursos humanos**

O modelo das equipes dos PQVT é multidisciplinar tendo as áreas de RH, medicina e segurança do trabalho como as de forte atuação na gestão das ações. As equipes são desenvolvidas e formadas para contribuir com as atividades de QVT e tem a característica comum de dedicação parcial. Os profissionais são, na maior parte, da área de RH e dividem sua ocupação diária com as atividades dos PQVT. Em apenas duas empresas constatou-se a existência de equipes exclusivas de PQVT.

### **5.2.4 Aquisições**

Os gestores entrevistados contratam consultorias e assessorias para colaborar com implantação de atividades esportivas e físicas, orientação nutricional, ergonomia, psicologia, consultoria financeira e jurídica. Também buscam orientação para o mapeamento e diagnóstico da população a ser assistida, visando focar os PQVT dentro dos objetivos organizacionais.

### **5.3 Programa de qualidade de vida no trabalho**

São considerados para a discussão dos resultados desta pesquisa a área gestora dos PQVT, as ações BPSO-96 implantadas, os principais instrumentos de definição de conteúdo, a formação da equipe, o público atendido, o orçamento específico e a base conceitual.

#### **5.3.1 Área gestora do PQVT**

Em duas empresas participantes desta pesquisa foi encontrada a área de qualidade de vida sem vínculo com a área de RH, sendo denominadas de saúde do colaborador e saúde e qualidade de vida.

As demais empresas colocam as ações dos PQVT dentro das atribuições da área de RH, inclusive a gestão das atividades dos programas.

#### **5.3.2 Ações desenvolvidas no PQVT**

Identificaram-se as ações conforme a classificação BPSO-96 de Limongi-França (2004) e a seguir são analisadas.

##### **Ações biológicas**

Estão em maior número nas ações relacionadas às atividades físicas, esportiva, de promoção de saúde, e gerenciamento de estresse.

As atividades desenvolvidas pelas empresas são variadas e pulverizadas.

##### **Ações psicológicas**

De todas as ações identificadas, as ações psicológicas estão em menor número e são menos encontradas nas iniciativas oferecidas aos empregados. Há maior frequência em atendimento psicológico financiado pela empresa, projeto de preparação para aposentadoria e projeto de apoio psicológico para os funcionários afastados pelo INSS.

### **Ações sociais**

As ações sociais estão ligadas a integração social, meio ambiente e responsabilidade social, com atividades como comemorações, visitas de familiares à empresa, doação de sangue, campanhas de solidariedade e coleta de lixo seletiva.

### **Ações organizacionais**

As ações organizacionais relacionam-se com alguns benefícios diferenciados como o planejamento financeiro, educação de adultos e descontos em supermercados e farmácias.

De todas as ações identificadas procurou-se conhecer aquelas que são mais e menos aceitas pelos participantes dos PQVT, sendo as mais aceitas: atividades esportivas e físicas e as menos aceitas estão às relacionadas aos cuidados com a saúde, bem-estar e vacinação.

#### **5.3.3 Instrumentos de definição de conteúdo**

As pesquisas de conteúdo dos PQVT são efetuadas através da pesquisa de clima organizacional no maior número de empresas pesquisadas, existindo também as pesquisas de necessidades e de opinião, de estilo de vida e exames clínicos específicos.

Algumas empresas usam a pesquisa de salários e benefícios para identificarem quais as práticas atuais de gestão de pessoas das empresas concorrentes e adequarem ao seu conjunto de benefícios.

Esses PQVT focados em práticas do mercado podem ser considerados pelos empregados e gestores como superficiais e baseados em modismos ou naquilo que faz sucesso no momento como Limongi-França (2004a) alerta para a forma “marketeira” de alguns programas.

#### **5.3.4 Formação da equipe do PQVT**

A equipe conta com uma variedade de especialistas com dedicação parcial como já mencionado. Da área de saúde foram encontrados médicos, enfermeiros, psicólogos, nutricionistas, professores de educação física, fisioterapeutas. E das outras áreas há engenheiros, administradores, advogados, profissionais de *marketing* e comunicação, sociólogos e pedagogos.

Em catorze empresas pesquisadas as equipes contam com até cinco pessoas. Elas são formadas para implantar as ações de QVT de acordo com o público alvo da empresa e quando não existe profissional capacitado para determinada atividade, são contratados assessorias e consultorias especializadas.

### **5.3.5 Público atendido**

São oferecidas ações dos PQVT aos funcionários, familiares e em algumas empresas, são incluídos os prestadores de serviços.

### **5.3.6 Orçamento específico**

Existe uma clara indefinição do orçamento específico para os PQVT analisados. As ações são pagas com o *budget* da área de RH fazendo com que haja restrições orçamentárias e pouca prioridade para as atividades dos programas.

### **5.3.7 Base conceitual**

São referências conceituais a Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França com a utilização por parte das empresas pesquisadas da classificação BPSO-96.

Os gestores entrevistados mencionaram ainda os consultores Ricardo de Marchi, Ana Luiza Cruz e Maria Aparecida Constantino como profissionais que contribuíram para a definição e estruturação dos PQVT.

A instituição mais citada nas entrevistas foi a ABQV e o reconhecimento da sua contribuição com a divulgação dos conceitos sobre qualidade de vida, o fortalecimento dos PQVT nas empresas associadas e a troca de experiências e esclarecimentos de dúvidas nos eventos por ela promovidos.

Também foram ouvidos, nesta pesquisa, os profissionais participantes dos PQVT, considerados como usuários das ações oferecidas pelas empresas pesquisadas. E são esses resultados que são discutidos a seguir.

## **5.4 Participantes do PQVT**

Os participantes dos PQVT responderam às perguntas específicas ao programa, com questões sobre a área gestora do PQVT, as ações BPSO desenvolvidas, os instrumentos de definição de conteúdo, a formação da equipe do PQVT, o público atendido, o orçamento específico e a base conceitual.

### **5.4.1 Área gestora do PQVT**

Consideram a área de RH como responsável pelo programa, sem defini-la como gestora. Houve críticas relacionadas à falta de divulgação dos resultados das ações, a comunicação e a agenda dos eventos e atividades.

### **5.4.2 Ações desenvolvidas no PQVT**

As respostas dadas pelos participantes demonstram a existência das ações de acordo com a classificação BPSO-96 de Limongi-França (2004a), tendo maior frequência nas ações biológicas e sociais.

### **5.4.3 Instrumentos de definição de conteúdo**

Os participantes dos PQVT pesquisados declaram não existirem pesquisas para definição do conteúdo dos programas. Não consideram as pesquisas realizadas pelas organizações com o objetivo claro de conhecer as necessidades dos empregados quanto à saúde e bem-estar.

Há relatos que a empresa não faz pesquisa para ouvir as solicitações dos empregados no que diz respeito à QVT.

Configura-se uma incoerência se comparado às respostas dadas pelos gestores entrevistados, podendo-se concluir que para os usuários dos PQVT as pesquisas realizadas não se relacionam com aquilo que desejam ser perguntados.

### **5.4.4 Formação da equipe do PQVT**

Os participantes relataram a formação da equipe dos PQVT por profissionais de RH, medicina e segurança do trabalho, assessorias esportivas e outros profissionais de saúde.

#### **5.4.5 Público atendido**

Mostraram-se satisfeitos quando a empresa oferece as atividades dos programas aos empregados e familiares. E reconhecem a importância de ações para estímulo à prática de atividades físicas e esportivas junto com esposa, marido e filhos.

#### **5.4.6 Orçamento específico**

Os usuários dos PQVT pesquisados acreditam que a área de RH organiza e financia atividades oferecidas. Não houve dúvida quanto a ausência de orçamento específico segundo os participantes dos programas.

#### **5.4.7 Base conceitual**

Não se diagnosticou junto aos participantes dos PQVT os profissionais que contribuem com conhecimentos teóricos para as empresas pesquisadas.

Identificou-se a colaboração de profissionais em eventos e cursos promovidos pela empresa, sendo a Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França a mais citada e a instituição foi a ABQV.

A *Run & Fun* Assessoria Esportiva foi citada como responsável pela inclusão de hábitos saudáveis nos empregados participantes das atividades esportivas oferecidas.

O capítulo seguinte traz as conclusões, limitações, contribuições e estudos futuros desta dissertação.

## 6 CONCLUSÕES

Nesse capítulo são expostas as conclusões desta pesquisa, como também, as limitações do trabalho realizado, as contribuições e estudos futuros na área de gestão dos programas de QVT.

### 6.1 Conclusões

No processo de elaboração desta pesquisa, iniciado com o levantamento bibliográfico na procura de inter-relações entre as disciplinas de gestão de projetos e programas de qualidade de vida no trabalho até chegar à execução da pesquisa de campo e análise dos resultados, todas essas etapas ajudaram a entender e conhecer como esses programas estão sendo geridos hoje nas organizações.

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar como os PQVT são gerenciados nas organizações de acordo com os processos de gestão de projetos considerando a preparação, estruturação, execução e conclusão associados às áreas de conhecimento formadas pela comunicação, gerenciamento de riscos, recursos humanos e aquisições.

Uma das conclusões está na pouca aplicação da gestão de projetos nos PQVT analisados nesta pesquisa. Há a presença de alguns processos, todavia não se percebe uma metodologia definida e implantada para gerenciar tanto o programa como um todo como as suas atividades e fases. Percebe-se a necessidade de definição dos processos para gerenciar a implantação das ações e iniciativas dos programas de qualidade de vida no trabalho levando em consideração a estrutura e as estratégias de cada organização.

As áreas de conhecimento analisadas estão mais presentes quando investigadas a comunicação durante o desenvolvimento das ações dos PQVT, como estímulo e informação aos participantes e falta de maior divulgação quanto aos resultados alcançados pelos programas para a alta direção e para os empregados envolvidos.

O gerenciamento de riscos está diretamente ligado à ameaça de acidentes de trabalho envolvendo as atividades, como por exemplo: caminhada e corrida, ginástica laboral e

promoção de eventos no clube ou academia das empresas. Há acentuada preocupação em preservar a integridade física dos empregados.

Os recursos humanos dizem respeito aos profissionais envolvidos no desenvolvimento e implantação das ações de qualidade de vida no trabalho com dedicação parcial e membros da equipe multidisciplinar.

As aquisições são reconhecidas pela contratação de consultorias e assessorias especializadas em atividades físicas, esportivas, orientação nutricional, psicológica, aconselhamento financeiro e jurídico, e ergonomia. As empresas prestadoras de serviços têm um papel importante na condução das ações de QVT e na produção de relatórios específicos para a área de RH.

Os objetivos secundários encontrados nesta pesquisa são: em primeiro lugar, o reconhecimento das ações biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais que fazem parte dos programas pesquisados. Analisadas as ações desenvolvidas pelas empresas foram identificadas ações biológicas em maior número e com maior aceitação por parte dos empregados e as ações sociais na promoção de comemorações e eventos de incentivo ao convívio dos funcionários em eventos fora do horário de trabalho. As ações sociais também englobam esforços de preservação do meio ambiente e ações solidárias.

Em segundo lugar está a identificação dos gestores e as equipes dos PQVT. Essas equipes são gerenciadas pelo gerente de RH e tem por característica marcante terem número reduzido de profissionais e serem multidisciplinares como já mencionado.

Constatou-se, em terceiro lugar, a aplicação da pesquisa de clima organizacional para definir o conteúdo dos PQVT e colher opiniões dos empregados. Também foram observados o uso de outros instrumentos de coleta de informações, tais como: pesquisas de necessidades, de opinião e de estilo de vida, exames clínicos específicos, contudo são encontrados com menor frequência nas empresas.

Em quarto e último lugar, está a definição do público atendido pelas empresas sendo os empregados e familiares os mais beneficiados pelos PQVT nas organizações. Notou-se um movimento ainda inicial de envolvimento dos profissionais terceirizados e a comunidade em algumas iniciativas desses programas.



## **6.2 Limitações**

Ao iniciar esta pesquisa observou-se a ausência de publicações acadêmicas que reunissem as disciplinas de gestão de projetos e programas de qualidade de vida no trabalho, tendo como primeira limitação a falta de parâmetros de comparação com os estudos e investigações anteriores.

A metodologia de pesquisa qualitativa e exploratória baseada em estudos de casos múltiplos também se configurou como limitação devido à impossibilidade de generalizações dos resultados obtidos.

Além do método de pesquisa, observou-se que cada empresa pesquisada possui seu próprio PQVT com ações empreendidas de acordo com a estratégia organizacional, contribuindo para a ausência de particularizações.

Outro aspecto identificado diz respeito ao número de empresas pesquisadas representado uma amostra do universo de organizações que implantam e gerenciam seus PQVT, havendo mais possibilidades de investigações em estudos futuros.

## **6.3 Contribuições e estudos futuros**

Ressalta-se como principal contribuição desta pesquisa a análise crítica dos PQVT implantados nas empresas pesquisadas e a investigação da prática de metodologia de gestão de projetos, antes não estudadas em pesquisas anteriores.

Aos gestores dos PQVT pretende-se colaborar para o amadurecimento da gestão de projetos na área de RH e contribuir para consolidar os resultados quantitativos e qualitativos desses programas.

Com relação aos resultados apresentados e no desdobramento de novas pesquisas, pode-se ingressar no estudo das práticas de gestão dos PQVT e as equipes multidisciplinares bastante utilizadas em administração de projetos.

Outro aspecto observado é a ausência de um modelo para mensuração dos resultados das ações dos PQVT, podendo, dessa forma, estimular novas pesquisas nas áreas de QVT e gestão de projetos, devido à existência de ferramentas e aplicativos capazes de quantificar os resultados dos projetos e contribuir no controle das atividades e alcance dos objetivos definidos.

## REFERÊNCIAS

ABQV. Associação Brasileira de Qualidade de Vida. São Paulo. Disponível em: <<http://www.abqv.org.br>>. Acesso em: 03/06/2008.

ABRH. Associação Brasileira de Recursos Humanos. São Paulo. Disponível em: <<http://www.abrhsp.org.br>>. Acesso em: 03/06/2008.

AKDERE, Mesut. *Improving quality of work-life: implications for human resources*. **The Business Review**, Cambridge, v. 6, n. 1, December, 2006.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

\_\_\_\_\_. Qualidade com qualidade de vida. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ASSIS, Maria Paulina de. *Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios*. **Revista de Administração de Empresas – RAE Light**. São Paulo, p. 26-33, mar./abr. 1995.

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D; SARSHAR, M; NEWTON, R. *Quantitative and qualitative research in the built environment: an application of “mixed” research approach*. **Work Study**, v. 51, n. 1, p. 17-31, 2002.

ARELLANO, Eliete Bernal. Práticas premiadas em qualidade de vida. In: **LOMBARDI**, Thais Matarazzo; SIMURRO, Sâmia Aguiar B.; ARELLANO, Eliete Bernal. *Prêmio nacional de qualidade de vida: a trajetória de uma década*. São Paulo: ABQV, 2007.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

BAKER, Michael J. *Writing a literature review*. **The Marketing Review**, v. 1, n. 2, p. 219-247, 2000.

BALLOU, Brian; GODWIN, Norman H. *Quality of work life: have you invested in your organization’s future?* **Strategic Finance**. October, 2007.

\_\_\_\_\_. *Selecting a research methodology*. **The Marketing Review**, v. 1, n. 3, p. 373-397, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa, 1977.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, v. 1, n. 2, p. 63-67, Novembro de 2002 a Janeiro de 2003.

BERGER, Peter. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 23, p. 13-22, jan./mar. 1983.

BONOMA, Thomas V. *Case Research in Marketing: opportunities, problems, and a process*. **Journal of Marketing Research**, v. 21, p. 199-208, May 1985.

BRONDI, Benjamin; BERMÚDEZ, René Raúl Zambrana. **Departamento pessoal modelo**. 2. ed. São Paulo: IOB Thomson, 2004.

BRUM, Argemiro J. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. 25. ed. Ijuí: UNIJUÍ, 2008.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR, Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: **FLEURY**, Maria Tereza Leme *et al.* *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

CASTRO, Ana Maria de; DIAS, Edmundo Fernandes. **Introdução ao pensamento sociológico**. 18. ed. São Paulo: Centauro, 2005.

CEPEDA, Gabriel; MARTINS, David. *A review of case studies publishing in management decision 2003-2004: guides and criteria for achieving quality in qualitative research*. **Management Decision**, v. 43, n. 5/6, p. 851-876, 2005.

CLELAND, David I. *The evolution of Project management*. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 51, n. 4, November, 2004.

CODAS, Manuel M. Benitez. Gerência de projetos – uma reflexão histórica. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: v. 27, n. 1, p. 33-37, jan./mar. 1987.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

CROSBY, Philip B. *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill, 1979.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho**, contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DINSMORE, Paul Campbell; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. **Gerenciamento de projeto e o fator humano: conquistando resultados através das pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gerência de programas e projetos**. São Paulo: PINI, 1992.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. **Academy of Management Review**, EUA, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

\_\_\_\_\_; GRAEBNER, Melissa E. *Theory building from cases: opportunities and challenges*. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ELIZIR, Dov; SHYE, Samuel. *Quality of work life and its relation to quality of life*. **Applied Psychology: An International Review**. n. 39, p. 275-291, 1990.

ÉPOCA. As 100 melhores empresas para trabalhar. São Paulo. Disponível em: <<http://www.revistaepoca.globo.com/revista/epoca/OEDG75089-5990-431,00.html>>. Acesso em: 09/03/2009.

FEIGENBAUM, Armand Vallin. *Total quality control*. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1983.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

\_\_\_\_\_; GUTIERREZ, Luiz Homero. Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 29, n. 4, p. 29-38, out./dez. 1988.

FGV. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. Disponível em: <<http://www.eaesp.fgvsp.br>>. Acesso em 03/05/2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury *et al* (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo. Disponível em:<<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 08/05/2009.

FRAME, J. Davidson. **Managing Projects in Organizations: how to make the Best use of time, techniques, and people**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

\_\_\_\_\_. **The new project management: tools for an age of rapid change, corporate reengineering and other business realities**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GABBOTT, Marek. *Undertaking a literature review in marketing*. **The Marketing Review**, v. 4, p. 411-429, Winter 2004.

GANDRA MARTINS, Ives *et al* (Org.). **Desafios do século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIDDENS, Anthony. **A terceira via: reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GILGUN, J. F. *The four cornerstones of qualitative research*. **Qualitative Health Research**, v. 16, n. 3, p. 436-443, Mar. 2006.

GORZ, André. **Críticas da divisão do trabalho**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Jáder dos Reis Sampaio. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. *In: SAMPAIO, Jáder dos Reis Sampaio et al. Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

GPWI. Great Place to Work Institute. São Paulo. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/best/index.php>>. Acesso em: 09/03/2009.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HUNT, E. K.; SHERMAN, Howard J. **História do pensamento econômico**. 24. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

HUSE, Edgar F. CUMMINGS, Thomas G. **Organization development and change**. 3. ed. St. Paul. Minn, 1985.

IORIO, Cecília Soares. **Manual de administração de pessoal**. 6. Ed. São Paulo: Editora Senac, 2003.

IKEDA, Ana Akemi. **Pesquisa qualitativa em administração**: uma discussão de suas características, usos e aplicações. Não Publicado. 2007.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ISMA. *International Stress Management Association*. São Paulo. Disponível em:<<http://www.ismabrasil.com.br>>. Acesso em: 27/04/2009.

JURAN, J.M. **Controle da Qualidade**. São Paulo: Makron – McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KUMMEROW, Max. *Protocol for valuations*. **The Appraisal Journal**, v. 74, n. 4, p. 358-366, *Fall* 2006.

LAUFER, Alexander; TUCKER, Richard L.; SHAPIRA, Aviad; SHENHAR, Aaron J. *The multiplicity concept in construction project planning*. **Construction Management and Economics**, n. 11, p. 53-65, 1994.

LAWLER, Edward E.; HACKMAN, J. Richard. *Corporate profits and employee satisfaction: must they be in conflict?* **California Management Review**, p. 46-55, *Fall* 1971.

LEWIN, Kurt. Psychology department home page. Disponível em: <http://www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/lewin.htm>. Acesso em: julho. 2008.

LEWIS, James P. *The project manager's desk reference: a comprehensive guide to project panning, scheduling, evaluation, control & systems*. Chicago: Irwin, 1995.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 29, n. 4, p. 64-72, out./dez. 1994.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Interfaces da qualidade de vida na administração: fatores críticos de gestão empresarial para uma nova competência*. Tese (Livre-docência) em Administração de Empresas, FEA/USP, São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho. In: **FLEURY**, Maria Tereza Leme *et al.* *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_; ASSIS, Maria Paulina de. Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios. **Revista de Administração de Empresas – RAE Light**. São Paulo, p. 26-33, mar./abr. 1995.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

\_\_\_\_\_. Estresse e qualidade de vida no trabalho. In: **ROSSI**, Ana Maria *et al.* *Estressado, eu?* Porto Alegre: RBS Publicações, 2004b.

\_\_\_\_\_; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTEL, Jean-Pierre; DUPUIS, Gilles. *Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument*. **Social Indicators Research**. Quebec, n. 77, p. 333-368, springer, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.



MASLOW, Abraham H. *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitário, 1963.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**, São Paulo: Atlas, 2007.

MBC. Movimento Brasil Competitivo. São Paulo. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br>>. Acesso em: 23/06/2009.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução Margarida Maria C. Oliva. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL JR, Samuel J. **Administração de projetos: uma abordagem gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MERRIAM, Sharan B. *Analysing qualitative Data, insuring for rigor, and writing up findings in qualitative research*. In: CONSÓRCIO DOUTORAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 7., 2008, Rio de Janeiro. **Resumo dos trabalhos do Consórcio Doutoral ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, p.8-19, jul./set. 2001.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWLER, Edward E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. In: FLEURY, M. T. L. *et al. As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

PASTORE, José. MARTINS, Ives Gandra da Silva. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva (Organizador). *Desafios do século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PBQP. Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Disponível em: <<http://www.abrasil.gov.br>>. Acesso em: 23/06/2009.

PINTO, Jeffrey K.; PRESCOTT, John E. *Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle*. **Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 5-18, 1988.

\_\_\_\_\_; MANTEL JR, Samuel. *The causes of project failure*. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 37, n. 4, November, 1990.

PAGLIUSO, Antonio Tadeu. PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade e sua relação com gerenciamento de projetos. **Mundo Project Management**. n. 19, p. 18-33, fev./mar. 2008.

PMI. *Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge*. 3. ed. PMI Publications, Newtown Square, PA, 2004.

\_\_\_\_\_. *The Standard for Program Management*. PMI Publications, Newtown Square, 2006a.

\_\_\_\_\_. *The Standard for Portfolio Management*. PMI Publications, Newtown Square, 2006b.

\_\_\_\_\_. São Paulo. Disponível em: < <http://www.pmisp.org.br> >. Acesso em 17/07/2008.

PEREIRA, Renato Luís; BERNHARDT, Aroldo. A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa do século XXI. **Revista de divulgação técnico-científica do Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG**. Santa Catarina: v. 2, n. 6, p. 51-55, jul./set. 2004.

REMENYI, Dan; MONEY, Arthur; PRICE, David; BANNISTER, Frank. *The creation of knowledge through case study research*. **The Irish Journal of Management**, Cambridge University Press, 1994.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_; AMORIM, Telma Alexandre Araujo. Uma investigação da qualidade nas organizações brasileiras. **Revista brasileira de administração contemporânea**. Anpad. v. 1, n. 9, p. 261-285, set. 1995.

ROWLEY, Jennifer; SLACK, Francis. *Conducting a literature review*. **Management Research News**, v. 27, n. 6, p. 33-38, 2004.

SALERNO, Mário Sérgio. Produção, trabalho e participação: CCQ e KANBAN numa nova imigração japonesa. In: **FLEURY**, Maria Tereza Leme. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

SELIG, Gad J. Excelência em programas e projetos. **Mundo Project Management**. n. 20, p. 62-69, abr./mai. 2008.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. **Reinventing Project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Boston: The Harvard Business School Press, 2007.

\_\_\_\_\_. *Toward a typological theory of Project management*. **Research Policy**, v. 25, p. 607-632, 1996.

SILVA, Marco Aurélio Dias da; MARCHI, Ricardo de. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Editora Círculo do Livro, 1997.

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2008.

SMITH, Adam. **Riqueza das nações**. Hemus, 2008.

SPINK, Peter K. Quando trabalhar é neurotizante. **Psicologia Atual**, v. 5, n. 27, ago. 1982.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**, EUA: Sage Publications, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIVAR, Gristina G; McQUEEN, Anne; WHYTE; Dorothy A. *Getting started with qualitative research: developing a research proposal*. **Nurse Resercher**, v. 14, n. 3, p. 60-72, 2007.

VOCESA. Revista Você S.A. As melhores empresas para você trabalhar. Disponível em: <<http://www.vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/>>. Acesso em: 09/03/2009.

WALTON, Richard E. **Quality of working life:** What is it? Sloan Management Review.p.11-21, *Fall* 1973.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A - Protocolo do estudo de caso****INSTITUIÇÃO:** Universidade de São Paulo – USP

Faculdade de Economia e Administração

**MESTRANDA:** Maria Lúcia Granja Coutinho**ORIENTADORA:** Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França**1. PLANEJAMENTO INICIAL:**

- Agendamento das entrevistas: 02 de Março a 30 de Abril de 2009.
- Contato: gestores de PQVT.
- Roteiro da Entrevista e objetivos esperados: (Apêndice B)

**2. INFORMAÇÕES GERAIS:**

- a. Informações coletadas em Revistas e Jornais sobre ações de PQVT das empresas que irão participar da pesquisa;
- b. Aquisição de material fornecido pela própria empresa sobre PQVT;
- c. Informações nos sites das empresas que irão participar da pesquisa.

**3. PROCEDIMENTOS DE CAMPO:**

- a. Carta de apresentação para gestor (a) do PQVT (Anexo C);
- b. Modelo carta de autorização para divulgação dos resultados da pesquisa (não utilizado).

**4. RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO:**

Transcrição e análise das entrevistas, dos documentos e informações coletados nas entrevistas realizadas e nos sites das empresas para compor a dissertação.

## APÊNDICE B – Roteiro da entrevista e objetivos esperados

Perguntas	Objetivo (s) esperado (s)
<b>1. DADOS DO (A) RESPONDENTE</b>	
1.1. Nome Completo 1.2. Endereço 1.3. Telefone 1.4. E-mail 1.5. Nome da empresa 1.6. Tamanho da empresa (faturamento 2008) 1.7. Cargo/função 1.8. Departamento	- coleta dos dados cadastrais do (a) respondente e da empresa pesquisada.
<b>2. DADOS DA EMPRESA</b>	
<b>2.1. Número de funcionários:</b> - Até 1000 ( ) - de 1.001 a 2.000 ( ) - de 2.001 a 4.000 ( ) - de 4.001 a 7.000 ( ) - Acima de 7.000 ( )	- identificar porte da empresa.
<b>2.2. Número de membros da equipe do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho:</b> - Até 5 ( ) - de 6 a 10 ( ) - de 11 a 15 ( ) - de 16 a 20 ( ) - Acima de 20 ( )	- definir o tamanho da equipe do PQVT - dimensionar o PQVT
<b>2.3. Ramo de atividade da empresa:</b> - Serviços ( ) - Indústria ( ) - Órgão Público ( ) - Financeira ( ) - Telecomunicações/Tecnologia ( ) - Outro:	- conhecer a atividade principal da empresa.
<b>3. DADOS DO (A) GESTOR (A) DO PQVT</b>	
<b>3.1. Sexo:</b> Feminino ( ) Masculino ( )	- identificar gênero do (a) entrevistado (a).
<b>3.2. Escolaridade do (a) Gestor (a) do PQVT:</b> - Superior Completo – Curso: - Pós-Graduação – Lato Sensu – Curso: - Pós-Graduação – Strictu Sensu – Curso: - Outros:	- identificar o nível de escolaridade do (a) gestor (a) do PQVT.
<b>3.3. Curso de Gestão de Projeto:</b> - Entidade: - Carga horária:	- conhecer a atual formação do (a) gestor (a) do PQVT em relação à metodologia de gestão de projetos.
<b>3.4. Tempo de atuação na gestão do PQVT:</b> - Até 2 anos ( ) - de 3 a 5 anos ( ) - de 6 a 8 anos ( ) - Acima de 8 anos ( )	- definir tempo de experiência na função.
<b>4. DADOS DO PQVT</b>	
<b>4.1. Ano de Implantação:</b>	- definir a maturidade dos PQVT das empresas pesquisadas.
<b>4.2. Área da empresa que gerencia o PQVT:</b> - Medicina Ocupacional ( ) - RH ( ) - Administração Geral ( ) - RH e Medicina Ocupacional ( ) - Gestão de Projetos ( ) - Outras áreas	- pesquisar a área responsável pela gestão do PQVT.

<b>4.3. Público alvo do PQVT:</b> - Funcionários ( ) - Funcionários e familiares ( ) - Funcionários, familiares e terceiros ( ) - Funcionários, familiares e comunidade ( )	- investigar a abrangência do PQVT quanto a participação dos empregados, familiares e terceiros.
<b>4.4. Instrumentos utilizados para definir o conteúdo do programa:</b> - Pesquisa de clima Organizacional ( ) - Levantamento de necessidades ( ) - Pesquisa de Estilo de Vida ( ) - Exames Clínicos ( ) - Outros:	- levantar informações com relação ao método de definição das ações e práticas do PQVT.
<b>4.5. Membros da equipe do PQVT:</b> - Médico do trabalho ( ) - Profissionais de RH ( ) - Educação física ( ) - Fisioterapia ( ) - Nutricionista ( ) - Assistente Social ( ) - Comunicação e <i>Marketing</i> ( ) - Segurança do trabalho ( ) - Engenheiro ( ) - Saúde ( ) - Enfermagem ( ) - Pedagogia ( ) - Outros:	- relacionar os principais profissionais que fazem parte do PQVT.
<b>4.6. Quais as práticas adotadas em QVT. Detalhar cada uma com as ações específicas:</b> - Ações de alimentação: - Promoção de saúde: - Integração Social: - Atividades Físicas: - Dependência Química: - Gerenciamento do stress: - Planejamento Financeiro: - Ergonomia: - Doenças Sexualmente Transmissíveis: - Responsabilidade Social: - Assistência Psicológica: - Ações para a Terceira Idade: - Meio ambiente: - Convênios com descontos em farmácias, supermercados: - Ações de segurança do trabalho: - Apoio do INSS a funcionário afastado: - Educação para adultos: - Outros:	- buscar as ações e práticas mais adotadas pelos PQVT.  - definir as ações e práticas que formam os PQVT das empresas pesquisadas com base nos indicadores BPSO-96.
<b>4.7. Qual foi a base conceitual do PQVT adotada?</b>	- levantar quem foram os autores ou profissionais que influenciaram ou serviram como base conceitual para o PQVT.
<b>5. GESTÃO DO PQVT</b>	
<b>5.1. PREPARAÇÃO</b>	
<b>5.1.1. Como surgiu a idéia do PQVT?</b>	- conhecer, de acordo com a fase de preparação a idéia inicial.
<b>Perguntas</b>	<b>Objetivo (s) esperado (s)</b>
<b>5.1.2. Quem fez parte do início, incentivou ou patrocinou? Ou foi aquela pessoa muito importante para o pontapé inicial?</b>	- saber quem foi o patrocinador ( <i>sponsor</i> ) do PQVT das empresas pesquisadas.
<b>5.1.3. Houve um planejamento de investimento inicial? Quem pagou? Quanto foi?</b>	- reconhecer se houve a preocupação com uma das variáveis críticas, o custo.

<b>5.2. DEFINIÇÃO DO PROGRAMA</b>	
5.2.1. Após a idéia inicial, quais foram os próximos passos para a definição do programa?	- indagar quanto ao planejamento das ações e tamanho do PQVT.
5.2.2. A direção da empresa considerou a idéia do PQVT necessária?	- analisar o apoio da alta direção em relação ao PQVT.
5.2.3. Quem fez parte da equipe de implantação?	- saber quando e quem começou o PQVT.
5.2.4. O Plano definido para o PQVT levou em consideração os demais projetos da empresa, tanto na área de RH como nas demais áreas? (Portfólio/Visão estratégica)	- ver a relação entre o PQVT e os demais projetos de RH ou não.
5.2.5. Houve integração do PQVT com outros programas/projetos?	- obter informações quanto a relação de colaboração do PQVT com outros projetos da empresa.
<b>5.3. DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES, PRAZOS E CUSTOS</b>	
5.3.1. Qual o público que foi atendido em primeiro lugar? Por quê? Quantas pessoas?	- pesquisar quais foram os primeiros funcionários que participaram do PQVT e o porquê da escolha.
5.3.2. Qual a primeira ação implantada e sua avaliação?	- identificar a ação ou prática que deu início ao PQVT.
5.3.3. Quais as atividades/ações consideradas relevantes para o início do programa?	- levantar as ações que inicialmente foram planejadas.
5.3.4. Houve preocupação com prazos e custos? Quais os planos definidos para isso e as ferramentas de controle e acompanhamento usadas?	- examinar se houve preocupação com as variáveis críticas do prazo e do custo. - repetir a pergunta para comparar com a informação do item 5.1.3.
<b>5.4. ESTRUTURAÇÃO</b>	
5.4.1. Com as atividades e ações definidas, quais foram as áreas/departamentos da organização que colaboraram com PQVT?	- determinar a utilização dos recursos da empresa.
5.4.2. E hoje, quem faz parte da equipe de PQVT?	- conhecer a atual estrutura da equipe de PQVT.
5.4.3. Quais os recursos alocados para o PQVT? (Salas, equipamentos, espaços para eventos e atividades físicas...)	- levantar quais recursos são usados pelo PQVT.
5.4.4. Desde que começou, o PQVT aumentou o número de ações e a sua abrangência atendendo mais pessoas?	- consolidar as informações anteriores.
5.4.5. Quais as atividades mais aceitas ou com maior adesão?	- conhecer as práticas de QVT mais aceitas pelas empresas pesquisadas.
<b>5.5. EXECUÇÃO E CONTROLE</b>	
5.5.1. Quais as outras ações vieram em seguida à implantação?	- levantar a evolução do PQVT.
5.5.2. Algumas empresas fazem a coordenação das ações de QVT, monitorando os sucessos e insucessos. Como é feito esse acompanhamento na (nome da empresa)?	-conhecer as práticas de controle da empresa pesquisada.
5.5.3. A cada ação que será implantada, é realizado um planejamento detalhado? Qual metodologia de projetos, se existente, é utilizada pela (nome da empresa)?	- identificar a metodologia de gestão de projetos usada.
5.5.4. As ações de QVT são acompanhadas e corrigidas durante sua execução/implantação? Se sim, como? Se não, quando são tomadas medidas corretivas?	- conhecer os métodos de correção de etapas/fases do projeto. - analisar o controle do progresso do PQVT.
5.5.5. É realizada uma avaliação dos resultados esperados com o alcançado das ações de QVT? Como?	- comparar o planejado com o realizado. - identificar a utilização de controle e acompanhamento dos objetivos estratégicos do PQVT.



5.5.6. Existe uma base de dados com as ações de QVT e seus históricos?	- conhecer as principais práticas de reunião/armazenamento da história da empresa e do PQVT.
5.5.7. Os insucessos também são registrados? (Lições aprendidas)	- identificar quais são as práticas usadas para o uso do conceito das Lições Aprendidas. - recursos para armazenar o histórico do PQVT.
5.5.8. Supondo que a (nome da empresa) precisasse cortar verba do PQVT. E você tivesse que escolher as 3 principais ações que deveriam ser continuadas. Quais escolheriam?	- reunir as ações consideradas mais importantes ou essenciais das empresas pesquisadas.
5.5.9. Os erros são lições para as ações de QVT que serão repetidas no próximo ano?	- analisar se a empresa utiliza o conceito de lições aprendidas.
<b>5.6. CONCLUSÃO DAS AÇÕES DE QVT</b>	
5.6.1. Quais os relatórios são apresentados, para quem e em qual periodicidade, dos resultados do PQVT?	- elucidar o uso de relatório de conclusão das ações de QVT.
5.6.2. Quais ações de QVT são contínuas e quais são isoladas?	- determinar as atividades contínuas e as isoladas.
5.6.3. Se você tivesse que definir um PQVT ideal, o que teria nele?	- saber quais as ações de QVT são valiosas ou imprescindíveis para os gestores.
5.6.4. Como está o PQVT hoje: - Número de funcionários participantes: - Atividades mais aceitas. Quais? - Atividades menos aceitas. Quais?	- buscar informações atualizadas do PQVT.
5.6.5. Qual o orçamento anual para as ações do PQVT? É específico para o PQVT? Se não, quem paga as despesas e investimentos?	- identificar o grau de importância e comprometimento da empresa pesquisada em relação ao investimento para o PQVT.
<b>6. ÁREAS DE CONHECIMENTO DE GESTÃO DE PROJETOS</b>	
<b>6.1. COMUNICAÇÃO</b>	
6.1.1. Como foi divulgado o PQVT dentro e fora da empresa?	- determinar os recursos de comunicação usados para informar e levar à participação dos empregados.
6.1.2. Quais recursos são usados para levar as informações aos participantes? (Jornal da empresa, internet, intranet, cartazes, etc)	- definir os recursos usados na informação.
<b>6.2. GERENCIAMENTO DE RISCOS</b>	
6.2.1. Houve identificação dos riscos? Como?	- analisar os riscos mais frequentes citados pelas empresas pesquisadas.
<b>6.3. RECURSOS HUMANOS</b>	
6.3.1. Como a equipe de PQVT foi gerenciada desde o início?	- conhecer os modelos de gestão das equipes dos PQVT.
<b>6.4. AQUISIÇÕES</b>	
6.4.1. Foram contratadas consultorias especializadas para colaborar no PQVT?	- determinar a participação de profissionais externos.

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2009.

**APÊNDICE C – Questionário enviado por e-mail****PESQUISA SOBRE GESTÃO DE PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Este é o questionário de uma pesquisa sobre Gestão de Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Sua participação é bem vinda. Em caso de dúvida, entre em contato com a responsável: Maria Lúcia Granja Coutinho – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA da Universidade de São Paulo – USP.

E-mail: [luciagranja@usp.br](mailto:luciagranja@usp.br)

Fone: (11) 5090-0482

**1. DADOS DO RESPONDENTE**

1.1. Nome completo

1.2. Endereço

1.3. Telefone

1.4. E-mail

1.5. Nome da empresa

1.6. Tamanho da Empresa (Faturamento aproximado em 2008)

1.7. Cargo/função na empresa:

1.8. Departamento:

**2. DADOS DA EMPRESA**

2.1. Número de funcionários:

- Até 1000 ( )
- de 1.001 a 2.000 ( )
- de 2.001 a 4.000 ( )
- de 4.001 a 7.000 ( )
- Acima de 7.000 ( )

2.2. Número de membros da equipe do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho - PQVT:

- Até 5 ( )
- de 6 a 10 ( )
- de 11 a 15 ( )
- de 16 a 20 ( )
- Acima de 20 ( )

2.3. Ramo de atividade da empresa:

- Serviços ( )
- Indústria ( )
- Órgão Público ( )
- Financeira ( )
- Telecomunicações/Tecnologia ( )
- Outro:

**3. DADOS DO (A) GESTOR (A) DO PQVT**

3.1. Sexo:

Masculino ( )

Feminino ( )

3.2. Escolaridade do (a) Gestor (a) do PQVT:

- Superior Completo:

Curso:

- Pós-Graduação – Lato Sensu:	<b>Curso:</b>
- Pós-Graduação – Strictu Sensu:	<b>Curso:</b>
- Outros:	<b>Curso:</b>
<b>3.3. Curso de Gestão de Projeto:</b> <b>Entidade:</b>	<b>Carga horária:</b>
<b>3.4. Tempo de atuação na gestão do PQVT:</b> - Até 2 anos ( ) - de 3 a 5 anos ( ) - de 6 a 8 anos ( ) - Acima de 8 anos ( )	
<b>4. DADOS DO PQVT</b>	
<b>4.1. Ano de Implantação:</b>	
<b>4.2. Marque um X na área da empresa que gerencia o PQVT:</b> - Medicina Ocupacional ( ) - RH ( ) - Administração Geral ( ) - RH e Medicina Ocupacional ( ) - Gestão de Projetos ( ) - Outras áreas:	
<b>4.3. Qual o Público atendido pelo PQVT da sua empresa:</b>  - Funcionários ( ) - Funcionários e familiares ( ) - Funcionários, familiares e terceiros ( ) - Funcionários, familiares e comunidade ( )	
<b>4.4. Qual (is) Instrumento (s) utilizado (s) para definir o conteúdo do programa:</b> - Pesquisa de clima Organizacional ( ) - Levantamento de necessidades ( ) - Pesquisa de Estilo de Vida ( ) - Exames Clínicos ( ) - Outros:	

<p><b>4.5. Membros da equipe do PQVT: (Citar a quantidade de pessoas de cada especialidade)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Médico do trabalho ( )</li> <li>- Profissionais de RH ( )</li> <li>- Educação física ( )</li> <li>- Fisioterapia ( )</li> <li>- Nutricionista ( )</li> <li>- Assistente Social ( )</li> <li>- Comunicação e <i>Marketing</i> ( )</li> <li>- Segurança do trabalho ( )</li> <li>- Engenheiro ( )</li> <li>- Saúde ( )</li> <li>- Enfermagem ( )</li> <li>- Pedagogia ( )</li> <li>- Outros:</li> </ul>	
<p><b>4.6. Abaixo detalhe quais as Ações ou Práticas são adotadas no PQVT da sua empresa. Para cada tipo de ação do PQVT cite as atividades específicas.</b></p>	
<b>TIPOS DE AÇÕES PQVT</b>	<b>AÇÕES DESENVOLVIDAS NA EMPRESA</b>
- Ações de alimentação:	
- Promoção de saúde:	
- Integração Social:	
- Atividades Físicas:	
- Dependência Química:	
- Gerenciamento do stress:	
- Planejamento Financeiro:	
- Ergonomia:	
- Doenças Sexualmente Transmissíveis:	
- Responsabilidade Social:	
- Assistência Psicológica:	
- Ações para a Terceira Idade:	
- Meio ambiente:	
- Convênios com descontos em farmácias, supermercados.	
- Ações de segurança do trabalho:	

- Apoio aos funcionários afastados pelo INSS:	
- Educação para adultos:	
- Outros:	
<b>4.7. Qual (is) especialista (s), autor (es), ou consultor(es) externo (s) influenciou (aram) a base conceitual do PQVT adotada pela empresa?</b>	
<b>5. GESTÃO DO PQVT</b>	
<b>5.1. PREPARAÇÃO/PLANEJAMENTO DO PQVT</b>	
<b>5.1.1 Como surgiu a idéia do PQVT?</b>	
<b>5.1.2. Quem fez parte do início, incentivou ou patrocinou? Ou foi aquela pessoa muito importante para o pontapé inicial? (SE POSSÍVEL, CITAR CARGO E DEPARTAMENTO DO PROFISSIONAL INDICADO)</b>	
<b>5.1.3 Houve um planejamento de investimento inicial? Quem pagou? Quanto foi?</b>	
<b>5.2. DEFINIÇÃO DO PQVT</b>	
<b>5.2.1. Após a idéia inicial, quais foram os próximos passos para a definição do programa?</b>	
<b>5.2.2. A direção da empresa considerou a idéia do PQVT necessária? Por quê?</b>	
<b>5.2.3. Quem fez parte da equipe de implantação? (Citar por profissões)</b>	
<b>5.2.4. O Plano definido para o PQVT levou em consideração os demais projetos da empresa, tanto na área de RH como nas demais áreas?</b>	
<b>5.2.5. Houve integração do PQVT com outros programas/projetos? Como?</b>	
<b>5.3. DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES, PRAZOS E CUSTOS</b>	
<b>5.3.1. Qual o público que foi atendido em primeiro lugar? Quantas pessoas?</b>	
<b>5.3.2. Qual a primeira ação implantada e sua avaliação?</b>	
<b>5.3.3. Quais as atividades/ações consideradas relevantes para o início do programa?</b>	
<b>5.3.4. Houve preocupação com prazos e custos? Quais os planos definidos para isso e as ferramentas de controle e acompanhamento usadas? Inclusive softwares e aplicativos de controle e acompanhamento de informações.</b>	
<b>5.4. ESTRUTURAÇÃO DO PQVT</b>	
<b>5.4.1. Com as atividades e ações definidas, quais foram as áreas/departamentos da organização que colaboraram com PQVT?</b>	

<b>5.4.2. E hoje, quem faz parte da equipe de PQVT?</b>
<b>5.4.3. Quais os recursos alocados para o PQVT? (Salas, equipamentos, espaços para eventos e atividades físicas...)</b>
<b>5.4.4. Desde que começou, o PQVT aumentou o número de ações e a sua abrangência atendendo mais pessoas?</b>
<b>5.4.5. Quais as atividades mais aceitas ou com maior adesão?</b>
<b>5.5. EXECUÇÃO E CONTROLE DAS AÇÕES DE PQVT</b>
<b>5.5.1. Quais as outras ações vieram em seguida à implantação?</b>
<b>5.5.2. Algumas empresas fazem a coordenação das ações de QVT, monitorando os sucessos e insucessos. Como é feito esse acompanhamento na sua empresa?</b>
<b>5.5.3. A cada ação que será implantada, é realizado um planejamento detalhado? Qual metodologia de projetos, se existente, é utilizada por sua empresa?</b>
<b>5.5.4. As ações de QVT são acompanhadas e corrigidas durante sua execução/implantação? Se sim, como?</b>  <b>Se não, quando são tomadas medidas corretivas?</b>
<b>5.5.5. É realizada uma avaliação dos resultados esperados com o alcançado das ações de QVT? Como?</b>
<b>5.5.6. Existe uma base de dados com as ações de QVT e seus históricos?</b>
<b>5.5.7. Os insucessos também são registrados?</b>
<b>5.5.8. Supondo que a empresa precisasse cortar verba do PQVT. E você tivesse que escolher as 3 principais ações que deveriam ser continuadas. Quais escolheriam? Por quê?</b>
<b>5.5.9. Os erros são lições para as ações de QVT que serão repetidas no próximo ano?</b>
<b>5.6. CONCLUSÃO DAS AÇÕES DE QVT</b>
<b>5.6.1. Quais os relatórios são apresentados, para quem e em qual periodicidade, dos resultados do PQVT?</b>

5.6.2. Quais ações de QVT são contínuas (repetidas a cada ano) e quais são isoladas (diferentes a cada ano)?
5.6.3. Se você tivesse que definir um PQVT ideal, quais as principais ações e atividades deveriam ter nele?
5.6.4. Como está o PQVT hoje: - Número de funcionários que participam do PQVT:  - As 3 (três) Atividades <u>mais aceitas</u> .  - As 3 (três) Atividades <u>menos aceitas</u> .
5.6.5. Qual o orçamento anual para as ações do PQVT hoje? É específico para o PQVT? Se não, quem paga as despesas e investimentos?
<b>6. ÁREAS DE CONHECIMENTO DE GESTÃO DE PROJETOS</b>
<b>6.1. COMUNICAÇÃO</b>
6.1.1. Como foi divulgado o PQVT dentro e fora da empresa?
6.1.2. Quais recursos são usados para levar as informações aos participantes? (Jornal da empresa, internet, intranet, cartazes, etc)
<b>6.2. RISCO</b>
6.2.1. Houve identificação dos riscos? Como?
<b>6.3. RECURSOS HUMANOS</b>
6.3.1. Como a equipe de PQVT foi gerenciada desde o início?
<b>6.4. AQUISIÇÕES</b>
6.4.1. Foram contratadas consultorias especializadas para colaborarem no PQVT? Qual?
Comentários:  São Paulo, ----- de ----- de 2009. HORA INÍCIO: HORA FIM:

**APÊNDICE D – Carta de apresentação para gestor (a) do PQVT.**

**Universidade de São Paulo  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**Carta de Apresentação para Gestor (a) do PQVT**

Esta pesquisa tem o objetivo de identificar Como o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho - PQVT dessa empresa foi iniciado e quais as principais ações implantadas até o momento.

Estamos através da Universidade de São Paulo - USP e a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA, sob orientação da Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França, realizando esta pesquisa com o objetivo de acrescentar à dissertação, que irá estudar a Gestão dos PQVT, quais os desafios e conquistas que as empresas a serem pesquisadas conheceram ao implantarem esse programa.

Os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho são uma realidade cada vez mais presente nas empresas que se preocupam com o bem-estar dos seus empregados. Dessa forma, a pesquisa que está sendo realizada tem o interesse em colaborar tanto para a comunidade acadêmica quanto para as organizações que desenvolvem seus programas e buscam novas formas de atender às necessidades dos seus profissionais.

As informações que serão colhidas na entrevista serão usadas para fins acadêmicos. Para isso, será necessária a autorização por parte da empresa pesquisada permitindo a sua divulgação na dissertação em desenvolvimento (Gestão dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho).

A entrevista será transcrita e enviada para a apreciação do (a) entrevistado (a) e após a aprovação fará parte do conteúdo pesquisado para o trabalho acadêmico.

Caso haja interesse por parte da organização em obter o resultado da pesquisa disponibilizaremos uma cópia eletrônica da dissertação.

A contribuição das corporações para os estudos acadêmicos fortalece a intenção dos pesquisadores em ligar os temas relevantes das universidades com as indagações e descobertas do dia a dia das organizações.

Agradecemos pela colaboração em disponibilizar seu tempo e sua atenção, e estamos à sua disposição para quaisquer dúvidas ou sugestões.

Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França

[climongi@usp.br](mailto:climongi@usp.br)

(11) 3091-5908

Maria Lúcia Granja Coutinho

[luciagranja@usp.br](mailto:luciagranja@usp.br)

(11) 5090-0482



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)