

Práticas inovadoras de gestão e implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho

Autoria: Janice Aparecida Janissek de Souza, Vânia Medianeira Flores Costa, Adriano de Lemos Alves Peixoto, Igor Menezes

RESUMO:

A utilização de práticas inovadoras de gestão da produção vem se disseminando nas organizações bem como, os programas de qualidade de vida no trabalho. O dilema sobre a possibilidade ou não de existir uma relação simultânea entre estes dois importantes focos do mundo do trabalho, norteou o presente estudo que buscou verificar a relação existente entre a implementação de práticas inovadoras de racionalização dos processos de trabalho e de desenvolvimento de pessoas com os programas de qualidade de vida no trabalho. A presente investigação seguiu o delineamento básico estabelecido pelos pesquisadores do Institute of Work Psychology da Universidade de Sheffield (UK), que consiste em um questionário fechado tipo *Survey*. A pesquisa investigou as práticas de gestão da produção em 220 empresas que possuíam mais de 150 funcionários. Os resultados levantados permitem inferir que tanto as práticas de racionalização dos processos de trabalho quanto às de desenvolvimento de pessoas estão fomentando a implementação de PQVTs. Salienta-se que os dados corroboram as tendências observadas na literatura sobre o tema, enfatizando a necessidade da melhoria das condições de trabalho nas organizações a fim de aumentar a produtividade e para viabilizar um ambiente propício à mudança e inovação organizacional.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão, Práticas Inovadoras e Qualidade de Vida no Trabalho.

1- INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios que as organizações vêm enfrentando, nas últimas décadas, é a adoção de estratégias e tecnologias de gestão que sejam capazes de responderem ao contexto de mudança e inovação contínuas no qual elas se inserem. Neste sentido, várias práticas têm sido adotadas, sob os mais variados rótulos – Qualidade Total, Reengenharia, Gestão Horizontalizada, Gestão como Livro Aberto, Gestão Participativa, Cultura de Aprendizagem, empowerment - dentre outras (Araújo, 2000; Rodrigues et al, 1998; Ferreira et al, 1997; Fleury e Fleury, 1995; Hesselben et al, 1997).

A adoção destas tecnologias, no entanto, envolve muito mais do que uma transformação nas normas, estruturas, processos e objetivos da organização. Pressupõe um complexo e interdependente processo no qual um realinhamento da concepção do homem que trabalha e do ambiente físico e psicológico que o envolve tornam-se fatores decisivos para o sucesso de tais iniciativas. Neste contexto, alguns temas vêm ganhando especial atenção, tanto por parte de pesquisadores quanto dos gestores organizacionais. Dentre eles, os aspectos ligados à qualidade de vida no trabalho vem sendo intensivamente estudado. Apesar desta discussão estar muito presente no discurso de executivos e acadêmicos da área, ainda são escassos os estudos empíricos que buscam mapear de forma extensiva, e contemplando diferentes segmentos industriais nas diferentes regiões do país (Bastos 2001). Visando contribuir para superar tal escassez e compreender o contexto da mudança organizacional e seus impactos específicos na qualidade de vida no trabalho busca-se explorar como se dá a articulação da implementação de Práticas Inovadoras de Gestão da Produção (PIGP) com as condições de trabalho oferecidas pelas organizações. Para tanto, o objetivo geral do presente estudo é verificar em que medida a introdução de novas práticas inovadoras de gestão da produção associa-se à decisão de implementar Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT).

A fim de atingir tal objetivo, especificamente, busca-se: identificar qual a frequência de utilização das práticas inovadoras de racionalização dos processos de trabalho e de desenvolvimento de pessoas adotadas pelas empresas pesquisadas e verificar a existência de programas de qualidade de vida no trabalho nas empresas que adotam as práticas inovadoras de racionalização dos processos de trabalho e de desenvolvimento de pessoas.

2- BASES CONCEITUAIS

A seguir, exploram-se as bases conceituais que nortearam a presente investigação. Inicialmente, apresentam-se os conceitos de mudança e inovação organizacional assim como se definem as práticas inovadoras de gestão da produção que foram selecionadas para o estudo. Na terceira parte, detalham-se os procedimentos metodológicos da pesquisa para em seguida apresentarem-se e analisarem-se as informações obtidas. Finalmente, são explorados alguns comentários de natureza conclusiva.

2.1- Inovação Organizacional e as Práticas de Gestão da Produção

Para discutir a adoção de práticas inovadoras da gestão da produção, inicialmente, torna-se importante discorrer a cerca dos conceitos de mudança e inovação organizacional. O constante movimento das organizações em busca da sua sobrevivência é destacado por diversos autores que fazem também referência à inevitabilidade dos processos de mudança organizacional (Katz e Kahn, 1996; Bernardes, 1995; Lewin apud Oliveira, 2001). Tal movimento, genericamente, é uma das principais características da mudança, fazendo com que a vida em grupo nunca pare de mudar. Existe, todavia, uma diferenciação em relação à quantidade e aos tipos de mudança (Lewin apud Oliveira, 2001). Considerando a mudança como algo que é inerente à própria natureza das organizações, tais diferenciações são dependentes das condições ambientais nas quais as organizações se inserem. Assim, as condições ambientais atuais requerem que as organizações processem mudanças mais rápidas, descontínuas, menos incrementais e mais constantes.

Um dos enfoques importantes nos estudos sobre mudança organizacional é a utilização do recurso da metáfora do fluxo e da transformação de Morgan (1996). Neste sentido, a compreensão da organização passa por um entendimento profundo da lógica de mudança que dá forma à vida social. Para Morgan (1996) tal entendimento pode ser realizado a partir de três lógicas diferentes: organizações como sistemas autoprodutores que se criam a partir de suas próprias imagens; organizações como sistemas de fluxos circulares de *feedback* positivo e negativo e as organizações como produtos de um processo dialético no qual os fenômenos tendem a gerar o seu oposto. Assim, na ótica da metáfora do fluxo e transformação destaca-se a centralidade dos processos de mudança na vida organizacional assim como a sua compreensão e administração.

Ao se buscar na literatura um conceito mais preciso de mudança organizacional, percebe-se uma vinculação direta deste com o conceito de organização. Uma das dimensões freqüentemente explorada em tal conceito é aquela que busca caracterizar a organização a partir do conjunto de relações sociais que se estabelece em seu ambiente, tanto interno quanto externo. Nesta perspectiva, a mudança organizacional pressupõe uma alteração no conjunto de relações entre seus membros, ou seja, ela acontece por meio de ações das pessoas que se traduzem em novas formas de comportamento coletivo (Ferreira, 1998; Açuña e Fernandes, 1995; Schein, 1982).

Além do enfoque que prioriza as interações sociais como definidoras do conceito de mudança, outras dimensões também são consideradas ao se discutir tal conceito. Para Araújo (2001), por exemplo, mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada

e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, de forma integrada, componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico. Wood Jr. et al (1995) também se utilizam de uma abordagem mais ampla para definir mudança organizacional: “...é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”(p.190).

Tão amplo e difuso quanto o conceito de mudança é também o de inovação organizacional. Segundo Daft (2002) o que diferencia a inovação de mudança organizacional é que, enquanto na mudança a organização adota uma nova idéia ou comportamento, na inovação a organização adota uma idéia ou um comportamento que é novo para o ramo de atividade, o mercado ou o ambiente geral dela. A organização inovadora é, assim, a primeira a introduzir um produto e as que copiam são as que adotam a mudança. Sendo assim, costuma-se falar que toda inovação é uma mudança, mas nem toda mudança configura-se como uma inovação.

Um dos estudiosos mais conceituados na área da inovação, Shumpeter (apud Mendes, 2000) define inovação organizacional como sendo a transformação de conhecimento em novos produtos e processos produtivos. Implica, portanto, em formar novas combinações de fatores de produção, novos produtos e/ou processos produtivos, novas formas de organização, tais como fusão de firmas e abertura de novos mercados.

A partir da explicitação do conceito Shumpeteriano de inovação, Mendes (2000) salienta que tal conceito gera uma espécie de classificação da inovação: as básicas, que incluem novos processos e produtos; as gerenciais que se referem a novas formas organizacionais e as inovações incrementais que são pequenas mudanças nos processos, nos produtos e nas organizações.

Alter (2000), respaldado nos estudos de Shumpeter, destaca o caráter revolucionário da inovação ao narrar que ela “é sempre, em um primeiro momento, transgressão das regras estabelecidas, porque representa um atentado à ordem social” (p.64). Inovar são processos de desenvolvimento em que o novo se opõe ao velho, com a preocupação de tornar em norma a invenção. Sendo assim, aceitar o desafio da inovação é aceitar enveredar-se numa trajetória quebrada e movimentada, dentro da qual se encontram interesses e crenças pessoais. É entrar em conflito com a ordem, com as leis ou com as normas, prontificando-se a aceitar os riscos decorrentes dessa decisão.

Visando o gerenciamento sustentado da inovação e da mudança, Thusman e Nadler (1997) destacam a necessidade de se analisar os processos de organização das atividades de inovação. Definindo a inovação como a criação de qualquer produto, serviço ou processo que seja novo para uma unidade de negócios, os referidos autores irão pautar suas idéias na concepção de uma necessidade de ruptura com o *status quo*, que mantém a organização presa à armadilha do seu próprio sucesso e propõem um duplo desafio: inovar para o mercado presente e futuro. Uma organização inovadora é, dessa forma, uma organização autocrítica, que consegue aprender a continuar melhorando o trabalho de hoje e, ao mesmo tempo, preparando-se agressivamente para o trabalho de amanhã.

Após a compreensão do conceito de mudança e inovação organizacional, torna-se necessário, explorar mais especificamente as formas inovadoras de gestão da produção, objeto do presente estudo.

2.2- Inovação em práticas de produção

No Brasil, principalmente a partir da década de 90, surgiram novas práticas de administração da produção. Melo (apud Oliveira, 2001) identificou, por meio de uma pesquisa junto a profissionais de recursos humanos, diversas práticas sendo utilizadas pelas empresas brasileiras, tais como, Qualidade Total, *Downsizing*, terceirização, Reengenharia, Grupos de

trabalho multifuncional, gestão participativa, dentre outros.

Os movimentos que fundamentam as iniciativas para inovar as práticas de gestão, têm sido destacados por alguns autores que concordam estarem eles voltados a três aspectos: a busca da qualidade, da participação e da saúde mental do trabalhador (Chanlat, 1997; Codo, 1997). Tais movimentos, conforme salienta Oliveira (2001) buscam responder aos novos desafios da competição global, da maior preocupação com clientes e um aproveitamento mais eficaz da tecnologia da informação, a partir de uma gestão mais flexível, participativa e adaptável à mudança.

Na pesquisa que originou o presente artigo, selecionaram-se algumas práticas de gestão da produção. Os critérios que nortearam a definição de tais práticas como importantes para o estudo foram, principalmente, a sua difusão prática e conceitual na realidade brasileira.

A fim de enriquecer a análise das informações propostas no presente estudo, optou-se por dividir as práticas de gestão da produção estudadas em dois conjuntos: aquelas que representam uma inovação voltada especificamente para os processos do trabalho e aquelas na qual a inovação se dá essencialmente a partir do desenvolvimento de pessoas.

2.2.1- Práticas Inovadoras de Racionalização dos Processos de Trabalho

- **Terceirização-** Compreende uma prática de cooperação entre empresas buscando maior eficiência, qualidade, competitividade e/ou redução de custos. Dentre os tipos principais de terceirização, destacam-se: trabalho doméstico ou trabalho domiciliar com sub-contratação de trabalhadores autônomos em geral, sem contrato formal.; empresas fornecedoras de componentes e peças com sub-contratação sob a forma de redes de fornecedores, que produzem independentemente, isto é, tem sua própria instalação, maquinaria e mão de obra, embora a produção esteja voltada, quase exclusivamente, para as grandes empresas contratantes; sub-contratação para serviços de apoio com sub-contratação de empresas especializadas prestadoras de serviços realizados, em sua maioria, no interior das plantas das contratantes; sub-contratação de empresas ou trabalhadores autônomos nas áreas produtivas/nucleares e quarteirização por meio de empresas contratadas com a única função de gerir os contratos com as terceiras.

- **Tecnologia Integrada Baseada em Computador-** dentre os programas utilizados, os mais conhecidos são o MRP (Material Requirements Planning) e o MRP II (Manufacturing Resources Planning). O MRP procurava solucionar os problemas oriundos da administração de materiais, utilizando-se de mainframes (computadores de grande porte). Especifica os dados de um produto, em todos os seus componentes, definindo-se uma lista de materiais. A partir desta lista de materiais, conhecida como BOM (Bill of material), o software processava todos os dados de modo a consolidar os itens comuns a vários produtos, verificando a disponibilidade nos estoques. Já o MRP II é reflexo do desenvolvimento da capacidade de processamento dos computadores, aliado ao advento dos microcomputadores. Este sistema parte do módulo básico do MRP, adicionando-lhe módulos de gestão e controle de produção (custos, PCP, compras etc.). Dessa forma, pretende administrar integralmente todo o processo de fabricação. Não só a área de produção precisa estar computadorizada, é preciso integrar áreas como marketing, finanças, enfim toda a empresa, para que as necessidades do mercado sejam atendidas de forma instantânea. Com o advento da filosofia just in time, outros sistemas são desenvolvidos, constituindo-se em ferramentas para o planejamento da utilização da capacidade de curto prazo.

- **Células de Produção-** Sua filosofia está embasada naquilo que se convencionou chamar de gestão por resultados. Ou seja, o planejamento do trabalho passa a ser desenvolvido pelo operário, porém o controle ainda é exercido pela gerência, daí as células de manufatura representarem grupos semi-autônomos. É bom frisar que, muito embora o controle permaneça, este assume um caráter eminentemente indireto, uma vez que a gerência deixa de

se interessar pelos meios (o planejamento é feito pelos trabalhadores) para se ocupar com os fins. Numa célula de manufatura, o que interessa aos gerentes são os resultados.

- **Parceria na Cadeia de Suprimentos**- o gerenciamento da cadeia de suprimentos é a prática de produção que procura solucionar a questão da velocidade de resposta aos clientes. Entretanto, por suas características, esta prática implica em grandes reduções de custos no que tange a operação de distribuição e estocagem, assim como oferece melhoria de qualidade dos produtos e serviços prestados aos clientes. Em síntese, a parceria na cadeia de suprimentos é efetivada através do trabalho conjunto entre o sistema logístico de uma empresa e os membros do canal de distribuição de outras empresas interligadas operacionalmente. Equipes interempresariais, implantações de projetos compartilhados e de troca/partilha de informações representam práticas de cooperação que estreita a aliança entre as empresas, solidificando o sistema integrado de logística.

- **Reengenharia**- a Reengenharia de Negócios foi um conceito desenvolvido por Hammer e Champy (1994), como forma de descrever um modelo empresarial novo, em que novas formas de realizar o trabalho possam ser desenvolvidas, desmantelando-se, assim, as antigas formas consagradas. Segundo Araújo, (2001), “a reengenharia surgiu como uma espécie de antídoto para a grave crise que, no século XX, colocava em risco a sobrevivência das empresas” (p. 310). Para Hammer e Champy (1994) portanto, a Reengenharia nasce de um repensar fundamental em toda a estrutura da organização, de modo a se adotar uma mudança radical, com melhorias drásticas e o conseqüente aperfeiçoamento dos processos.

- **Just-In-Time**- Uma regra básica da filosofia Just-in-time é que toda e qualquer atividade da empresa que não adicione valor ao produto deve ser eliminada. Dessa forma, atividades de caráter indireto, como aquelas desenvolvidas por supervisores ou assistentes de manutenção, entre outras, devem ser realizadas pelos próprios operários. Nesta perspectiva, busca-se uma redução significativa dos estoques intermediários e finais. Na verdade, a filosofia Just-in-time representa a adoção de uma nova visão estratégica, na qual valores como a cooperação, flexibilidade e autonomia tornam-se pressupostos básicos.

- **Engenharia Simultânea**- As constantes inovações fizeram com que o ciclo de vida dos produtos sofresse uma redução significativa, obrigando as empresas a desenvolverem o projeto do produto de maneira integrada e paralela com os processos relacionados. Para cumprir seu objetivo, a engenharia simultânea apóia-se numa filosofia eminentemente cooperativa. As atividades relacionadas ao produto são desenvolvidas em equipes multifuncionais formadas por agentes de diversas áreas da empresa. Além disso, o conceito de cooperação abrange os fornecedores, através da formação de parcerias na cadeia de suprimentos; e, principalmente, a participação dos clientes. Outro aspecto fundamental diz respeito à utilização de meios computacionais (tecnologia integrada baseada em computador – CAD, CAM, MRP II), sem as quais a integração entre as diversas áreas da empresa não seria possível.

- **Manutenção Produtiva Total**- Envolve uma aplicação mais efetiva dos conceitos de manutenção relacionadas com as técnicas e procedimentos tradicionais da Manutenção Corretiva, Preventiva, Sistêmica e Preditiva. Tem como objetivos fundamentais maximizar o rendimento global dos equipamentos; desenvolver um sistema de manutenção produtiva que leve em consideração toda a vida útil do equipamento; envolver todos os departamentos na implantação da MPT; envolver ativamente todos os empregados de todos os níveis hierárquicos e tornar a MTP um movimento visando a motivação gerencial, através do desenvolvimento de atividades autônomas de melhorias por pequenos grupos

2.2.2- Práticas Inovadoras de Desenvolvimento de Pessoas

- **Cultura de Aprendizagem**- Está voltada para a análise, participação, rompimento de barreiras tradicionais de gestão e, principalmente, para o raciocínio sistêmico originou duas

grandes vertentes: a da aprendizagem organizacional, representada essencialmente por pesquisadores acadêmicos, e a vertente das organizações que aprendem, desenvolvida de modo a considerar os aspectos práticos do trabalho, sendo composta por consultores e pesquisadores interessados na transformação organizacional. De acordo com Araújo (2001), a aprendizagem organizacional surgiu como uma tecnologia capaz de rever e inovar as práticas organizacionais por intermédio do desenvolvimento da capacidade de resposta da organização. Uma mentalidade contínua de transformação deve ser aperfeiçoada, observando a importância central do ser humano como participante desse processo. Para as muitas definições de aprendizagem organizacional três níveis de análise podem ser tomados, frente a quatro naturezas do processo e produto dela. Para um nível de análise mais individual, a natureza de estudo deve ser estrutural e de desempenho. Para um nível grupal, a natureza é tomada em um âmbito mais cultural. Para os níveis organizacionais, a natureza varia desde cognitiva, permeando a cognitiva/comportamental, até à natureza comportamental.

- **Trabalho em Equipes**- As equipes de trabalho podem ser definidas enquanto pequenos grupos que compõem unidades coletivas interativas, cujos membros atuam interdependentemente para alcançar uma meta grupal de trabalho, ou seja, tanto o tamanho reduzido, como a interdependência dos membros e uma meta grupal em comum, seriam traços imprescindíveis ao estabelecimento de uma equipe de trabalho real e efetiva. O uso de equipes, contudo, não significa que a atuação de todos na solução de todos os problemas será uma condição *sine qua non*. Em alguns casos os grupos encontram a solução em uma ação conjunta e não isolada, contudo, em outros casos o número não é o importante, pois o problema só será resolvido se um dos membros tiver a solução. Nesse sentido, o grupo atuará mais como uma unidade que provê o clima necessário para que a solução possa emergir de um dos seus elementos, ou seja, Grupos facilitam o uso de recursos e permitem o estabelecimento de metas comuns de execução, assim como ajudam na adaptação mútua.

- **Empowerment**- A capacidade de uma organização delegar tarefas estará diretamente ligada à sua capacidade de implementar com sucesso a adoção do empowerment enquanto prática de gestão. Embora tenham pontos em comum e, de fato, para o público geral possam ser bastante semelhantes, o empowerment dá um salto substancial e que vai além da simples delegação de tarefas. Enquanto delegar ainda se insere entre o leque de atribuições gerenciais, o empowerment prevê a eliminação das limitações que impedem que uma pessoa faça o seu trabalho de forma eficiente, o que na prática significa, em muitos dos casos, uma maior distribuição do poder dentro da organização. Enquanto que na delegação, ao invés de investir sua equipe de poder, os gerentes continuavam tomando as decisões e apenas delegavam as tarefas relativamente sem importância, no empowerment o processo de delegação se torna desnecessário, visto que os trabalhadores dispõem de uma maior liberdade na sua tomadas de decisões tanto na esfera individual quanto nos trabalhos de equipe, o que torna a organização como um todo tanto mais ágil como mais capaz de responder às demandas de mercado.

- **Gestão da Qualidade Total** – Estratégia de gestão que prioriza a busca constante da qualidade por meio da participação coletiva, da racionalização do trabalho, da eliminação de desperdícios, da economia de recursos e da produção flexível. Assim, passou-se a obter produtos de alta qualidade e a preços baixos. O princípio da fabricação da qualidade está atrelado à idéia de produção sem defeitos, identificando e corrigindo erros e eliminando suas causas. A filosofia de "fazer certo da primeira vez", inventada por Deming, fazia com que anormalidades no processo de conformação do produto fossem identificadas e corrigidas no momento em que surgiam.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

O fator humano tem sido considerado como uma das peças-chaves para que as organizações alcancem a produtividade e a qualidade tão necessária neste ambiente global e competitivo. A

preocupação com o tema qualidade de vida no trabalho, tem aumentado de forma considerável, uma vez que a difusão das tecnologias está acentuada, e o potencial humano passa a desempenhar papel fundamental na busca das vantagens competitivas agregando valor a seus produtos/serviços. Passado o tempo onde se dava primazia demasiada apenas à produtividade, e os trabalhadores eram submetidos a condições de trabalho totalmente adversas, começaram por volta de 1950, os movimentos pela QVT. Com o surgimento da abordagem sócio-técnica, a sociedade e, principalmente, os cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes tomaram iniciativas na busca de melhores formas de organizar o trabalho, a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar geral dos trabalhadores. Huse & Cummings (apud Rodrigues 1994), admitem que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais da empresa contribuíram, de forma decisiva, para que os cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho.

Pode-se dizer que os conceitos acerca da QVT são fortemente influenciados pela obra de Maslow, como cita Campos (1992), os quais são aplicados nos programas de qualidade quando se estuda a participação e a motivação dos trabalhadores, ou seja, os fatores motivacionais ligados ao desempenho das funções. Para Wether e Davis (1983), os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o título ‘Qualidade de vida no trabalho’, a maioria dos métodos acarreta a reformulação de cargos, com a participação dos trabalhadores afetados. Segundo Quelhas e Morgado (1993), a QVT pode ser entendida como um bem estar relacionado ao emprego do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória, despojada de estresse e outras conseqüências negativas. Por sua vez, Walton (1989), considera que a expressão tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico e do crescimento econômico. Este processo de industrialização e crescimento econômico muitas vezes ocorre a custa da saúde do trabalhador, conforme destaca Gonçalves (1988), para ele o preço pago pela comunidade pela riqueza produzida, trata-se do desenvolvimento de condições que propiciem prejuízos à saúde do trabalhador, seja pelo desenvolvimento das doenças profissionais, seja pela possibilidade de acidente de trabalho. Por doenças do trabalho podemos entender, de acordo com Gonçalves (1988), toda a doença decorrente da exposição do trabalhador a agentes físicos, químicos e biológicos ambientais que agredem contínua ou intermitentemente seu organismo. Mas, esta definição fica incompleta quando deixa-se de fora os problemas causados pelas Lesões por Esforços Repetitivos (LER), que são afecções de origem ocupacional que atingem os membros superiores, região escapular e pescoço, resultante do desgaste muscular, tendinoso, articular e neurológico provocado pela inadequação do trabalho ao ser humano, combinado ou não com uma postura inadequada e do uso repetido e/ou forçado de grupos musculares (Revista Cipa, 1999: 32).

A LER constitui-se de um fenômeno universal, de grandes proporções, em constante crescimento, em função disto os trabalhadores que exercem atividades com repetitividade de movimentos e esforço físico estão dentro de um grupo de risco, formado por diversas categorias, destacando-se entre elas caixas de banco e supermercados, digitadores, datilógrafos, telefonistas, médicos, músicos, etc. Percebe-se que dentre as categorias de risco encontram-se várias atividades bancária. Sendo a agência bancária o ambiente de aplicação da pesquisa, ressalta-se a importância deste assunto para o desenvolvimento da mesma.

Destaca-se um conceito bastante amplo e contingencial de Vieira e Hanashiro apud Vieira (1996, p. 39), os quais definem QVT como:

(...)melhoria nas condições de trabalho - com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

Conforme o acima exposto, percebe-se que não há uma definição consensual sobre o tema na literatura. Por outro lado, pode-se notar o quanto a qualidade de vida no trabalho e satisfação do trabalhador assumem importância muito grande, considerando os desempenhos almejados. Pois segundo Fernandes e Gutierrez (1988), o desempenho eficaz depende acima de tudo do “querer fazer” e não tanto do “saber fazer”, sendo assim, estes fatores podem ajudar a fazer com que as pessoas queiram fazer melhor, em decorrência de um envolvimento muito maior com o seu trabalho, por compartilharem mais das coisas que lhes dizem respeito e pela existência de um ambiente favorável de trabalho. Deste modo, os colaboradores sentem-se mais estimulados e motivados a produzirem, satisfazendo seus anseios e necessidades e, ao mesmo tempo, indo ao encontro dos objetivos organizacionais.

Para Fernandes (1988), face à época de crise generalizada, cujas conseqüências, nas organizações, se traduzem por escassez de recursos, acirrados conflitos entre grupos de interesses, não se pode admitir que o potencial dos colaboradores sejam subutilizados. Em muitas empresas, a idéia de que bons salários e bom tratamento motivam automaticamente os colaboradores a trabalhar com mais afinco. Entretanto para Carwell apud Lima (1996), encarar a QVT apenas como custo significa uma supersimplificação do comportamento humano. Deve-se salientar que alterar comportamentos referentes a estilo de gestão, melhora no clima e na cultura muitas vezes “viciada”, não acarretam custos operacionais financeiros a empresa, apenas representam mudanças de atitude, já as mudanças referentes a melhoria de instalações, melhores benefícios ou redução de jornada representariam custos, mesmo assim estas mudanças representam obstáculos para a implantação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Para Fernandes (1996, p. 23), o equilíbrio e a integração das dimensões tecnológica, econômica e social, dentro do aspecto qualidade, torna-se uma atitude inteligente e imprescindível para a implantação da filosofia da qualidade: “Amplia-se, desta forma, o papel da Gestão dos Recursos Humanos, pois, em âmbito de cada posto de trabalho, todos os colaboradores são agentes da Qualidade, sem distinção de cargo ou nível hierárquico”. Na maioria das empresas, os trabalhadores ainda não estão preparados para participar, fazendo-se necessário um processo de aprendizagem para construir o trabalho do dia-a-dia. Da mesma forma as chefias não estão preparadas para a colher a participação dos colaboradores, e há grande resistência por parte da alta administração de aceitar novos modelos de gestão mais participativos.

Segundo Macedo (1992), o aumento de comportamentos contraproducentes por parte dos colaboradores, como absenteísmo, greves e alcoolismo, é gerado nas empresas, basicamente, por uma organização industrial baseada no taylorismo, com forte controle formal e pouca preocupação com a adaptação do homem ao trabalho. Em muitas empresas, tem-se a idéia de que os trabalhadores, principalmente os executivos, tenderiam a trabalhar melhor se estivessem sob pressão, normalmente acaba acarretando em prejuízos a saúde do colaborador. Neste sentido, Alfredo (2000, p. 131), destaca que o Ministério da Saúde divulgou uma nova lista de doenças relacionadas ao trabalho, num total de 200 (quase seis vezes mais do que a antiga lista) - inclusive stress e neuroses.

Para encerrar a discussão acerca da saúde do trabalhador, dentre os aspectos fundamentais para a QVT, tanto no ambiente de trabalho quanto na sua vida fora da organização, lembra-se, segundo Encarnação (1996, p. 15): “No meio médico, há um consenso que no adulto, excluídos os acidentes, 75% das doenças são ocasionadas por transtornos emocionais.” Desta

forma as organizações devem cuidar e atender as pessoas no que tange as suas necessidades integrais, incluindo as áreas biológica, psicológica, social e espiritual.

Outro fator importante relacionado ao tema QVT são os benefícios. Para Lemos (1998, p. 28) o fundamental é definir como esta ferramenta será utilizada: “(...) os benefícios não podem mais ser vistos apenas como elementos compensatórios. Os benefícios são fatores de alavancagem da QVT e da produtividade.”

Entretanto, destaca Fernandes (1996), dentre tudo o que foi visto sobre o tema QVT, seus principais fatores de estudo e modelos, que se deve sempre conhecer a parte teórica e a prática e, implantar somente o que for de realmente uma necessidade para a organização, sem seguir ‘modismos’ que não ajudam pois não são compatíveis com a realidade da organização.

Constata-se que apesar de haver consenso sobre o fator humano como diferencial nas organizações, estas estão começando a se propor a criar núcleos permanentes voltados ao desenvolvimento intelectual, físico e espiritual de seus funcionários, visando obter o seu comprometimento com as necessidades da empresa, bem como para o desenvolvimento de melhor qualidade de vida através da mudança das suas percepções e de suas atitudes nas relações interpessoais.

Finalmente as organizações estão começando a se dar conta de que a saúde, a satisfação e a tranquilidade dos funcionários são diretamente proporcionais à sua qualidade de vida, que passa a ser entendida como a busca contínua da realização integral do ser humano através de estímulos adequados para a plena utilização de suas competências e habilidades de forma equilibrada e com a experimentação intensa de todas as dimensões de sua realização pessoal.

3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os principais aspectos ligados aos procedimentos metodológicos do presente estudo, a seguir, são explorados enfatizando o modelo geral da pesquisa, a escolha da amostra, o instrumento de coleta das informações e a análise dos dados.

3.1- O Modelo Geral da Pesquisa

Os dados aqui apresentados foram extraídos de um estudo de âmbito nacional, que procurou mapear as práticas de gestão da inovação organizacional, envolvendo 215 empresas do setor secundário da economia, as transformações introduzidas nos seus processos de organização da produção e de gestão do trabalho, de forma a avaliar as estratégias utilizadas para vencerem o desafio da competitividade. Tal estudo é fruto, também, de uma parceria com a Universidade de Sheffield, na Inglaterra, que deu origem ao roteiro de entrevista utilizado para coletar as informações da pesquisa.

3.2- Participantes

A amostra que compõe as empresas participantes do presente estudo foi escolhida, inicialmente, utilizando-se a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) relacionadas ao setor secundário da economia. De um universo de 4637 empresas com mais de 150 empregados, obteve-se uma amostra de aproximadamente 367 unidades amostrais, que foram escolhidas aleatoriamente. As dificuldades inerentes ao trabalho de campo resultaram num conjunto de 215 empresas, após a eliminação de entrevistas incompletas e as que não deveriam pertencer à amostra. Os diretores industriais, os gerentes de produção ou os executivos seniores foram convidados a falar a respeito de quais práticas inovadoras de racionalização dos processos de trabalho e de desenvolvimento de pessoas estão sendo implantadas em sua organização. Deste total de empresas, 216 participaram da entrevista.

A maior parte das empresas entrevistadas possuía um quadro de funcionários na categoria de 150 a 249 (39,1%) e de 250 a 499 (34%), ficando com 17,7% as empresas entre 500 a 999

funcionários, e 9,3%, as com mais de 1000. Em consideração aos Estados e Regiões investigadas, buscou-se distribuí-los equitativamente para que a representatividade fosse assegurada. No entanto, a Região Sul, acompanhada da Região Sudeste, foram as que tiveram uma maior participação no estudo, com, respectivamente, 40,6% das entrevistas, seguido de 37,7%.

3.3- O Instrumento e os Procedimentos de Coleta das Informações

A pesquisa seguiu o delineamento básico estabelecido pelos pesquisadores do Institute of Work Psychology da Universidade de Sheffield (UK), que consiste em um roteiro de entrevista tipo *Survey*, com dez perguntas sobre cada uma das doze práticas de gestão da produção e do trabalho, definidas anteriormente, que foi traduzido e adaptado à realidade nacional pelos pesquisadores participantes do projeto. Nas dez perguntas investigou-se: o quanto as práticas são utilizadas; quando as práticas foram introduzidas; quais os principais objetivos para a introdução dessas práticas; quais práticas podem ser consideradas como mais ou menos promissoras; quais as tendências futuras para o uso das práticas e o que pode ser concluído sobre cada prática. Na questão que investigou a extensão de uso e o alcance dos objetivos das práticas inovadoras de produção, utilizou-se uma escala do tipo Likert, onde as opções de resposta variavam de 1 a 5, significando: 1- nada, 2- pouco, 3- moderadamente, 4- muito e 5- totalmente. À esse núcleo básico foram acrescentados um outro conjunto de questões que buscavam identificar aspectos relacionados aqueles inicialmente explorados, como por exemplo: tipos de estratégias de produção, sistemas de qualidade de vida no trabalho, práticas de treinamento, nível de preparo cognitivo, interpessoal e motor dos empregados quando da implementação das práticas, nível de investimento em pesquisa e desenvolvimento, nível de concorrência, categorização do processo de produção, caracterização do vínculo dos empregados com as empresas pesquisadas e nível de inovação dos produtos. Uma entrevista piloto foi realizada com dez organizações para avaliar a consistência interna das questões e aplicabilidade ao contexto brasileiro. Treinamentos foram realizados com os entrevistadores com vistas à contextualização da pesquisa e ao fornecimento das instruções gerais pertinentes a uma entrevista por telefone. Além do treinamento, um escalonamento foi feito entre os bolsistas de iniciação científica envolvidos com o projeto, para que os entrevistadores pudessem a qualquer momento recorrer quando no aparecimento de dúvidas, tanto por parte deles, quanto pelo lado do entrevistado. As entrevistas foram realizadas por telefone com diretores, gerentes e supervisores de produção, que foram assumidas como pessoas qualificadas para fornecerem as informações sobre a organização do chão de fábrica. Tendo em vista o objetivo da presente comunicação, utilizou-se os dados referentes às questões que investigaram o quanto as práticas são utilizadas e a existência de programa de qualidade de vida no trabalho nas empresas estudadas. A partir destas informações foi possível então, identificar em que medida o uso extensivo das PIGP estão acompanhadas da decisão de se implementar PQVTs.

3.4- Análise dos Dados

A análise dos dados obtidos a partir das entrevistas foi realizada utilizando-se o programa SPSS realizando-se cálculos de estatísticas descritivas (frequências, médias e desvios) teste de associação entre as variáveis de estudo (qui quadrado e análise de variância). Realizou-se, também, análise de *clusters* para identificar grupos de empresas quanto ao uso das práticas inovadoras de gestão da produção.

4- RESULTADOS

Visando atingir os objetivos propostos neste estudo, a seguir apresentam-se os resultados das análises dos dados coletados por meio das entrevistas. Inicia-se mostrando quais práticas foram introduzidas nos processos de produção das fábricas brasileiras e suas extensões de uso.

4.1- O quanto às práticas são utilizadas

Os dados mostrados na Tabela 1 ilustram a extensão de uso das práticas inovadoras de produção pelas empresas brasileiras pesquisadas. Neste sentido, observa-se que as práticas inovadoras mais comumente utilizadas, no que se refere ao desenvolvimento de pessoas, são a de Trabalho em Equipes; Gestão da Qualidade Total e Cultura de Aprendizagem. Já as mais utilizadas no que tange à racionalização dos processos de trabalho são a Parceria na Cadeia de Suprimentos e Tecnologia Integrada Baseada em Computador. Por outro lado, as práticas inovadoras de gestão da produção menos utilizadas no Brasil no que tange à racionalização dos processos de trabalho foram a Terceirização, acompanhada pela Engenharia Simultânea; pela Manutenção Produtiva Total; pelas Células de Produção e pela Reengenharia. A prática de inovação de desenvolvimento de pessoas e *Empowerment* ocupou a primeira posição na categoria de uso “moderado” seguida da Reengenharia.

Tabela 1- Extensão de Uso das Práticas Inovadoras de Gestão da Produção

Ênfase das Práticas Inovadoras	Especificação das Práticas	% Empresas por Classificação de Uso		
		Total/Muito	Moderado	Nada/Pouco
Desenvolvimento de Pessoas	- Trabalho em Equipe	68,2%	13,1%	18,6%
	- Gestão da Qualidade Total	67,1%	22,1%	10,8%
	- Cultura da Aprendizagem	51%	25,2%	26,1%
	- <i>Empowerment</i>	40,9%	32,6%	26,5%
Racionalização dos Processos de Trabalho	- Parceria na Cadeia de Suprimentos	53,2%	27,1%	19,6%
	-Tecnologia Integrada Baseada em Computador	50,7%	19,5%	29,8%
	-Terceirização	13,6%	27,1%	59,3%
	-Engenharia Simultânea	30,5%	19,5%	50%
	- Manutenção Produtiva Total	18%	28%	47,7%
	- Células de Produção	33,7%	21,2%	45,2%
	- Reengenharia	31%	31,9%	37,1%
	- <i>Just-in-Time</i>			

Fonte: Relatório de Pesquisa das Práticas de Gestão da Produção/CNPq 2002.

Examinando a inter-relação do uso das práticas dentro de uma empresa, verifica-se que há uma relação positiva na extensão do uso de todas elas. Além disso, as empresas que costumam usar uma prática são as mais prováveis que venham a utilizar as outras. Uma interpretação para esse fato é a de que o uso de técnicas reflete uma orientação mais geral para ser inovador em como as companhias administram e organizam seus processos de trabalho.

Sendo assim, os investimentos nas práticas refletem um investimento geral no processamento da inovação.

Um segundo procedimento de análise consistiu em buscar-se identificar padrões que configuram a forma como as empresas adotam tais práticas, consideradas em seu conjunto e não isoladamente. Para tanto, trabalhou-se com análise de cluster, tomando-se como base os escores médios de adoção de dois grandes conjuntos de práticas – aquelas que enfatizam o desenvolvimento de pessoas (PIDP) e as que priorizam a racionalização do trabalho (PIRT). Os resultados indicaram, no geral, uma maior adoção do primeiro conjunto de práticas, que teve um escore médio de 3,45, numa escala que variava de 1 a 5. A adoção das práticas prioritariamente voltadas para a racionalização do trabalho obteve um escore médio geral de 2,81.

Os resultados da análise de cluster permitiram identificar quatro padrões de adoção de práticas inovadoras cuja definição e composição dos grupos encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2 – Padrões de adoção das práticas inovadoras de gestão

CLUSTERS	Nº	%	Escore Médio PIRT	Escore Médio PIDP
Muito inovadoras	62	28,8	3,62	4,34
Pouco inovadoras	29	13,5	1,65	1,73
Mais inovadoras no desenvolvimento de pessoas do que racionalização trabalho	67	31,2	2,53	3,8
Mais inovadoras na racionalização do trabalho do que no desenvolvimento de pessoas	57	26,5	2,95	3,02
TOTAL	215	100	2,81	3,45

Fonte: Relatório de Pesquisa das Práticas de Gestão da Produção/CNPq 2002.

O primeiro grupo, composto por quase 30% dos casos, caracterizou-se como *muito inovador*, sendo integrado por empresas que utilizam tanto as Práticas Inovadoras de Racionalização do Trabalho (PIRT) como as Práticas Inovadoras de Desenvolvimento de Pessoas (PIDP) acima da média geral da amostra estudada. O segundo grupo, com 13% das empresas estudadas, foi definido como *pouco inovador*, pois se utiliza tanto da PIRT como da PIDT com índices abaixo da média geral. Já o terceiro grupo é composto por empresas que inovam mais nas Práticas de Desenvolvimento de Pessoas e menos nas de racionalização do trabalho; nele se encontram 31,2% da amostra. Finalmente, o quarto grupo, composto por aquelas empresas que inovam mais nas Práticas de Racionalização do Trabalho do que nas de Desenvolvimento de Pessoas é composto por 26,5% dos casos.

4.2- Existência de programa de qualidade de vida no trabalho

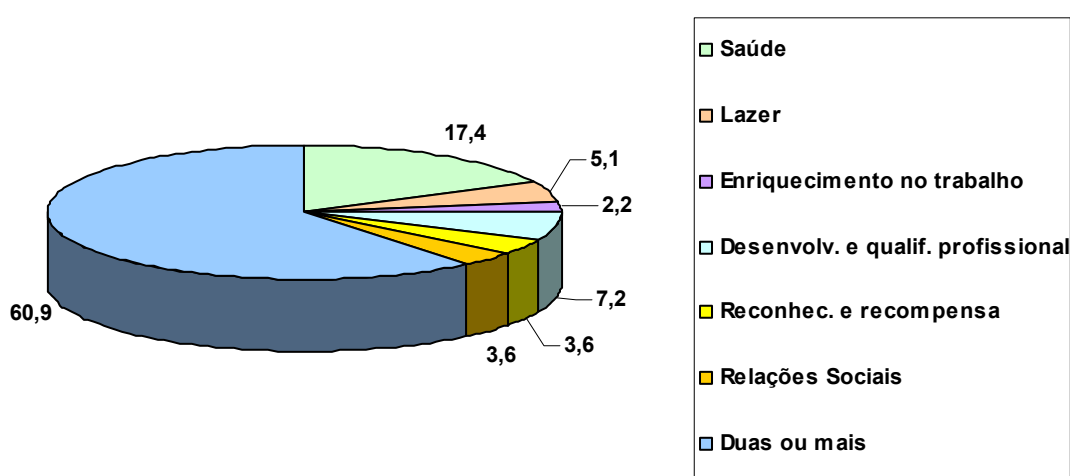
O segundo objetivo específico proposto para o presente estudo refere-se à identificação da existência de programas de qualidade de vida nas empresas pesquisadas de acordo com os padrões de inovação identificados anteriormente. Quando se analisa a existência de PQVTs, considerando a amostra geral das empresas pesquisadas, verifica-se que 71,1% delas implementam tais programas, o que significa um percentual expressivo de difusão desses programas no setor industrial brasileiro.

Os dados gerados pelo estudo também permitiram analisar em quais setores da atividade econômica pode-se observar uma implementação maior e menor de PQVTs. Assim, embora os percentuais encontrados não possam ser considerados significativos o suficiente para uma conclusão mais definitiva, algumas tendências podem ser percebidas. Por exemplo, os segmentos econômicos que apresentaram maiores porcentagens de implementação de PQVTs

foram os setores de Equipamentos de Transporte com 100%, seguido do setor de Móveis e Madeira com 87,5% e o setor de Química e Petróleo com 81,8% de implementação de PQVTs. Já os menores índices foram encontrados nos setores Têxtil com 33,3%, Borracha, Plástico e Couro com 35,3%, Equipamento Eletro/eletrônico com 36,8% e o setor de Maquinaria Industrial e Comercial com 41,2% de implementação de PQVTs.

Um outro ponto importante investigado na pesquisa sobre a questão da Implementação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, refere-se às principais áreas de ações mais privilegiadas por tais programas. A Figura 1 ilustra o percentual de desenvolvimento de tais ações entre as empresas que implementam PQVTs.

Figura 1- Ações Priorizadas nos PQVTs



Fonte: Relatório de Pesquisa das Práticas de Gestão da Produção/CNPq 2002.

Pode-se inferir que a maioria das empresas que implementam PQVTs (60,9%) desenvolve ações voltadas para duas ou mais áreas. Portanto, há uma tendência de as empresas utilizarem ações combinadas em diferentes áreas nestes Programas. Observa-se, também, que as ações voltadas para a área da saúde configuram 17,4% dos PQVTs implementados pelas empresas pesquisadas, seguidas das ações relacionadas ao desenvolvimento e qualificação profissional, com 7,2% e daquelas dirigidas ao lazer com 5,1%.

4.3- Relação existente entre práticas inovadoras e a implementação de PQVTs

A questão central da presente comunicação reporta-se à possível associação entre a adoção de práticas inovadoras e a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho. Para explorar tal associação, comparou-se os níveis de implementação de PQVTs nos diferentes grupos de empresas com distintos padrões de inovação nas suas práticas de gestão. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 3.

Há uma associação, estatisticamente significativa, entre os padrões de inovação encontrados e a implementação de PQVTs. No geral, essa associação comporta-se dentro das expectativas – quanto mais inovadoras as empresas, maior a probabilidade de implementar PQVT.

Assim, pode-se verificar que o maior índice de implementação encontra-se no conjunto de empresas considerado muito inovador (86,9%) sendo que apenas 13,1% destas não reportaram estar implementando tais programas. Pode-se encontrar, também, um índice alto de implementação de PQVTs no conjunto de empresas que inova mais nas PIRTs do que nas

PIDP, com percentual de 72,7% de implementação de tais programas. Coerentemente, com estes dados, pode-se observar que a porcentagem mais baixa de implementação de PQVTs (48,3%) é encontrada no conjunto de empresas classificadas como pouco inovadoras.

Tabela 3 – Existência de Programas de PQVTs por Clusters

<i>Clusters</i>	Existência de programa de qualidade de vida por <i>Cluster</i>			
	Sim	%	Não	%
Muito inovadoras	53	86,9	8	13,1
Pouco inovadoras	14	48,3	15	51,7
Mais inovadoras no desenvolvimento de pessoas do que racionalização trabalho	43	65,2	23	34,8
Mais inovadoras na racionalização trabalho do que no desenvolvimento de pessoas	40	72,7	15	27,3
TOTAL	150	-	61	-

Fonte: Relatório de Pesquisa das Práticas de Gestão da Produção/CNPq 2002.

Um dado importante que pode ser extraído da análise da Tabela 3 é a ocorrência de uma maior percentagem de implementação de PQVTs no conjunto de empresas que inovam mais nas PIRT e menos nas de PIDP. À primeira vista pareceria lógico que tal resultado deveria ser encontrado naquele conjunto de empresas que inovam mais em PDP e menos nas de PRT. Tal resultado, no entanto, pode indicar que a adoção de PIDP por si só, já inclui conteúdos que trabalham as dimensões que normalmente são trabalhadas em programas mais específicos de PQVTs. Por outro lado, as PIRT podem estar voltadas para os aspectos mais técnicos e operacionais do trabalho, exigindo da empresa que ela adote os PQVTs como forma de desenvolver aspectos não contemplados na própria natureza da prática inovadora.

5- CONCLUSÃO

Respondendo a questão central definida para o presente estudo, pode-se concluir que existe uma associação positiva entre a implementação de práticas inovadoras de racionalização dos processos de trabalho e de desenvolvimento de pessoas e a existência de PQVTs nas empresas pesquisadas. Pode-se afirmar, também, que as empresas consideradas mais inovadoras são aquelas que implementam mais significativamente os PQVTs ao passo que as empresas consideradas menos inovadoras apresentam um índice menor de implementação de tais programas. Quando se analisa a extensão de uso das práticas inovadoras e a implementação de PQVTs, de forma genérica, percebe-se que há uma predominância significativa de implementação de PQVTs nas empresas estudadas. Tal constatação indica que a adoção de práticas inovadoras vêm acompanhadas de iniciativas de desenvolver PQVTs nas empresas pesquisadas. Neste sentido, tais conclusões encontram respaldo nos resultados de pesquisas anteriores, os quais indicam a existência de uma preocupação das organizações que estão sintonizadas com as exigências do contexto de mudança em implementarem ações para melhorar a qualidade de vida do trabalhador (Codo, 1997; Chanlat, 1997). Muito embora se reconheça que a adoção de novas formas de gestão são acompanhadas de um aumento nas pressões sobre o trabalhador, acarretando um aumento no nível de stress (Vieira, 1996), os resultados aqui encontrados sugerem que, no meio empresarial brasileiro, há uma preocupação não apenas com a dimensão técnica e operacional dos processos de inovação mas também com a dimensão humana no trabalho.

6 REFERÊNCIAS

- ACUÑA, E. & FERNANDES, F. (1995). Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, V. 29, n.2. p.80-109, abr./jun..
- ACUÑA, E. & FERNANDES, F. (1996). **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade,
- ALFREDO, Alexandre. (2000). Prazer, Lazer & Saúde. **Você S.A.**, São Paulo, abr.
- ARAÚJO, L. C. G. (2001). **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas..
- BASTOS, A. V. B. (2000). Gestão da inovação organizacional: práticas, impactos e teorias implícitas que guiam os atores organizacionais. **Projeto de pesquisa submetido à avaliação do CNPQ**. Salvador, junho.
- CAMPOS, Vicente Falconi.(1992). **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni,
- CHANLAT, J. F. (1997). Os Modos de Gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. (Org.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis:Vozes.
- CODO, W. (2000).Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século. IN: DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. (Org.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis:Vozes.
- DAFT, R.L. (2002). Organizações: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- ENCARNAÇÃO, B.(1996). Cuidado, stress. **Tendências do trabalho**, São Paulo, abr.
- FERNANDES, E. (1988).Qualidade de vida no trabalho: um desafio e uma perspectiva para a gerência de recursos humanos. **Informação Profissional**, São Paulo, n.25.
- FERNANDES, E.; GUTIERREZ, L. (1988) Qualidade de Vida no Trabalho: uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, out/dez.
- FERNÁNDEZ, E. C. (1996). **Qualidade de Vida no Trabalho – como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade.
- FERREIRA, A. A., et all. (1997). **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios.
- FLEURY A. & FLEURY, M. T. L. (2001). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas.
- GONÇALVES, E. L. (1988). **A empresa e a saúde do trabalhador**. São Paulo: Pioneira,
- HAMMER, M. (1994). Reengenharia:revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus.
- HESELBEIN, F. et all. (1997). **A organização do futuro**. São Paulo: Futura.
- LEMO, J. L. (1998).Benefícios aos funcionários: ferramentas para qualidade de vida. **Tendências do trabalho**, São Paulo, mar.
- LIMA, I. (1996). **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações**: a percepção dos operários de empresas de pequeno porte. Florianópolis: UFSC, Tese de Doutorado em Engenharia de Produção.
- MACEDO, D. (1993).Como a qualidade de vida no trabalho pode aumentar o desempenho da empresa - estudo de caso. **Tendências do Trabalho**, São Paulo, set.

- MENDES, V. L. P. S. (2000). Inovação gerencial na Administração Pública: um estudo na esfera municipal no Brasil. Salvador: Escola de Administração/UFBA. **Tese de Doutorado.**
- MORGAN, G.(1996). **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, N. (2001) Mudanças organizacionais e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo-temporal em unidades do Banco do Brasil S. A. **Dissertação de Mestrado** (Administração). Belo Horizonte:CEPEAD/UFMG.
- QUELHAS, D.; MORGADO, C. (1993).A importância da qualidade de vida no trabalho para a competitividade. **Tendências do trabalho**, São Paulo, nov. REVISTA CIPA. Agosto, 1992.
- RODRIGUES, J. et all. (1998). De capataz a “coach”: a gerência de linha em um caso de mudança organizacional. IN: XXXIII Asamblea Anual Del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion (CLADEA), **Anais eletrônicos**: Santo Domingo, outubro.
- RODRIGUES, M. V. C. (1994) **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2ª edição – Petrópolis: Vozes.
- RODRIGUES, M. V. C. (1994).**Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2ª edição – Petrópolis: Vozes.
- SHEIN, E. **Psicologia organizacional.** (1982) Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- THUSMAN, M. e NADLER, D. (1997). Organizando-se para a inovação. IN: STARKEY, K., **Como as organizações aprendem: um relato do sucesso das grandes empresas.** São Paulo:Futura.
- VIEIRA, A. (1996).**A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total.** Florianópolis: Insular.
- WALTON, M. (1989).**O método deming de administração.** Rio de Janeiro, Marques Saraiva.. WERTHER, W. B. Jr.; DAVIS, K. (1983).**Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill.
- WOOD Jr. T. & CALDAS, M. (2000).**Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva Brasileira.** São Paulo:Atlas.
- WOOD JR. T. et al. (1995).Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. IN: **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em Administração de Empresas.** São Paulo: Atlas.