

Universidade de Brasília-UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Administração

Luana Cristina Rodrigues Araújo

**Expectativas em relação à implantação de um Programa
de Qualidade de Vida: comparação da percepção dos
funcionários e da equipe gestora de uma empresa pública
do Distrito Federal**

Brasília-DF

2008

LUANA CRISTINA RODRIGUES ARAÚJO

Expectativas em relação à implantação de um Programa de Qualidade de Vida: comparação da percepção dos funcionários e da equipe gestora de uma empresa pública do Distrito Federal

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria

Brasília-DF

2008

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para reflexão e realização deste trabalho, especialmente:

Aos meus amigos sempre presentes nas horas mais difíceis;

À minha família pelo apoio e segurança;

A todos os professores que contribuíram decisivamente para a minha formação acadêmica, profissional e pessoal;

A professora Maria de Fátima Bruno pela orientação e incentivo;

Ao espírito colaborativo de muitos colegas, com quem tive todo o prazer em trocar experiências, expressar opiniões diversas sobre os mais variados assuntos e atualizar os meus conhecimentos;

A assistente social Fabíula que me ajudou com tanta presteza na escolha dos participantes das entrevistas;

A todos os participantes das entrevistas sem os quais não seria possível esse estudo;

E por último e mais importante agradeço a minha querida avó sempre tão presente na minha vida e que desde cedo me ensinou o valor dos estudos.

RESUMO

A presente pesquisa visa aprofundar um tema atual, que enfoca a introdução de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho e a perspectiva gerada por esses programas no contexto organizacional. O estudo utiliza como referencial teórico o modelo de Walton (1973) e trata-se de uma pesquisa de campo, qualitativa e de cunho exploratório. Foi realizada em uma empresa pública federal do ramo de abastecimento quem tem sede no Distrito Federal. A organização não possui um Programa de Qualidade de Vida formalizado, mas elaborou um projeto em vias de implantação. O estudo visa estudar as percepções e expectativas dos gestores do programa e dos empregados da empresa em relação à implantação desse programa, visa ainda comparar essas percepções e expectativas e sugerir ações que sirvam para o aprimoramento do Programa. Foi realizado por meio de entrevistas individuais e grupos focais e ao final pode-se concluir sobre a importância de fatores como ambiente físico e relacionamento interpessoal para QVT dos funcionários. Além disso, aspectos como reconhecimento no trabalho, satisfação com a tarefa realizada e apoio das chefias e gerências também foram temas recorrentes na percepção de QVT dos empregados dessa empresa.

Palavras chaves: **Qualidade de Vida no Trabalho, Modelo de Walton, Bem-estar no Trabalho.**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organograma da empresa.....	28
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

1. Introdução.....	6
1.1 Problema de pesquisa.....	7
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo Geral.....	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
2. Referencial Teórico.....	10
2.1 Antecedentes Históricos.....	10
2.2 Programas de Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho.....	11
2.3 Histórico de Qualidade de Vida no Trabalho.....	13
2.4 Diversas abordagens teóricas utilizadas para conceituar QVT.....	14
2.5 Conceito, dimensão e indicadores de QVT adotados no estudo.....	16
2.6 Alguns estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho.....	19
3. Metodologia.....	21
3.1 Tipo de pesquisa.....	21
3.2 Caracterização da organização.....	21
3.3 Participantes da pesquisa e amostra de documentos.....	22
3.4 Instrumento.....	24
3.5 Procedimento de coleta de dados.....	24
3.6 Análise de dados.....	25
4. Resultados.....	27
4.1 Estrutura organizacional da empresa.....	27
4.1.2 Política de Recursos Humanos da Organização.....	29
4.1.3 Breve Histórico sobre a atuação da CONAB.....	31
4.1.4 Efeitos da fusão na CONAB.....	32
4.2 Resultados da entrevistas individuais.....	33
4.3 Resultados dos grupos focais.....	39
5. Discussão.....	54
5.1 Discussão das entrevistas individuais.....	54
5.2 Discussão dos grupos de foco.....	56
6. Conclusões.....	61
Referências.	63
Apêndice.....	66

1. Introdução

A maioria das pessoas passa grande parte do tempo em seu local de trabalho, portanto nada mais importante do que um local apropriado e com boas condições de trabalho para que o trabalhador se sinta bem, satisfeito e aceito, podendo assim desempenhar da melhor maneira possível as suas funções.

Imagina-se que as organizações que vão se destacar ou até mesmo sobreviver no cenário de competitividade atual sejam aquelas que priorizam o desenvolvimento e o bem-estar dos seus funcionários implementando políticas de gestão de pessoas que priorizem a sua maior valorização, uma vez que a capacidade de uma organização de ser competitiva está diretamente relacionada à sua capacidade de reunir e produzir conhecimento e nesse contexto as pessoas são de extrema importância.

O fim do século XX e o início do século XXI trouxeram uma enorme interdependência da economia global. Junto com a globalização veio o aumento da competitividade e a busca das organizações por alternativas de diferenciação. Nesse sentido as organizações do trabalho assumiram um papel que até pouco tempo não lhes pertencia. As organizações têm se tornado um espaço de educação, de saúde, de estabelecimento de relações interpessoais e de identidade pessoal e social (DEMO, 2005).

Desde os primórdios da administração até os dias de hoje, surgiram vários modelos de gestão, tendo como suporte diversas teorias, que hora sugeriam uma nova forma de administrar, rompendo modelos até então utilizados, ora usavam elementos do antigo modelo como uma nova forma de administrar.

Segundo Demo (2005), entre os anos 80 e 90, houve uma transição entre a Era Industrial na qual o principal ativo era a tecnologia para a era da informação e do conhecimento na qual o principal ativo passou a ser as pessoas, delineando a grande importância de atrair e reter bons funcionários.

De acordo com essas idéias e considerando que na atual era da informação e do conhecimento o principal diferencial para a maioria das organizações tem sido as pessoas surgem os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como proposta de humanização do Trabalho.

De acordo com Vergara e Branco (2001), a organização humanizada é aquela voltada para os seus empregados e para o ambiente, que agrega outros fatores além do lucro.

A presente pesquisa enfoca a introdução de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho e a perspectiva gerada por esses programas no contexto organizacional.

Como tem sido demonstrado por diversos estudos, o investimento na Qualidade de Vida no trabalho (QVT) é considerado uma alternativa para aumentar a satisfação dos trabalhadores na organização trazendo um conseqüente aumento na produtividade das empresas.

Diversos teóricos estudam a Qualidade de Vida no Trabalho e apresentam consenso no sentido de considerá-la um fenômeno multideterminado. Esses fatores incluem desde condições físicas de trabalho até as relações sócio-profissionais entre os pares e as chefias.

A tecnologia de QVT refere-se a esforços no sentido de melhorar ou humanizar a situação do trabalho, orientados por soluções mais adequadas em pesquisas e estudos que visem à reformulação de condições negativas dos cargos, tornando-os mais produtivos em termos de empresa e mais satisfatórios para os empregados (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988).

Dado o interesse na implantação de um programa de QVT em uma empresa pública federal do ramo de abastecimento localizada no DF, verifica-se a necessidade de fazer uma comparação entre as expectativas do programa na percepção dos empregados de diversos setores da organização e na percepção da equipe encarregada de implantar o programa.

Essa análise será feita no sentido de aperfeiçoar o programa para que ele seja eficaz e busque maior adesão dos trabalhadores de diferentes níveis da organização.

1.1 Problema de pesquisa

A organização não possui um Programa de Qualidade de Vida formalizado, possui apenas algumas ações pontuais e isoladas. Verifica-se a necessidade de levantamento das expectativas dos funcionários em relação a um Programa de QVT

estruturado dentro da empresa, uma vez que tal tipo de programa está previsto no Acordo Coletivo da Organização e há interesse por parte da diretoria na criação do mesmo.

A empresa no mês de junho de 2008 realizou uma pesquisa que visava levantar hábitos de vida dos seus empregados, à percepção em relação à Qualidade de Vida no Trabalho e sugestões de ações que pudessem compor um Programa de Qualidade de Vida a ser criado na empresa.

Como resultados obtidos a equipe notou que os respondentes não tiveram variações significativas em termos dos dados demográficos sexo e idade, porém houve uma grande variação em relação ao nível de escolaridade. Observou-se que 66% dos respondentes ocupavam cargos de nível superior, 33% ocupavam cargos de nível médio e apenas 2% dos respondentes ocupavam cargos de nível fundamental.

A maior parte dos respondentes (44%) tinha até dois anos de empresa, seguidos bem de perto (43%) por empregados que tinham entre 22 e 37 anos de empresa. O restante dos funcionários estava em faixas que variavam de 3 a 21 anos de serviço na organização.

Porém nota-se que desde a sua criação no ano de 1990, a empresa não havia realizado concurso público para admissão de novos funcionários, sendo o primeiro concurso realizado no ano de 2005 e um outro realizado no ano de 2006. Deve-se considerar ainda que muitos funcionários que foram demitidos na época da criação da empresa estão sendo reintegrados ao longo dos últimos anos.

A equipe conclui ainda, a partir dos dados do questionário, que a maioria dos respondentes já possuía hábitos de vida saudável com alimentação balanceada e prática regular de atividades físicas. As ações que tiveram a maior frequência de pedidos foram às relacionadas a atividades físicas e a ginástica laboral. Com base nesses resultados a equipe elaborou um projeto que cria um Programa de Qualidade de Vida para a empresa.

Como há poucas pesquisas nacionais sobre o assunto e a presente pesquisa parte do pressuposto que o programa de Qualidade de Vida deve ser adotado de acordo com as demandas da organização, verifica-se ainda a necessidade de investigar as percepções e expectativas dos gestores do programa e dos empregados da empresa em relação à implantação de um Programa de Qualidade

de Vida no Trabalho (PQVT) nessa organização. Desse modo, objetiva-se neste estudo explorar o seguinte problema de pesquisa:

Qual a expectativa dos funcionários e da equipe gestora de uma empresa pública federal em relação à implantação de um programa de Qualidade de vida na organização?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

- Investigar a expectativa dos empregados e da equipe gestora de uma empresa pública do ramo de serviços de abastecimento do DF em relação à implantação de um Programa de QVT na organização.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analisar normas e regulamentos de políticas de gestão de pessoas na organização;
- Identificar os aspectos essenciais a um programa de QVT, na percepção de colaboradores de diferentes áreas;
- Identificar os aspectos essenciais a um programa de QVT, na percepção das áreas responsáveis pela criação do programa na empresa;
- Propor sugestões ao programa de QVT elaborado pela empresa.

2. Referencial Teórico

O capítulo está organizado da seguinte maneira: Inicialmente é feito um breve histórico do conceito de trabalho, em seguida comparam-se os conceitos de QVT e PQT e posteriormente é feito um breve histórico do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e versados alguns estudos sobre o tema e suas diversas abordagens.

2.1. Antecedentes históricos

Na idade antiga, demarcada entre os anos 3500 a.C. até 476 d.C., o trabalho estava reservado as atividades de menor expressão e relevância. As pessoas que trabalhavam não conseguiam se integrar socialmente, eram pessoas excluídas. Para Gorz (1991 apud MELO, 2006), o trabalho necessário à satisfação das necessidades vitais era, na Antigüidade, uma ocupação servil que excluía da cidadania e da participação nos assuntos públicos quem os exercia.

Porém, vale lembrar que o conceito de trabalho que as pessoas tinham nesse tempo era mais restrito e reduzido a atividades braçais, em grande parte das vezes, realizado por escravos e que quase não utilizavam a parte intelectual. Portanto, não é a esse tipo de trabalho que os estudos contemporâneos se dedicam. Os estudos referem-se ao trabalho demandado pela sociedade, reconhecido como útil e consequentemente remunerado.

É por meio desse trabalho que as pessoas conseguem se inserir na sociedade e da mesma forma tal condição assegura direitos e deveres. A concepção de trabalho conhecida hoje só começa a aparecer no final da Idade Moderna, numa completa ruptura conceitual sobre a concepção do trabalho nas Idades Antiga e Média (MELO, 2006).

Ainda para o mesmo autor essa repentina e espetacular ascensão do trabalho da mais humilde posição até a mais elevada na escala social começou quando Locke defendeu que o trabalho é a fonte de toda a propriedade sendo seguido nos seus ideais por Adam Smith. O importante das idéias de Locke e Smith é que se deu uma nova dimensão ao trabalho, retirando-lhe o caráter depreciativo que lhe fora atribuído na Idade Média e associando-o à produção da riqueza, além de atribuir-lhe nova posição na sociedade, contribuindo assim para a sua construção social.

Com a importância cada vez maior dada ao trabalho, começaram a surgir inúmeras teorias para explicar as relações estabelecidas entre patrão e empregado e teorias de administração dessas relações. Entre as teorias que se destacam nesse contexto destacam-se os estudos de Elton Mayo que foram de grande importância, uma vez que, evidenciaram o aspecto das relações humanas na empresa.

Essa concepção de trabalho iniciada por Elton Mayo se contrapunha à cultura vigente na época, cultura esta que visava o aumento da produtividade, a partir da racionalização dos processos de gestão e de administração das organizações tendo Taylor e Fayol como seus principais representantes (MELO, 2006).

Porém, deve-se ressaltar que apesar de Taylor ter sido um dos primeiros a chamar atenção para os seres humanos no trabalho a sua abordagem era voltada para produtividade e racionalização do trabalho, tendo o ser humano uma participação semelhante a qualquer outro recurso no processo produtivo (DAVID, 2005).

O advento de inúmeras teorias e as mudanças ocorridas no cenário global provocaram diversas mudanças nas relações trabalhistas como: a flexibilização do trabalho, a diminuição no emprego fixo e assalariado e um maior dinamismo nas relações de trabalho. Nesse contexto surgem Programas de Qualidade de Vida no trabalho visando atingir o equilíbrio entre a satisfação e o bem-estar do trabalhador e a produtividade e o lucro das empresas.

2.2. Programas de Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho

A sociedade contemporânea vive intenso processo de redefinição nas relações, sobretudo nas esferas econômica, tecnológica, das comunicações e da cultura. Essas mudanças, acentuadas no final dos anos 60 e aceleradas nos anos 80, desenham um cenário com múltiplas tendências. A reestruturação produtiva se destaca no plano econômico, apoiada em intenso desenvolvimento tecnológico e modelos de gestão flexível do trabalho (FERREIRA; MENDES, 2003).

No Brasil, essas mudanças assumiram expressão ainda maior em consequência da ruptura abrupta da economia, da implementação dos programas de estabilização monetária e das reformas constitucionais visando à redução e reorientação do papel do Estado na economia (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998).

Nesse cenário, surge uma preocupação cada vez maior das empresas com a produtividade e com a competitividade, uma vez que, com abertura do mercado na década de 90, houve um acirramento da competitividade entre as organizações.

Segundo Mônaco e Guimarães (2000), para fazer frente a esses desafios, na busca pela melhoria dos processos, redução de custos e aumento da satisfação dos clientes um número cada vez maior de empresas tem adotado o Programa de Qualidade Total (PQT).

Esse programa é uma técnica de administração aperfeiçoada no Japão, a partir de idéias americanas ali introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial. Segundo Haak (2000) os programas de Qualidade Total podem ser possíveis fatores de estímulo, já que a sua adoção pressupõe, antes de tudo, mudança na forma de trabalhar e tarefas com mais sentido, podendo ter como consequência trabalhadores mais motivados.

Para Albuquerque e França (1998) com a evolução do conceito de Qualidade Total para serviços abriu-se nova discussão sobre a necessidade de incluir nele o conceito de Qualidade Pessoal e, conseqüentemente, o de Qualidade de Vida no Trabalho como parte dos programas de Qualidade Total. As autoras afirmam ainda que:

Qualidade de Vida no Trabalho é uma evolução da Qualidade Total. É o último elo da cadeia. Não dá para falar em Qualidade Total se esta não abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O esforço que deve ser desenvolvido é o de conscientização, o de preparação de postura para Qualidade em todos os sentidos: produção, serviço desempenho e qualidade de vida no trabalho (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998, p.43).

Os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho são considerados uma nova tecnologia que tem demonstrado trazer um retorno positivo em termos de produtividade e satisfação no trabalho.

Para Fernandes e Gutierrez (1988) esses programas preconizam especialmente investimentos em um sistema integrado de compensação, elevação de segurança e condições de trabalho, maior participação do empregado, liberação do potencial criativo, autonomia, *feedback*, perspectiva de crescimento e outras coisas que, na maioria das vezes, apesar de gerarem poucos custos adicionais refletem de maneira decisiva na Qualidade de Vida do trabalhador e no seu desempenho no trabalho.

2.3. Histórico de Qualidade de Vida no Trabalho

Não existe uma definição clara sobre a data exata em que a Qualidade de Vida no Trabalho começou a ser estudada, mas estudos indicam que Eric Trist e seus colaboradores do *Tavistok Institute* foram os precursores das pesquisas ligadas a esse tema na década de 50, esses estudos deram origem à abordagem sócio-técnica com foco na satisfação e bem-estar do trabalhador (TOLFO; PICCININI, 2001).

Segundo Trist (1982 apud HONÓRIO; MARQUES, 2001) essa abordagem pode ser considerada o ponto de partida para democratização dos locais de trabalho, uma vez que objetivaram analisar problemas de absenteísmo, erros de produção e conflitos interpessoais decorrentes do processo de mecanização e reorganização do trabalho em uma mina de carvão.

Na década de 60 o movimento tomou mais força e essa primeira fase se estendeu até a década de 70 quando o interesse pela QVT foi minimizado uma vez que as empresas enfrentavam período de grande crise econômica.

Limongi-França e Arellano (2002) consideram que Walton (1973 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002) foi um dos pioneiros nos estudos de QVT, tendo-a definido como uma inovação para além da legislação trabalhista, visto que os gestores de empresas passariam a buscar a criação de condições humanizadas de trabalho em suas organizações como forma de melhorar a produtividade.

Segundo Limongi-França (1996) os trabalhos em QVT minguaram no início da década de 80 em razão do descrédito em sua eficácia e de seus impactos sobre os resultados organizacionais, além de coincidir com o fortalecimento da ideologia neoliberal e com a intensificação das pressões para aumento da produtividade mediante redução dos quadros funcionais.

O interesse ressurgiu a partir da década de 90 devido, principalmente, à perda de competitividade das empresas norte-americanas para a indústria japonesa. O que levou a investigação de outros estilos gerenciais e sua relação com a produtividade e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Como salienta Carneiro (2005) ainda na década de 90 as reivindicações dos sindicatos visavam o aumento da participação dos empregados na tomada de

decisões da empresa em assuntos de tecnologia, ambiente de trabalho e treinamento de novas habilidades.

No Brasil, os estudos sobre QVT surgem mais tardiamente, também em função da preocupação com a competitividade das empresas, em contexto de maior abertura para a importação de produtos estrangeiros e na esteira dos programas de Qualidade Total (FERNANDES, 1996 apud TOLFO; PICCINNI, 2001).

2.4. Diversas abordagens teóricas utilizadas para conceituar QVT

Em função da diversidade de conceituações para QVT torna-se necessário segundo Fernandes (1996) aprofundar a revisão da literatura sobre o tema, porque não se pode trabalhar com algo que não se sabe exatamente o que é.

Segundo Limongi-França (1996) a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser entendida como um conjunto de ações que envolvem diagnóstico e implantação de melhorias na empresa. Engloba as inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho e se constitui em uma ferramenta gerencial construída na cultura organizacional.

A Qualidade de Vida no Trabalho é também 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, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

Honório e Marques (2001, p.59) consideram que:

A Qualidade de Vida no trabalho poderia ser conceituada como uma experiência de humanização do trabalho, por meio da qual uma organização, para alcançar ganhos de produtividade e excelência empresarial, procura satisfazer os seus membros criando condições de trabalho que ofereçam cargos produtivos e satisfatórios, atividades significativas e desafiadoras; sistemas de recompensa inovadores; informações compartilhadas; *feedback* constante; possibilidades de participação nas decisões e na solução de problemas; e oportunidades de realização pessoal e profissional.

As definições de QVT são apresentadas pelos pesquisadores sob diferentes enfoques como grau de satisfação dos trabalhadores, condições ambientais, promoção do bem-estar e motivação. Deve-se notar, porém que apesar da

diversidade de conceitos e fatores que compõem a QVT, a humanização do trabalho e o bem-estar dos trabalhadores apresentam-se como base das abordagens de diferentes autores.

Hackman e Oldham (1975 apud HONÓRIO; MARQUES, 2001) basearam seus trabalhos aos atributos das tarefas, as influências dos fatores subculturais, motivação e satisfação no trabalho. A partir de seus estudos concluíram que os trabalhadores estarão motivados, satisfeitos e desempenhando bem as suas funções quando três estados psicológicos estiverem presentes: o estado da significação percebida (grau em que o indivíduo percebe o trabalho de maneira importante, valiosa e significativa), o estado da responsabilidade percebida (grau em que o indivíduo experimenta em relação aos resultados de seu trabalho), o estado do conhecimento dos resultados de trabalho (grau de entendimento do indivíduo quanto à efetividade do seu trabalho).

Como colocado por Fernandes e Gutierrez (1988), em países como o Canadá, EUA, França e Suécia esta preocupação tem se intensificado especialmente em função do amadurecimento da sociedade. Com base nos conceitos de humanização do trabalho, da democracia industrial, do crescente interesse pela reestruturação do desenho dos cargos, dos custos e das condições de trabalho com base em valores ambientais e humanísticos.

Para Fernandes e Gutierrez (1988) como a necessidade das empresas aumentarem a sua produtividade está diretamente relacionada a cargos satisfatórios e isto é algo cada vez mais difícil de satisfazer, torna-se importante focalizar a tecnologia de Qualidade de Vida no Trabalho como uma alternativa ainda não devidamente explorada na gestão de recursos humanos.

Sabe-se ainda que as organizações são cada vez mais exigidas em relação às expectativas dos funcionários e que essas expectativas têm crescido em ritmo mais acelerado do que o aperfeiçoamento das práticas gerenciais. Ao mesmo tempo em que o emprego da maneira formal como é conhecido se torna escasso, o mercado é cada vez mais dinâmico, o que leva a empresa a perder um grande contingente de bons funcionários.

Para a teoria comportamental os programas de Qualidade de Vida devem preconizar investimentos em um sistema integrado de compensação, elevação da segurança e condições de trabalho, maior participação por parte do empregado,

liberação do potencial criativo, autonomia, feedback, perspectivas de crescimento e outras ações que não geram custos adicionais pra a empresa, mas se refletem de maneira decisiva na qualidade de vida do trabalhador (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988).

Deve-se notar, porém que muitas empresas adotam esses tipos de programa como paliativos para problemas estruturais na empresa como: baixos salários, condições de trabalho precárias e rigidez nas normas impostas aos seus funcionários. Segundo Ferreira e Mendes (2003) como resposta à alienação no trabalho o empregado responde muitas vezes com adoecimento, alcoolismo, absenteísmo, alta rotatividade, greve e diversos tipos de sabotagem.

Segundo Carneiro (2005), os conceitos usados nos estudos de QVT, mostram-se fortemente aliados à medida que se pretende aplicar, ao momento histórico e mesmo a inclinação política do autor. Nesse sentido, é importante ser crítico nas análises dos modelos de QVT existentes necessitando ainda atrelar o debate conceitual-metodológico à história da pesquisa sobre o assunto.

Com o advento das novas tecnologias e teorias sobre a saúde do trabalhador, as empresas têm se preocupado cada vez mais em desenvolver programas de Qualidade de Vida. Verifica-se a necessidade de implantação desse tipo de programa na organização visando um maior envolvimento dos trabalhadores, enriquecimento de tarefas, maior satisfação e bem-estar dos empregados.

2.5 Conceito, dimensão e indicadores de QVT adotados no estudo

Entre os inúmeros conceitos de qualidade de vida destaca-se o proposto por Walton (1973 apud TOLFO; PICCININI, 2001), que aponta a qualidade de vida como um conceito global que além de atos legislativos que protegem o trabalhador, envolve o atendimento de necessidades e aspirações humanas, colocada na humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa. Este modelo será o referencial teórico utilizado nessa pesquisa em razão da sua amplitude.

Esse modelo define que:

A idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento das necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria do meio organizacional (WALTON, 1973 apud RODRIGUES, 1999, p.81).

As dimensões e os indicadores de QVT apresentados por Walton (1973 apud TOLFO; PICCINI, 2001) são os seguintes:

- Compensação justa e adequada: equidade salarial interna, equidade salarial externa e benefícios.
- Condições de trabalho: condições físicas seguras e salutaras e jornada de trabalho.
- Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades: autonomia e possibilidades de autocontrole, aplicação de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho.
- Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego.
- Integração social no trabalho: apoio dos grupos primários, igualitarismo e ausência de preconceitos.
- Constitucionalismo: normas e regras, respeito à privacidade pessoal e adesão a padrões de igualdade.
- Trabalho e o espaço total da vida: relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado.
- Relevância social da vida no trabalho: relevância do papel da organização em face do ambiente.

Para Silva e Tolfo (1995) as oito dimensões inter-relacionadas formam um conjunto que possibilita ao pesquisador apreender os pontos percebidos pelos trabalhadores como positivos ou negativos na sua situação de trabalho. Apresentam a vantagem de analisar tanto o conjunto de condições e práticas organizacionais, como aspectos relacionados à satisfação e percepção dos empregados sobre os fatores positivos no trabalho.

Porém, apesar de Programas de Qualidade de Vida apresentarem bons resultados quando bem aplicados, percebe-se que muitas empresas adotam os Programas de QVT como saída para resolver problemas imediatos e em curto prazo,

tais como de relacionamento dentro da empresa, de capacitação de mão de obra ou para solucionar problemas de baixa qualidade nos produtos e serviços.

Sob uma outra perspectiva, a evolução da prática de QVT foi marcada por uma série de medidas paliativas, soluções de curto prazo e atividades com pouca ou nenhuma integração (REQUENA 2002 apud CARNEIRO; FERREIRA 2007).

De acordo com as idéias de Hague (2002, apud LIMONGI-FRANÇA 1996) algumas dessas medidas são consideradas práticas apenas compensatórias, uma vez que se baseiam na retirada do indivíduo daquele contexto para que ele se recupere para posterior retorno do indivíduo ao mesmo local que provocou o seu adoecimento. Sendo assim, Os resultados são pouco duradouros e acabam por contribuir para manter o cenário organizacional desfavorável a saúde do empregado.

Muitas empresas não se importam realmente com as implicações sociais, culturais e organizacionais de tais programas. Segundo Lima (1994), discute-se muito sobre a legitimidade de tais programas, seu potencial de generalização e suas possibilidades de concretização.

Vale lembrar ainda que é necessária uma reflexão global sobre o conceito de QVT, pois apesar de o estudo focar a Qualidade de Vida quando o indivíduo está no ambiente de trabalho existe relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e Qualidade de Vida fora do Trabalho. Uma pessoa vivencia ambas as situações e consequentemente uma interfere na outra, de forma que práticas saudáveis no ambiente profissional podem refletir sobre o ambiente familiar e vice-versa.

Existe ainda a necessidade de se avaliar os efeitos dos programas de Qualidade de Vida sobre o significado do trabalho e a motivação dos funcionários, contribuindo para geração de novas práticas de trabalho que levem a uma melhor QVT dos seus empregados.

Por fim, adota-se nesse estudo uma abordagem de QVT que visa estudar a integração entre os diversos fatores que compõem a Qualidade de Vida. Além disso, pretende-se ter uma visão crítica dos resultados não privilegiando apenas práticas compensatórias no contexto de trabalho.

2.6 Alguns estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho

O estudo de Mônaco e Guimarães (2000) fez uma ligação entre a Qualidade total e Qualidade de Vida no Trabalho em uma agência dos correios. A pesquisa avaliou as transformações relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho, a partir da introdução do programa de Qualidade Total na instituição. Os autores utilizaram o modelo de Walton para aferição da QVT.

Eles analisaram os aspectos da QVT que foram afetados antes e depois da introdução do Programa de Qualidade Total (PQT), na visão dos funcionários de diferentes hierarquias, desde corpo técnico até o nível gerencial, em relação à implantação do PQT e a modificação da QVT a partir da introdução do PQT. Analisaram-se as principais dificuldades e limitações dos programas e, ao final do estudo os autores sugeriram os aspectos que a organização poderia modificar para melhorar a QVT dos funcionários.

As principais melhorias a serem feitas apontadas pelo estudo foram: a flexibilização das normas de vigilância, a reavaliação da política de treinamento, a melhoria no ambiente de trabalho, melhoria nas condições físicas e na remuneração dos empregados.

Outro estudo de relevância para o tema foi a pesquisa de Fernandes e Gutierrez (1988), os autores nesse caso analisaram os resultados de um processo de concepção e implantação de um projeto de QVT em uma empresa privada da região sul do Brasil. Os autores do artigo atuaram na empresa como consultor externo e diretor de Recursos Humanos, respectivamente. Ao final do estudo, os autores propuseram um modelo de intervenção para ação estratégica da gerência de RH nos programas de QVT.

O modelo proposto sugeria trabalhar a imagem da empresa junto ao corpo funcional, a modificar as práticas de trabalho, a flexibilizar as normas e procedimentos e a implantação de benefícios diferenciados para o corpo funcional. Foi proposto ainda no modelo a reforma das lojas para melhoria das condições físicas do trabalho, além de uma maior participação do corpo funcional nas decisões da empresa.

Já os estudos de Albuquerque e França (1998) analisaram o aparente paradoxo entre as organizações que estão amplamente envolvidas na busca de

produtividade e busca de espaço no mercado competitivo e os estudos de QVT que vêm ganhando cada vez mais espaço nas discussões acadêmicas e empresariais. Além disso, o estudo também aponta a Qualidade de Vida no Trabalho como um possível gerenciador do *stress* na organização.

Os trabalhos de Haak (2000) avaliaram os efeitos dos programas de Qualidade sobre o significado do trabalho e a motivação dos funcionários contribuindo para a geração de novas práticas de trabalho que levassem as empresas a maior competitividade. Após o estudo o autor concluiu que os Programas de Qualidade promoveram efetivamente mudanças no trabalho das pessoas em relação à tarefa e à natureza do trabalho. As modificações acarretaram um trabalho com mais significado e com aumento da motivação dos funcionários.

Honório e Marques (2001) estudaram a Qualidade de Vida no Trabalho em uma empresa de telefonia celular utilizando o referencial teórico proposto por Hackman e Oldham (1975). Ao final da pesquisa, os autores concluíram que a dinâmica da Qualidade de Vida se relaciona diretamente à maneira como o trabalho está estruturado e organizado.

O artigo de Tolfo e Piccinini (2001) discute o resultado de pesquisas sobre as melhores empresas para trabalhar no Brasil, divulgadas pela revista Exame nos anos de 1997, 1999 e 2000. O referencial teórico utilizado foi o modelo de Walton (1973) e teve como objetivo investigar a similaridade dos itens encontrados com o referencial teórico utilizado e investigar as disjunções entre o encontrado na teoria e na prática da gestão dessas empresas.

Ao final do estudo, os autores encontraram estreita similaridade dos resultados com o modelo utilizado e uma tendência à redução, ao longo dos anos, de itens bem avaliados nas empresas. Isso significa que um grande número de organizações foi desclassificada quanto a ser um bom lugar para trabalhar pelos seus empregados. As autoras concluem que a prática pouco reflete o discurso de que as pessoas são a parte mais importante das organizações e continuam a ser tratadas como custo e recurso pelas empresas.

A seguir, será apresentada a metodologia utilizada no presente estudo.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa é denominada pesquisa de campo, uma vez que os dados serão colhidos no ambiente natural dos sujeitos (GODOY, 1995a), qualitativa e descritiva.

Em uma pesquisa de campo as observações são relatadas em linguagem não-técnica, por meio de palavras e conceitos familiares que possibilitem a compreensão do fenômeno minimizando o papel de pressuposições admitidas *a priori* (GODOY, 1995a).

Ainda para o mesmo autor a pesquisa qualitativa tem como principais características: ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.

Segundo Neves (1996) os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para melhor compreensão dos fenômenos.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Para Godoy (1995a) ela envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A pesquisa será dividida em três momentos:

1. Análise documental de material.
2. Entrevistas com profissionais da área gestora do Programa de QVT;
3. Entrevistas com colaboradores de diversas gerências da Organização;

3.2. Caracterização da organização

A pesquisa foi realizada junto a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), empresa pública federal de médio porte, vinculada ao Ministério da

Agricultura, Pecuária e Abastecimento, criada pela lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, tendo iniciado o seu efetivo exercício em 1º de janeiro de 1991.

Ela se originou da fusão de três empresas públicas: a Companhia de Financiamento da Produção (CFP), a Companhia Brasileira de Armazenagem (CIBRAZEM) e a Companhia Brasileira de Alimentos (COBAL) que atuavam em ramos distintos, porém complementares.

Atualmente, ela é a agência oficial do Governo Federal que gere as políticas agrícolas e de abastecimento, visando assegurar o atendimento das necessidades básicas da sociedade, preservando e estimulando os mecanismos de mercado. O governo Federal mantém ainda, através da empresa, uma política de garantia de preços mínimos e de estoques públicos, com o objetivo de regularizar a oferta dos principais produtos agrícolas e estabilizar o comportamento dos preços ao longo do ano safra.

Além disso, ela atua no Programa de aquisição de alimentos do governo federal (PAA) juntamente ao Ministério do Desenvolvimento Social e combate à fome (MDS) na parte de distribuição e armazenamento dos alimentos do programa.

A empresa atua em todo Brasil, por meio de 23 Superintendências Regionais (SUREGs) e, vinculadas a estas superintendências, 96 Unidades Armazenadoras (UAs). Tem em sua totalidade cerca de 3.500 funcionários (posição em 2008) efetivos distribuídos por 23 estados e na matriz localizada no Distrito Federal onde foram colhidos os dados para pesquisa. Atualmente, estão lotados na matriz 767 funcionários.

3.3. Participantes da pesquisa e amostra de documentos

Os participantes da pesquisa foram divididos da seguinte maneira: Equipe responsável pela elaboração do PQVT que foi entrevistada por meio de entrevistas individuais e empregados de diversos setores da empresa que foram entrevistados por meio de grupos focais.

De acordo com Oliveira e Freitas (1998) a escolha de quem participará do estudo deve ser feita conforme o propósito da pesquisa. Além disso, deve ser considerada a necessidade de segmentar os participantes em categorias.

Em pesquisa prévia realizada na organização sobre o tema: “Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho” observou-se que a maioria dos respondentes (60%) ocupava cargos de nível superior, seguidos pelos empregados que ocupavam cargos de nível médio (15%) e com a participação muito pequena de funcionários que ocupavam cargos de nível fundamental (5%).

Sendo assim optou-se por categorizar os grupos focais por nível de escolaridade. O primeiro grupo foi formado por profissionais de nível fundamental e nível médio, o segundo por profissionais apenas de nível médio e o terceiro por profissionais apenas de nível superior.

O grupo focal 1 foi constituído por profissionais que ocupavam as funções de Auxiliar e motorista. O grupo focal 2 foi composto por profissionais que ocupavam funções de assistente e o grupo focal 3 foi composto por analistas.

“O grupo focal é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupos, cujas reuniões apresentam características definidas quanto à proposta, tamanho, composição e proposta de condução (OLIVEIRA; FREITAS 1998, p.83)”. A escolha desse método deu-se porque propicia riqueza e flexibilidade na coleta de dados, além do ganho em espontaneidade pela interação dos participantes.

De acordo com Flick (1995) as principais vantagens das entrevistas de grupo estão no seu baixo custo e na riqueza de dados, além do fato de estimularem o respondente (auxiliando-os a lembrar-se de acontecimentos) e a capacidade de ultrapassarem os limites das respostas de um único entrevistado.

Os grupos foram formados por 4 e 5 funcionários. A escolha pelo grupo pequeno fundamentou-se no argumento de que em grupos pequenos o pesquisador pode identificar o pensamento de cada participante sobre o tópico da pesquisa e que “dessa forma os limites extremos para a quantidade de participantes por grupo seriam de quatro, no mínimo, e doze, no máximo” (FREITAS; OLIVEIRA, 1998, p.87).

Já para a equipe de funcionários responsáveis pela elaboração do programa optou-se por realizar entrevistas individuais em profundidade, uma vez que, a equipe era composta por Analistas de Recursos Humanos, Assistentes Sociais e coordenado por dois Gerentes. Sendo assim, não havia muita variedade, nem diversidade no grupo. Foi escolhido aleatoriamente um analista de Recursos Humanos, um Assistente Social e um Gerente para participarem das entrevistas.

A análise documental foi feita por meio de material impresso da empresa, além do estudo da sua forma de organização e estrutura hierárquica. A escolha por esse método complementar de coleta de dados deu-se porque segundo Godoy (1995b), a análise de documentos constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo também ser utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes. Além disso, destaca-se que o “método deve-se adequar ao objeto de estudo” (GUNTHER, 2006, p.202).

3.4. Instrumento

Foram utilizados roteiros de questões abertas com os grupos focais e nas entrevistas individuais. As perguntas foram baseadas na teoria de Walton (1973 apud TOLFO; PICCININI, 2001), mas com espaço para os participantes manifestarem suas idéias.

A escolha da entrevista semi-estruturada deu-se por deixar os participantes mais livres para dar suas respostas. As perguntas foram amplas de modo que os participantes falassem o máximo possível do tópico abordado.

“É mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário” (FLICK, 1995, p. 89).

Ainda para Flick (1995) nesse tipo de entrevista há a definição do assunto concreto deixando-se a resposta em aberto e são feitas perguntas controladas pela teoria e direcionadas para hipóteses. Estas são voltadas para a literatura científica sobre o tópico, ou são baseadas nas pressuposições teóricas do pesquisador.

3.5 Procedimentos de coleta de dados

Duas das entrevistas individuais e os três grupos focais foram realizados na própria sede da empresa em uma sala destinada a atendimentos individuais, silenciosa e reservada. Uma das entrevistas individuais foi realizada no Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Empresa, devido à dificuldade de

deslocamento de um dos entrevistados. Porém a sala em que ocorreu a entrevista seguiu os mesmo padrões descritos para os outros entrevistados.

Os grupos e as entrevistas individuais foram realizados ao longo de três semanas, sendo um grupo e uma entrevista individual realizados a cada semana. A escolha por se fazer uma coleta de dados mais lenta e espaçada deu-se para que as entrevistas pudessem ser lidas e analisadas e somente a partir daí realizar a seguinte. Segundo Oliveira e Freitas (1998) para a condução das sessões são necessárias poucas horas, duas por dia ou cinco por semana, não mais do que isso é aconselhado. Cada entrevista durou em média 40 minutos.

As entrevistas foram conduzidas de acordo com o roteiro previamente estabelecido, gravadas com o consentimento dos participantes e posteriormente transcritas e analisadas. Foi realizado apenas um encontro com cada grupo focal, pois os resultados obtidos foram considerados suficientes para a pesquisa.

Os documentos analisados estavam disponíveis na biblioteca da empresa e via *Intranet* para todos os funcionários da organização.

3.6. Análise de dados

A análise dos documentos foi realizada com o objetivo de contextualizar as falas dos empregados, além de entender melhor a estrutura hierárquica e a política de Recursos Humanos da empresa.

“Como técnicas analíticas para dados de grupos de foco sugerem-se resumos dos conteúdos das discussões, codificações sistemáticas ou análises de conteúdo” (FLICK, 1995, p.133).

As gravações tanto das entrevistas individuais como dos grupos de foco, depois de transcritas foram avaliadas com base na recorrência de temas e assuntos utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977).

Para a autora a análise é composta por três fases: a pré-análise, fase em que os dados são organizados e se sistematizam as idéias iniciais; a exploração do material fase em que os dados são codificados e a freqüência em que determinados assuntos aparecem são anotados e a fase final de categorização e inferência dos dados quando os dados são separados em categorias de acordo com o sentido da

fala e se fazem inferências e interpretações a partir dos dados colhidos nas entrevistas.

O objetivo dessa análise foi verificar se havia alguma diferença de percepção sobre o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho entre os empregados e os gestores.

4. Resultados

O capítulo está organizado de acordo com o tipo de resultado obtido. Primeiramente, estará descrita a estrutura organizacional da empresa, uma visão geral da sua política de Recursos Humanos e uma posterior análise do que foi encontrado nos documentos da época da sua criação. Os resultados seguintes se referem às entrevistas individuais e aos grupos de foco.

4.1. Estrutura organizacional da empresa

Segundo o Regimento interno da empresa, a sua estrutura organizacional é formada pelos órgãos superiores de decisão colegiada que é composto por três conselhos: O conselho de Administração, o Conselho fiscal e o Conselho Diretor ou Diretoria Colegiada. Abaixo da diretoria colegiada encontram-se os órgãos diretores formados pela Presidência e quatro diretorias: Diretoria de Logística e Gestão Empresarial (DIGEM); Diretoria de Gestão de Estoques (DIGES), Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira (DIAFI), Diretoria de Recursos Humanos e Modernização (DIRHU).

Para assessoramento da Presidência e diretorias, estão os órgãos consultivos e de assessoramento: Gabinete da Presidência, Assessoria da Presidência, Ouvidoria, Procuradoria-Geral, Corregedoria-Geral, Auditoria Interna, Coordenadoria de Comunicação e Promoção Institucional, Coordenadoria de Desenvolvimento e Apoio à Gestão, Coordenadoria de Planejamento e Avaliação e Procuradorias Regionais.

Em seguida, encontram-se os órgãos executivos formados pelas Superintendências de Área e Gerências de área. Há ainda na estrutura organizacional os órgãos executivos descentralizados compostos pelas 23 Superintendências Regionais, Gerências de Área, Setores e Unidades Operacionais (UAs).

A divisão do trabalho é caracterizada por uma estrutura que abrange as áreas basicamente por funções realizadas. Cada diretoria atua por meio de suas gerências de forma verticalizada e com vários níveis hierárquicos como demonstra a Figura 1 que representa o organograma da organização com suas respectivas siglas.

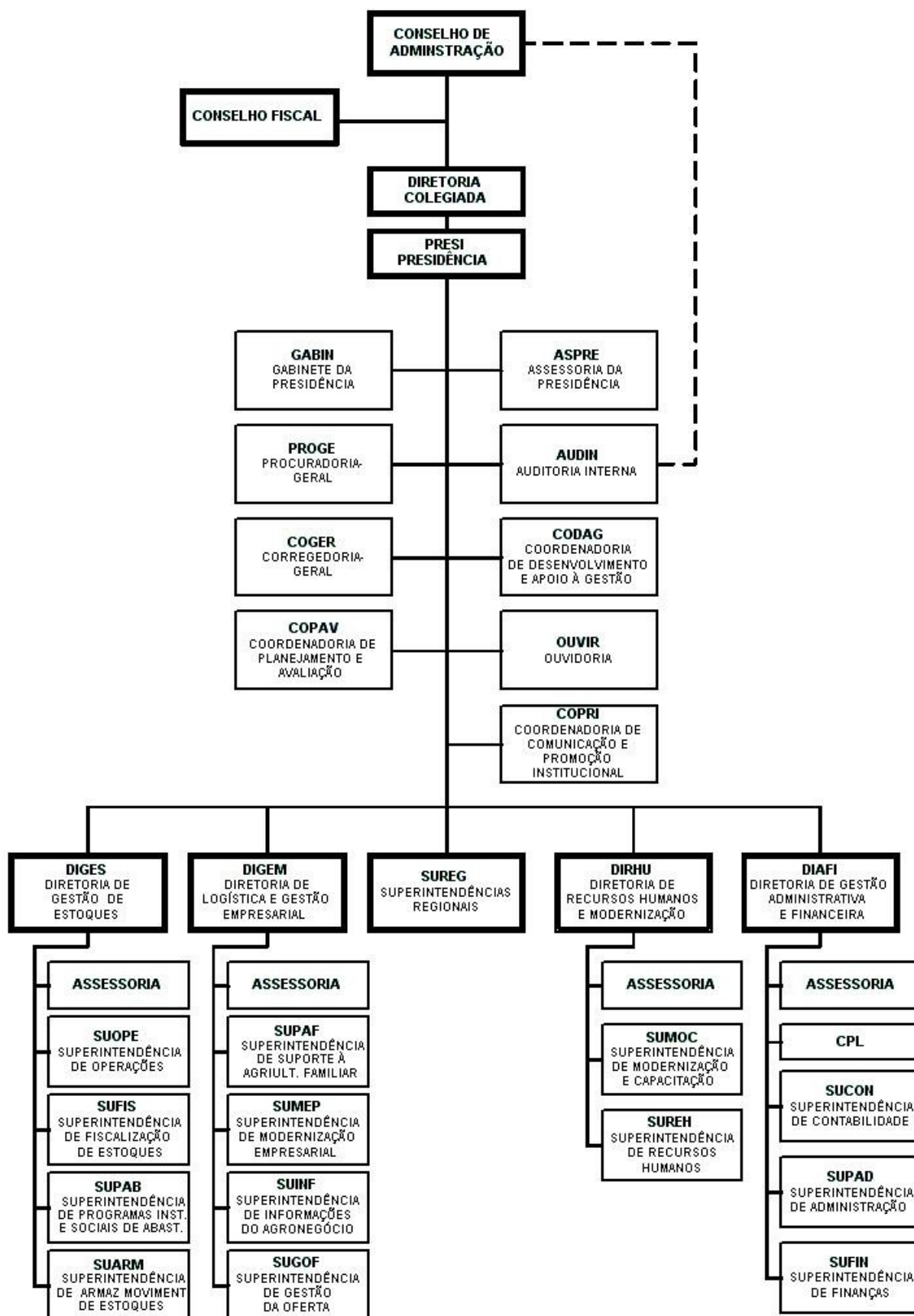


Figura 1- Organograma da empresa
Fonte: Regimento Interno (2008, p.2)

4.1.2 Política de Recursos Humanos da Organização

Segundo Regulamento de Pessoal da organização, a sua política de Recursos Humanos tem como premissas:

- ✓ Criar condições de trabalho que permitam garantir uma efetiva participação dos empregados nas atuações da Companhia;
- ✓ Manter uma estrutura organizacional capaz de garantir a mais intensa participação dos empregados nos resultados da entidade;
- ✓ Desenvolver e consolidar um comportamento centrado em serviços e resultados, de forma a garantir a eficácia organizacional;
- ✓ Desenvolver tecnologias administrativas e gerenciais modernas e ajustadas à realidade;
- ✓ Propiciar e manter condições para o exercício de uma ação gerencial ágil e dinâmica;
- ✓ Promover o contínuo desenvolvimento dos seres humanos e o acompanhamento da evolução ambiental, com o propósito de evitar a obsolescência do conhecimento e da informação;

A empresa deverá combinar as premissas citadas acima com os seguintes fatores:

- ✓ Satisfação dos empregados;
- ✓ Viabilidade da Companhia;
- ✓ Compatibilidade com o mercado de trabalho;
- ✓ Qualidade e produtividade;
- ✓ Modernização tecnológica;
- ✓ Direitos e deveres

De acordo com o regulamento, o quadro de pessoal da organização divide-se em três grupos ocupacionais, separados de acordo com a natureza e qualidade dos produtos ou serviços gerados:

- ✓ O Grupo Ocupacional I reúne mão-de-obra semiquificada, cujos integrantes exercem tarefas operacionais básicas e serviços auxiliares de apoio, e é denominado Serviços Gerais e Auxiliares;
- ✓ O Grupo Ocupacional II é composto de empregados qualificados, de nível médio, que promove apoio e assistência técnica administrativa e assistência técnica operacional, e é denominado Serviço Administrativo e Serviço Operacional;
- ✓ O Grupo Ocupacional III é integrado por profissionais com formação de nível superior, e é denominado de Serviços Profissionais de Nível Superior.

Os benefícios constantes do regulamento da Companhia são aqueles previstos pela legislação específica (CLT) e outros citados pela empresa em seu regulamento:

- ✓ Serviço de Assistência à Saúde;
- ✓ Assistência Social;
- ✓ Seguro de Vida;
- ✓ Transporte Funcional;
- ✓ Auxílio-Funeral;
- ✓ Assistência Pré-Escolar;
- ✓ Salário-Educação;
- ✓ Auxílio-Alimentação;
- ✓ Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT;
- ✓ CIBRIUS

Em resumo, os benefícios citados acima são entendidos pela empresa da seguinte maneira:

O Serviço de Assistência à Saúde – (SAS) é um benefício caracterizado por um conjunto de medidas administrativas, voltadas ao atendimento das necessidades de natureza médica, hospitalar e odontológica dos empregados e seus dependentes.

A Assistência Social tem como objetivo a prestação de serviços de apoio especializado ao empregado e aos seus dependentes, por intermédio de

profissionais habilitados e pertencentes ao quadro de pessoal da Companhia, de forma gratuita.

O Seguro de Vida em Grupo é concedido pela Companhia, sobre a vida de todos os empregados que se encontrem em plena atividade de trabalho, propiciando aos mesmos ou a seus beneficiários, o pagamento de indenização por morte ou invalidez.

Auxílio-Funeral é a concessão de um valor estipulado pela Companhia, que possibilita desonerar o empregado e seus dependentes de parte das despesas com funeral. A Assistência Pré-Escolar é o benefício que objetiva assegurar o pagamento de parte das despesas efetuadas com a guarda/assistência educacional destinada aos filhos ou dependentes legais, na faixa etária de 3 (três) meses a 6 (seis) anos de idade e excepcionais sem limite de idade.

O Salário-Educação é o benefício que auxilia o empregado no pagamento de parte das despesas efetuadas com seus dependentes na manutenção e desenvolvimento do ensino fundamental. O Auxílio-Alimentação é o benefício pago em pecúnia ao empregado, mediante consignação na folha de pagamento mensal.

O Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT é um benefício mantido pela Companhia, com o propósito de desonerar parte do salário do empregado comprometida com alimentação, em consonância com a política de melhoria de qualidade de vida de seus recursos humanos.

O CIBRIUS é um Instituto de Previdência Privada, fechado, mantido pela Companhia e seus empregados, com o objetivo de suplementar os benefícios concedidos pelo INSS, promover o bem-estar social de seus associados e suplementar aposentadorias.

Nota-se que os benefícios da empresa muitas vezes se confundem com o que é previsto em lei e de cunho obrigatório para organização como é o caso do vale transporte.

4.1.3 Breve histórico sobre a atuação da CONAB

A empresa iniciou o pleno exercício das suas atividades no ano de 1991. Os objetivos da empresa na época da sua criação eram:

- Garantir preços mínimos e armazenagem ao pequeno e médio produtor;
- Suprir as carências alimentares das áreas desassistidas pela iniciativa privada;
- Fomentar o consumo de alimentos básicos as populações carentes;
- Formar estoques reguladores estratégicos;
- Participar da formulação de políticas agrícolas;
- Garantir preços mínimos e armazenagem;
- Formação e aperfeiçoamento de pessoal especializado em abastecimento.

Atualmente, a CONAB realiza algumas outras atividades além das que realizava à época da sua criação. Ela tem uma forte atuação nos estudos que balizam a política agrícola, atua nas áreas de segurança alimentar e de previsão de safras, além da atuação na armazenagem de grão.

Ela é também reconhecida como fonte confiável de informações sobre política agrícola e de abastecimento. Cabe a empresa colocar em prática as políticas traçadas, formar os estoques públicos e comercializa-los em sintonia com o mercado, com o produtor rural e com o consumidor. A empresa é responsável ainda pela política de abastecimento, pelo cadastro nacional de armazéns e pela gestão de estoques no país, tendo fundamental importância nos programas de agricultura familiar.

Uma de suas funções primordiais é a aplicação dos mecanismos da Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM) do governo federal. Os preços são resultados de estudos da CONAB e estabelecem o piso para comercialização da safra. Ela ainda é parceira do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome (MDS) no Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA), programa do governo federal.

4.1.4 Efeitos da fusão na CONAB

Como citado anteriormente a Conab é fruto da fusão de três empresas estatais distintas, mas que tinham funções complementares: a Companhia de Financiamento da Produção (CFP), a Companhia Brasileira de Armazenagem (CIBRAZEM) e a Companhia Brasileira de Alimentos (COBAL).

O quadro de pessoal das três empresas anteriormente a fusão era de cerca de 10.000 (dez mil) empregados, com a fusão das três empresas e seguindo o modelo de racionalização do serviço público que vigorava na década de 90 o quadro após a fusão foi reduzido para 5.000 funcionários, ocasionando na demissão de 50% do quadro de pessoal.

A empresa, além dos problemas internos causados por essa fusão que não teve participação dos empregados gerou uma grande quantidade de reclamações trabalhistas, referentes principalmente ao processo de reintegração a empresa dos empregados demitidos aparentemente sem a utilização de um critério considerado justo e adequado.

A equiparação dos benefícios nunca aconteceu, uma vez que cada grupo de funcionários manteve os benefícios oriundos da sua respectiva empresa o que contribuiu ainda mais para reforçar a existência de subgrupos. Reflexos dessa fusão são enfrentados até os dias de hoje pela empresa e por seu corpo funcional.

4.2 Resultados das entrevistas individuais

Participaram das entrevistas individuais três funcionários da empresa. Todos os entrevistados são do sexo feminino, ocupavam cargos de nível superior e o tempo de serviço na empresa variava entre um e 30 (trinta) anos, uma vez que duas das entrevistadas eram recém concursadas e a outra entrevistada desempenhava suas funções há bastante tempo na empresa. O nível de escolaridade variou entre nível superior e pós-graduação (mestrado) e a idade dos participantes variou entre 24 e 60 anos.

Dois participantes eram vinculados a Superintendência de Recursos Humanos (SUREH) e um participante era vinculado a Superintendência de Modernização e Capacitação (SUMOC). As duas superintendências são subordinadas a Diretoria de Recursos Humanos (DIRHU) e foram designadas por esta para elaboração e implantação do programa na organização.

Como resultado dessas entrevistas notou-se que a elaboração de um Programa de Qualidade de Vida surgiu basicamente por três motivos: Por uma previsão no Acordo Coletivo de Trabalho da empresa, por uma necessidade de sistematização de ações que já aconteciam, mas não estavam vinculadas há um

programa maior e também a necessidade de se realizar trabalhos preventivos por meio dessas ações.

Porém o fator decisivo para elaboração desse programa foi a demanda da nova Diretoria de Recursos Humanos (DIRHU), como se exemplifica na fala das entrevistadas:

“Surgiu do próprio acordo coletivo que tem uma previsão muito geral de inclusão de ações de Qualidade de Vida na empresa, surgiu da própria área, desde que eu entrei aqui em 2006 já tinha uma demanda pra se criar um programa, mas não era possível na época pela quantidade de funcionários e mais recente mesmo veio da diretoria meio que imposto. A gente tinha intenção em elaboração, a gente tinha as idéias, mas assim fechar pra fazer o programa surgiu por parte da diretoria uma demanda mais pontual assim mais precisa [...]”.

“Foi uma demanda da diretoria, era uma coisa que a gente já pensava em fazer, mas não tinha muita a força e aí veio uma diretoria que apoiou a gente e queria que a gente começasse por força do acordo coletivo”.

Quanto à percepção sobre Qualidade de Vida no Trabalho, as entrevistadas o consideraram como um conceito multideterminado que envolve desde Qualidade de Vida fora do Trabalho até vários elementos presentes ou não no ambiente de Trabalho que colaboram para o seu aparecimento.

Os elementos que compõe a QVT para as entrevistadas geraram as seguintes categorias:

- ✓ QVT como fator multideterminado: A categoria abrange as falas que demonstram que a QVT é um conceito amplo e multideterminado composto pela interação de diversos fatores.
- ✓ Relacionamento Interpessoal: A categoria faz referência à importância do bom relacionamento com o grupo de trabalho (pares e chefia).
- ✓ Remuneração adequada: A categoria faz referência à necessidade de satisfazer aspectos materiais por meio de uma remuneração adequada e compatível com o mercado.

- ✓ Ambiente físico adequado à realização das tarefas: A categoria faz referência aos fatores ambientais como: mobiliário, equipamento e limpeza do ambiente de trabalho que interferem na percepção de QVT dos empregados.
- ✓ Reconhecimento tanto da chefia quanto da empresa: A categoria faz referência à importância que as entrevistadas deram ao reconhecimento do trabalho realizado pela chefia e pela organização.
- ✓ Satisfação com a tarefa realizada: A categoria faz referência à necessidade de satisfação das entrevistadas com a tarefa que realizam.
- ✓ Justa divisão das tarefas: A categoria faz referência à divisão equânime de tarefas.
- ✓ Espaço que possibilite a criatividade: A categoria faz referência à necessidade de um ambiente que proporcione autonomia e no quais as entrevistadas possam propor alterações nos métodos utilizados.
- ✓ Ações de prevenção e promoção da saúde que a empresa venha a realizar: A categoria faz referência a ações de promoção de saúde propostas pela empresa como: atividade física e programas de prevenção à doenças.

Exemplificam-se algumas categorias pela fala das entrevistadas:

“[...] assim eu acho que a Qualidade de Vida no trabalho são as condições estruturais mesmo: salário, meio ambiente, estrutura física das salas, computador, essa parte estruturante mais um nível de satisfação mesmo das atividades que você realiza”. (QVT como fator multideterminado)

“[...] vem também o aspecto das relações pessoais que não adianta estar num lugar lindo, perfeito se você não se dá bem com ninguém ali e não se identifica minimamente com aquele grupo ali”. (Relacionamento Interpessoal)

Em relação ao desenvolvimento do programa e à metodologia utilizada para desenvolvê-lo as entrevistadas afirmaram que foi feita uma pesquisa prévia juntamente aos funcionários da matriz para avaliar os seus interesses em relação a um Programa de Qualidade de Vida para empresa e que ele se encontra em estágio inicial de desenvolvimento, dependendo de aprovação da diretoria.

“Assim foi feita uma pesquisa, um questionário para avaliar a perspectiva dos funcionários sobre Qualidade de Vida, levantar aspectos da população de hábitos de saúde, de vida, esses dados foram compilados, foi elaborado um relatório e um plano de ação a ser implementado ainda”.

“Ainda está muito nas nossas idéias, o que a gente acha que pode ser desenvolvido, só que ta num momento ainda de amadurecimento ainda ta bem no início. Primeiro a gente precisa da aprovação pra depois implementar mesmo”.

Em relação aos aspectos já presentes na empresa que contribuem para Qualidade de Vida dos funcionários foram criadas as seguintes categorias:

- ✓ Estabilidade no emprego: A categoria faz referência à segurança que os entrevistados sentem por se tratar de uma empresa pública;
- ✓ Relacionamentos interpessoais: A categoria faz referência ao bom relacionamento do grupo de trabalho na empresa;
- ✓ Benefícios: A categoria faz referência aos benefícios oferecidos pela empresa como o *ticket* refeição e a assistência médica;
- ✓ Ações de promoção da saúde já consolidadas: A categoria faz referência a algumas ações de saúde que são oferecidas pela empresa como: a massagem expressa, acupuntura e fisioterapia no ambiente de trabalho.
- ✓ Interesse da nova diretoria em implantar diversos programas de QVT: A categoria faz referência ao apoio da diretoria na implantação de ações de Qualidade de Vida na empresa;
- ✓ Oportunidade de Capacitação e Treinamento: A categoria faz referência aos treinamentos internos oferecidos ao empregado e ao custeio de cursos pagos pela empresa.

Já em relação aos aspectos que dificultam a QVT dos funcionários foram criadas as seguintes categorias:

- ✓ As diferenças existentes entre os diversos setores: A categoria faz referência às diferenças salariais, as diferenças de condições de trabalho e diferença de reconhecimento dentro da empresa;
- ✓ Remuneração Inadequada: A categoria faz referência à defasagem dos salários em relação ao mercado e apontam para a sua adequação a realidade;
- ✓ Precária estrutura física da organização: A categoria faz referência ao ambiente físico inadequado à realização das tarefas;
- ✓ Falta de perspectiva de futuro na organização: A categoria faz referência à falta de expectativa de fazer carreira na organização;
- ✓ Falta de reconhecimento do trabalho: A categoria faz referência ao fato das entrevistadas não perceberem que o trabalho realizado é reconhecido pela empresa.

Deve-se considerar que uma das participantes afirmou desconhecer pontos desfavoráveis na empresa no momento da pesquisa.

Em relação à influência de outros programas no Programa de QVT da empresa destaca-se a influência de empresas do setor público adaptado à realidade da empresa.

As expectativas das entrevistadas em relação à implantação do programa mesclam-se em:

- ✓ Dúvidas em relação ao funcionamento do programa em longo prazo: A categoria faz referência a questionamentos em relação ao futuro do programa uma vez que muitas ações desse tipo não tiveram continuidade na empresa;
- ✓ Consolidação de ações que deram certo: A categoria faz referência a base de o programa ser pautado em consolidar ações que já tiveram adesão por parte do corpo funcional;
- ✓ Importância do apoio da diretoria: A categoria faz referência à importância do apoio da diretoria para implantação e consolidação do programa junto aos empregados;

- ✓ Expectativas positivas: As entrevistadas têm expectativas positivas em relação ao programa, uma vez que, não há muitas atividades desse tipo na empresa;
- ✓ Receio em relação à resistência dos empregados na empresa: A categoria faz referência ao leve receio das entrevistadas a não adesão dos funcionários ao programa devido à resistência a mudanças do corpo funcional;
- ✓ Atuação limitada do programa: A categoria faz referência à abrangência limitada do Programa.

Podem-se exemplificar algumas categorias de acordo com as seguintes falas das entrevistadas:

“A curto prazo vai resolver algumas ações assim o pessoal fica mais motivado, fica mais satisfeito aqui de imediato, mas com o tempo não muda as causas do problema continua sem computador, continua com um chefe que assedia ou que é grosseiro, continua com problema de relacionamento no setor ou continua fazendo uma atividade que não gosta, se assim não procurar mudar essas coisas aos poucos assim a gente pode implementar mais acho que com o tempo não vai mais ter o mesmo resultado”. (Dúvidas em relação ao funcionamento do programa em longo prazo)

“Como tem essas questões assim de diretoria a gente não sabe assim se daqui há três, quatro anos se mudar essa diretoria que é a tendência né, sempre muda não são cargos de carreira e tal, então pode ser que a próxima diretoria não tenha essa mesma visão de Recursos Humanos e não compre a idéia do Programa e aí [...]”. (Importância do apoio da diretoria)

“Acho que por enquanto ainda é um pouco limitado, acho que a gente não vai conseguir. Não sei se algum programa na realidade atinge não sei essas experiências mais consolidadas realmente atingem realmente aquilo que a gente propõe nos objetivos gerais, por mais que tenha todo um programa estruturado é difícil realmente atingir individualmente essa expectativa, mas no contexto da CONAB eu acho que é uma atividade, uma oportunidade de elas terem acesso à informação a

alguma atividade que elas não tinham antes, mas no contexto maior de realmente atingir os objetivos acredito que tá bem limitado". (Atuação limitada do programa)

4.3 Resultados dos grupos focais

O grupo focal 1 (um) foi composto por cinco integrantes, todos ocupantes de cargos que exigem nível fundamental na empresa. Dentre os entrevistados quatro pertencem ao sexo masculino e um pertence ao sexo feminino. Em relação ao nível de escolaridade todos os participantes possuem nível fundamental com exceção de um que concluiu o segundo grau.

O tempo de serviço na instituição variou de 4 a 31 anos e a idade dos entrevistados variou de 50 a 60 anos. Os empregados eram vinculados a diversas gerências subordinadas a DIAFI e a DIRHU.

Os funcionários desse grupo percebem Qualidade de Vida no Trabalho como:

- ✓ Relacionamento Interpessoal: A categoria faz referência a ter um bom relacionamento com o grupo de trabalho (pares e chefia);
- ✓ Ações de prevenção e promoção da saúde: A categoria faz referência a ações de promoção de saúde propostas pela empresa como: atividade física e programas de prevenção a doenças;
- ✓ Ambiente físico adequado à realização das tarefas: A categoria faz referência aos fatores ambientais como: mobiliário, equipamento e limpeza do ambiente de trabalho que interferem na percepção de QVT dos empregados;
- ✓ Remuneração adequada: A categoria faz referência à necessidade de satisfazer aspectos materiais por meio de uma remuneração adequada e compatível com o mercado;
- ✓ Justa divisão das tarefas: A categoria faz referência à divisão equânime de tarefas;
- ✓ QVT como fator multideterminado: A categoria abrange as falas que demonstram que a QVT é um conceito amplo e multideterminado composto pela interação de diversos fatores;

- ✓ Oportunidade de Capacitação e Treinamento: A categoria faz referência aos treinamentos internos oferecidos ao empregado e ao custeio de cursos pagos pela empresa.

Seguem falas do grupo para ilustrar algumas categorias:

“Então entenda isso quando a gente se dá bem com os colegas, com os chefes eu acho que antes de tudo o ambiente tem que ser saudável para todos. Porque aí senão, não tem clima que nem em casa”. (Relacionamento Interpessoal)

“Bom eu entendo por Qualidade de Vida partindo do princípio básico, o funcionário é o ponto principal do meu ponto de vista, a parte do salário, além do salário você tem as condições físicas para realizar suas tarefas, tem os relacionamentos [...]”. (QVT como fator multideterminado).

“A empresa hoje já está melhor do que antes, então já tem estudo, já tem um departamento de Recursos Humanos, um treinamento específico que é lá no CDRH [...]”. (Oportunidade de Capacitação e Treinamento)

“Eu acho que se quiser implantar mais alguma qualidade de vida, a gente gosta né. Como a caminhada aquelas coisas que já estão assim colocadas pra fazer né, é mais uma Qualidade de Vida pra incentivar mais o funcionário a produzir melhor né, porque se ele faz alguma atividade física ele vai desenvolver melhor o trabalho dele, vai ser bom pra todos”. (Ações de prevenção e promoção da saúde)

Os aspectos positivos presentes na empresa foram categorizados da seguinte maneira:

- ✓ Benefícios: A categoria faz referência aos benefícios oferecidos pela empresa como o *ticket* refeição e a assistência médica;
- ✓ Foco no funcionário: A categoria faz referência a melhoria do atendimento aos funcionários e ao maior foco dado a este nos últimos anos.

“Mas eu acho que o ticket refeição hoje... assim tem muito tempo que tem, mas como cartãozinho hoje, você escolhe o lugar que você quer. Então hoje pra mim o ticket refeição ajuda muito na Qualidade de Vida, não é tudo, mas é uma boa parte”.
(Benefícios)

Os aspectos que podem ser melhorados citados pelos empregados foram categorizados da seguinte maneira:

- ✓ Criação de espaço para realização de atividades: A categoria faz referência a criação de um espaço para realização de atividades que promovam a QVT especialmente as atividades físicas;
- ✓ Ações que promovam maior integração dos funcionários: A categoria faz referência à necessidade de implantação de ações que promovam uma maior integração do grupo como, por exemplo, “o aniversariante do mês”.
- ✓ Remuneração Inadequada: A categoria faz referência à defasagem dos salários em relação ao mercado e apontam para a sua adequação a realidade.
- ✓ Ações para trabalhar a resistência dos funcionários: A categoria faz referência à implantação de ações que visem à quebra de resistência dos empregados em relação a novidades;
- ✓ Melhoria no Treinamento: A categoria faz referência à mudança no método de ensino à distância via internet oferecido pela empresa as pessoas que ainda não terminaram o segundo grau;
- ✓ Sensibilização dos gerentes: A categoria faz referência a adesão das chefias e gerências aos programas oferecidos pela empresa;

“Primeiramente a caminhada que eles estavam falando, só que ainda falta alguma coisa que seria o lugar pra isso, se tivéssemos aqui um espaço, aí você poderia montar assim até como se fosse uma academia e aí poderia ser programado uma atividade [...]”. (Criação de espaço para realização de atividades)

“Eu acho que cabe falar de uma maior integração que tá tendo do pessoal anistiado, concursado eu acho que tem que trabalhar todo mundo, nós os mais velhos

também, porque o pessoal que chegou não tem aquela amizade ainda de chegar e trocar uma idéia tem que aprender a aceitar o outro melhor [...]”. (Ações que promovam maior integração dos funcionários)

“Primeiramente pra aumentar a qualidade de vida tem que aumentar o salário. É um dos pontos mais significativos porque o nosso salário é muito baixo, se você comparar com qualquer outra dessas empresas, desses ministérios”.(Remuneração Inadequada)

“E tem outra coisa também ao mudarem esse modo de ensinar pela internet, o pessoal não aprende nada, não tem nem como fazer que ninguém sabe usar a internet, ela tá sempre com problema, chega lá não tem como fazer nada entendeu, então pessoal fugiu tudo, os que estavam estudando ai deixaram tudo quando tava o professor na sala que explicava tudo direitinho era outra coisa”.(Melhoria no Treinamento)

As expectativas dos funcionários desse grupo em relação à implantação de um Programa de Qualidade de Vida na Empresa são muito positivas com ressalvas apenas no sentido de ser feito um programa que atinja a empresa como um todo e não apenas a matriz. Os entrevistados desse grupo foram muito participativos e tem uma visão otimista de melhoria da empresa.

“Eu apoio, eu achei formidável o dia que eu vi na internet, eu acho que eu fui uma das primeiras a responder o questionário o dia que chegou lá eu já respondi eu dou o maior 10.”

O grupo focal 2 (dois) foi composto por quatro integrantes, todos ocupantes de cargos de nível superior na empresa. Dentre os entrevistados um pertence ao sexo masculino e três pertencem ao sexo feminino. Em relação ao nível de escolaridade dois participantes têm nível superior completo e dois concluíram pós-graduação.

O tempo de serviço na instituição variou de 6 (seis) meses a 30 anos e a idade dos entrevistados variou de 24 a 50 anos. Os empregados eram vinculados a diversas gerências subordinadas a DIAFI, DIRHU e DIGES.

A percepção de Qualidade de Vida para esse grupo é representada da seguinte maneira:

- ✓ Relacionamento Interpessoal: A categoria faz referência a ter um bom relacionamento com o grupo de trabalho (pares e chefia);
- ✓ Ambiente físico adequado à realização das tarefas: A categoria faz referência aos fatores ambientais como: mobiliário, equipamento e limpeza do ambiente de trabalho que interferem na percepção de QVT dos empregados;
- ✓ QVT como fator multideterminado: A categoria abrange as falas que demonstram que a QVT é um conceito amplo e multideterminado composto pela interação de diversos fatores;
- ✓ Valorização e Reconhecimento: A categoria faz referência à valorização e ao reconhecimento do trabalho realizado pela empresa;
- ✓ Satisfação e adequação da tarefa realizada: A categoria faz referência à necessidade de satisfação das entrevistadas com a tarefa que realizam e sua adequação à área de formação do empregado;
- ✓ Remuneração adequada: A categoria faz referência à necessidade de satisfazer aspectos materiais por meio de uma remuneração adequada e compatível com o mercado
- ✓ Oportunidade de Capacitação e Treinamento: A categoria faz referência aos treinamentos internos oferecidos ao empregado e ao custeio de cursos pagos pela empresa;
- ✓ Ações de prevenção e promoção da saúde: A categoria faz referência a ações de promoção de saúde propostas pela empresa como: atividade física e programas de prevenção a doenças;
- ✓ Gestão do conhecimento: A categoria faz referência a ações que promovam a disseminação de informações e de conhecimento pela empresa;
- ✓ *Feedback*: A categoria faz referência ao retorno que deve ser dado pela empresa aos empregados em relação ao trabalho realizado;

Pode-se ilustrar algumas categorias com as falas do grupo:

“Eu entendo Qualidade de Vida no Trabalho como quando você se encaixa ali e se sinta bem pelo menos satisfeito naquilo que você faz e nas condições que a empresa te oferece desde o conforto a questão da ergonomia, questão do próprio salário, isso é importante pra qualidade de vida no trabalho e outras coisas que empresa te oferece de qualidade uma palestra, orientação que ela te passa, o acesso às informações e o próprio clima organizacional em relação aos colegas também, o relacionamento interpessoal interfere também na Qualidade de Vida é mais isso pra mim”. (QVT como fator multideterminado)

Essa questão de relacionamento interpessoal é muito importante, porque às vezes você pode estar tendo o pior salário do mundo, mas se você tem aquela galera com quem você convive que te faz bem, que são amigos, que o pessoal tá sempre te ajudando, você consegue ainda sentir um pouquinho de satisfação no trabalho mesmo que você não se sinta tão valorizado. (Relacionamento Interpessoal)

“[...] a adequação, de repente você ser um profissional, por exemplo, um bibliotecário trabalhando na biblioteca, um assistente social trabalhando na área de assistência social mesmo coisas desse tipo. Então de repente se fazer o que se gosta dentro daquilo que você se propõe dentro da sua profissão poder aplicar os seus conhecimentos, a sua experiência anterior, então viver a experiência aqui dentro mesmo se for um primeiro emprego [...]”. (Satisfação e adequação da tarefa realizada)

“E pelo retorno daquilo que você faz porque de repente você faz uma coisa e lá no final você não sabe se aquilo que você fez surgiu efeito, se aquilo ali tá contribuindo para o desenvolvimento da empresa, então o retorno o tal do feedback é muito importante”. (Feedback)

Os pontos que favorecem a Qualidade de Vida do funcionário segundo esse grupo são categorizados da seguinte maneira:

- ✓ A criação de um grupo de teatro: A categoria faz referência à iniciativa de alguns funcionários de criar um grupo de teatro independente que embora não tenha vinculação direta com a empresa tem contribuído para percepção de QVT dos funcionários;
- ✓ Ações de promoção da saúde já consolidadas: A categoria faz referência a algumas ações de saúde que são oferecidas pela empresa como: a massagem expressa oferecida no local de trabalho;
- ✓ Benefícios: A categoria faz referência aos benefícios oferecidos pela empresa como a assistência médica;

Ressalta-se que um dos participantes não conseguiu ver pontos positivos na empresa.

“Eu acho que o grupo de teatro aqui favoreceu bastante para minha Qualidade de Vida, porque eu me considero uma pessoa muito tímida e o avanço que eu tive depois do teatro foi enorme não só dentro do grupo, mas do relacionamento interpessoal e ate mesmo na questão de tomar iniciativa no dia a dia do trabalho.” (A criação de um grupo de teatro)

“Eu gosto muito da massagem, eu acho que contribui para o pouquinho de Qualidade que eu sinto que é uma coisa boa que eu valorizo muito, uma das poucas coisas boas que a empresa me oferece”.(Ações de promoção da saúde já consolidadas)

Pois eu vou ser cruel agora, você pergunta sobre o que já tem e eu te pergunto já tem alguma coisa? Não tem. (Ausência de pontos positivos)

Os aspectos que podem ser melhorados na visão dos participantes foram categorizados da seguinte maneira:

- ✓ Maior participação e apoio das gerências: A categoria faz referência a maior adesão e participação das gerências nas atividades realizadas pela empresa e pelos funcionários;

- ✓ Valorização dos empregados de carreira: A categoria faz referência a maior atenção que deve ser dada aos funcionários efetivos da empresa em detrimento a valorização de empregados que ocupam cargos de confiança;
- ✓ Melhoria da comunicação: A categoria faz referência à melhoria a ser realizada na comunicação das ações realizadas pela empresa aos funcionários;
- ✓ Precária estrutura física da organização: A categoria faz referência ao ambiente físico inadequado à realização das tarefas;
- ✓ Criação de ações de saúde preventivas: Realização de ações que visem a prevenção e promoção da saúde e não foquem o empregado apenas quando ele já está doente;
- ✓ Melhoria nos processos de gestão de informação: A categoria faz referência às técnicas obsoletas utilizadas para gestão dos processos e a falta de disseminação do conhecimento e da informação;

“O problema aqui é que a gente faz um projeto hoje e fica cinco anos sem fazer, mas é uma luta diária, é o gerente chegar e não só falar, mas participar, é isso não basta ser gerente tem que participar, não é só chegar distribuir documento e cobrar não ou muitas vezes nem passa a informação, ela chega e morre no gerente”.(Maior participação e apoio das gerências)

“Uma coisa que faz falta também é a comunicação no sentido da empresa falar para os funcionários o que esta efetivamente sendo feito não de prometer, mas assim de dizer qual é a proposta e de manter as pessoas a par do andamento dessas questões né, porque isso acaba dando margem a muita fofoca, muita intriga e a informação acaba sendo totalmente deturpada”. (Melhoria da comunicação)

Outra coisa que eu vejo aqui pelo menos na minha área é normal gestão da informação, você achar um documento de três meses atrás é um ritual que você faz, é um ritual você achar um processo um documento se foi expedido há um ano, se for da fusão então ninguém acha, não há uma central de informação, ninguém se preparou para guardar a memória dessa empresa, ninguém ta guardando nada,

ninguém acha nada, é tudo truncado, tudo perdido”. (Melhoria nos processos de gestão de informação)

O grupo faz ainda muitas críticas em relação às diversas políticas da empresa, os mais citados foram:

- ✓ A falta de continuidade das ações iniciadas pela empresa;
- ✓ A repercussão fora da empresa não condiz com o tratamento dado aos empregados;
- ✓ A falta de equiparação de benefícios depois da fusão;
- ✓ O ambiente de disputa constante existente na empresa devido a resquícios da fusão;
- ✓ Crítica a política de privilégios praticada pela empresa;
- ✓ Falta de reconhecimento e de *feedback* em relação ao trabalho realizado;
- ✓ Falta de uma política de Recursos Humanos adequada;

“Bem a CONAB como a gente sabe é uma empresa muito importante e a partir do momento que ela passar a valorizar mais o funcionário que ela tem isso vai repercutir no que ela vem fazendo lá fora, e é bom pro pessoal saber que uma política que é tão bem vista lá fora trata tão mal os funcionários aqui dentro, então às vezes a gente fica até um pouco com vergonha, poxa uma empresa tão legal, que faz tanta coisa boa, importante pelo Brasil trata a maioria dos funcionários dessa maneira, parece que ela cria uma marca lá fora e aqui dentro ela é outra coisa [...]”.

“[...] existem situações que se abrem precedentes pra algumas pessoas de acordo com a necessidade delas, por uma necessidade pontual e aquilo ali deveria ser estendido pra todos, por exemplo, área de benefícios não faz implante odontológico, mas de repente para uma ou outra pessoa é aberta uma exceção, a empresa inteira fica sabendo disso e isso não é benefício, é privilégio e isso faz com que as pessoas se sintam desmotivadas e desestimuladas, mesmo que não esteja precisando”.

“Tem um ditado que eu escuto desde pequena: Por fora bela viola, por dentro pão bolorento. E infelizmente é isso. Pela projeção que a CONAB tem na mídia eu duvido que alguém de fora imaginasse que a biblioteca da CONAB, não era informatizada.

As perspectivas dos funcionários em relação à implantação de um programa de Qualidade de Vida na organização são muito críticas, uma vez que estes afirmam que a empresa quase nunca dá continuidade a projetos iniciados e que isso gera sentimentos de desmotivação nos funcionários, além de uma grande descrença do corpo funcional em relação a ações propostas pela empresa. Porém o grupo acredita que o programa pode dar certo principalmente se houver apoio da diretoria.

Além disso, enxerga como pontos positivos: o fato de os funcionários estarem sendo consultados para elaboração do programa, e o programa ser criado por empregados de carreira da empresa o que na opinião do grupo demonstra que estão valorizando o trabalho dos funcionários efetivos e não houve imposição de um projeto externo.

“Eu acredito que o Programa de Qualidade de Vida vá trazer ótimos benefícios pra cá, mas acho que depende da postura da administração do apoio deles, se eles não apoiarem como vai ser isso mais uma vez aprovado e tendo apoio da alta administração vai ajudar bastante”.

“Eu sou uma pessoa otimista movida pela esperança, mas sinceramente aqui dentro eu to querendo ver pra crer, essa é a minha expectativa”.

O grupo focal 3 (três) foi composto por quatro integrantes, todos ocupantes de cargos de nível médio na empresa. Dentre os entrevistados dois pertenciam ao sexo masculino e dois pertenciam ao sexo feminino. Em relação ao nível de escolaridade 3 (três) possuíam nível médio completo e um nível superior incompleto.

O tempo de serviço na instituição variou de 4 a 30 anos e a idade dos entrevistados variou de 45 a 56 anos. Os empregados eram vinculados a diversas gerências subordinadas a DIRHU e a DIGES.

Os entrevistados desse grupo percebem a Qualidade de Vida no trabalho como:

- ✓ Relacionamento Interpessoal: A categoria faz referência a ter um bom relacionamento com o grupo de trabalho (pares e chefia);
- ✓ Ambiente físico que seja adequado à realização das tarefas: A categoria faz referência aos fatores ambientais como: mobiliário, equipamento e limpeza do ambiente de trabalho que interferem na percepção de QVT dos empregados;
- ✓ Justa divisão das tarefas: A categoria faz referência à divisão equânime de tarefas;
- ✓ Satisfação e adequação da tarefa realizada: A categoria faz referência à necessidade de satisfação das entrevistadas com a tarefa que realizam e sua adequação à área de formação do empregado;
- ✓ Remuneração adequada: A categoria faz referência à necessidade de satisfazer aspectos materiais por meio de uma remuneração adequada e compatível com o mercado;
- ✓ Valorização e Reconhecimento: A categoria faz referência à valorização e ao reconhecimento do trabalho realizado pela empresa e pelos colegas de trabalho;
- ✓ QVT como fator multideterminado: A categoria abrange as falas que demonstram que a QVT é um conceito amplo e multideterminado composto pela interação de diversos fatores.

Qualidade de Vida é quando você se sente bem não só em relação aos colegas, mas em relação ao mobiliário, ao espaço que você tem para desenvolver as suas atividades e antes de tudo você gostar do que faz, porque simplesmente jogar uma tarefa pra você sem uma prévia avaliação é uma soma de diversos fatores. (QVT como fator multideterminado)

Sabe o que é bom na CONAB hoje, e eu descobri isso quando eu voltei, as poucas pessoas que você conhece, são as amizades com as pessoas do bem que você faz, são as pessoas que quando eu entro na sala sempre me atenderam bem e isso é raro [...]. (Relacionamento Interpessoal)

Outra coisa a péssima distribuição de trabalho entre os funcionários. Você tem numa gerencia 10 pessoas, você tem cinco trabalhando feito burro de carga, tem três na internet e duas passeando é assim e isso é verdade, não to mentindo, não to inventando. Você entra numa sala e tem um cara trabalhando feito um cavalo, o colega dele tá batendo papinho, isso é Qualidade de Vida: a distribuição equânime de trabalho. (Justa divisão das tarefas)

O que os funcionários apontaram como aspectos positivos para QVT na empresa foram assim categorizados:

- ✓ Relacionamento Interpessoal: A categoria faz referência ao bom relacionamento existente com a gerência e com os colegas de trabalho;
- ✓ Benefícios: A categoria faz referência aos benefícios oferecidos pela empresa como a assistência médica.

Vale ressaltar que um dos entrevistados não consegue perceber pontos que contribuem para QVT na empresa.

“É difícil como um todo como eu ia falar, mas no nosso setor como um todo, a gente tem muita dificuldade com funcionários que vem de fora, mas a gente tem um ambiente tão gostoso que dá prazer ainda, tem esse prazer de acordar e dizer eu vou pro meu trabalho, vou fazer o meu trabalho e nós tivemos muita sorte porque nós tivemos uma gerência anterior muito boa que cuidou bastante e valorizou muito o nosso setor e agora também o que me parece que antes não existia”. (Relacionamento Interpessoal)

“O que ainda é muito bom aqui é a nossa assistência médica, eu também gosto demais aqui da CONAB, tenho 32 anos aqui e gosto demais”. (Benefícios)

“[...] então a CONAB hoje não tem nada, a não ser o meu ganha pão, eu preciso disso pra viver, fora isso não tem nenhum atrativo [...]”. (Ausência de pontos positivos)

Em relação ao que precisa ser melhorado os funcionários apontaram os seguintes fatores:

- ✓ Maior participação e apoio das gerências: A categoria faz referência a maior adesão e participação das gerências nas atividades realizadas pela empresa e pelos funcionários;
- ✓ Mudança nos métodos de avaliação dos funcionários: A categoria faz referência à necessidade de avaliação dos funcionários por produtividade;
- ✓ Substituição dos funcionários: A categoria faz referência à necessidade de se trabalhar a substituição dos funcionários antigos pelos novos funcionários;
- ✓ Divisão mais equânime das tarefas: A categoria faz referência à necessidade de se dividir as tarefas de forma mais igualitária.

*“Uma coisa que tinha antigamente é que a diretoria ia na sua sala, abraçava, cumprimentava, hoje em dia eu digo por mim se o presidente da empresa passar por mim até anteontem eu não sei nem quem é. Antigamente ele ia te chamava, você se sentia participe da empresa, hoje você sabe quem é fulano ou cicrano pelo nome”.
(Maior participação e apoio das gerências)*

“Essa troca foi o que aconteceu comigo quando eu entrei que tinha 23 anos, eu era menino e eu substitui alguém, mas naquela época as pessoas com as quais eu trabalhei eram senhores, tinha respeito, tinha educação, o cara entrava na sala você levantava porque fulano tinha 40 anos de armazém, de supermercado era um cara respeitado, então a troca de geração na década de 80, 70 que houve foi muito bem feita, você respeitava seu colega mais velho. Hoje você é mais velho é motivo de chacota.” (Substituição dos funcionários)

Esse grupo assemelhou-se ao anterior no sentido de também apontar diversas críticas em relação à empresa, as mais freqüentes foram:

- ✓ A empresa não possui condições para o desenvolvimento de políticas de QVT;

- ✓ Falta de continuidade dada a projetos anteriores;
- ✓ A empresa ainda possui muitos resquícios da fusão mal feita;
- ✓ Falta de coesão dos funcionários e de representação do corpo funcional;
- ✓ Diferença de tratamento dado aos setores;

“A Qualidade de Vida no meu entender é o segundo passo. A CONAB pela minha experiência de anos... a qualidade de vida é o segundo passo. Qual o primeiro passo para você ter qualidade de vida? É te dar condições para você ter Qualidade de Vida, a CONAB hoje não dá. Quando você vai implantar já envolvendo a Qualidade de Vida, na minha opinião, ela já está pulando o passo de maior respeito ao funcionário. Agora a CONAB vai implantar cinema, vai implantar jogos, vai ter um clube, vai ter uma sala de musculação. Isso tudo é Qualidade de Vida, mas a CONAB tem que repensar na minha maneira de ver a maneira como a direção, da gerência pra cima trata o funcionário”.

“A CONAB tem que apagar tudo, isso não é culpa da diretoria que está aí, é culpa da fusão mal feita atabalhoada, desrespeitosa. Infelizmente eu participei dessa fusão na época demitindo colegas, nós somos sobreviventes de uma fusão, a verdade é essa nós somos sobreviventes, eu sou sobrevivente, nós somos sobreviventes de uma fusão mal feita, então como é o sobrevivente? Ele é machucado, ele é chateado, ele é magoado [...]”.

“Outro dia aconteceu uma coisa que ninguém se moveu, uma gratificação para dois ou três setores dentro da empresa e isso é crime, não é que eu to invejando que o cara ganha bem não, isso aí eu acho um absurdo e a justificativa foi os caras fazem trabalho técnico, então eu sou burro! Ele é burro, você é burra, então saiu pra dois setores da empresa, ninguém fez nada. Mais isso aí vão entrar na justiça e vão ganhar é causa certa[.]”.

As expectativas em relação à implantação de um PQVT não são positivas, uma vez que, estes afirmam que os projetos não costumam ter continuidade o que causa descrédito em relação à empresa por parte do corpo funcional. Uma das entrevistadas afirma ainda ter esperança nesse tipo de ação.

“Não quero ser derrotista, mas expectativa minha é indiferente”.

“Eu peço desculpas, mas eu realmente não acredito não [...]”.

“Talvez em função do próprio tempo e experiências, a gente não fica com a expectativa tão boa, claro que tudo que tendo a melhorar é bom, mas [...]”.

“É que nós já ficamos com tanta expectativa e não acontecia nada que então hoje a gente nem acredita mais”.

5. Discussão

O Capítulo será dividido da seguinte maneira: Inicialmente será feita a discussão das entrevistas individuais e dos grupos de foco e posteriormente serão feitas considerações de acordo com o que foi definido como política de Recursos Humanos da organização.

5.1 Discussão das entrevistas individuais

Percebe-se pela fala dos entrevistados que a demanda de implantação de um Programa de Qualidade de Vida na empresa surgiu da diretoria, embora já fosse um tema discutido pela área. Nesse sentido duas das entrevistadas colocaram que o programa elaborado não foi o ideal, mas servirá como uma tentativa da melhoria da Qualidade de Vida dos funcionários.

A percepção de Qualidade de Vida das entrevistadas está muito relacionada a fatores relacionais uma vez que a categoria: Relacionamento Interpessoal (com o grupo de trabalho) é o único tema que aparece em todas as entrevistas. Logo em seguida aparecem fatores estruturais como salário e ambiente físico adequado para a realização das tarefas.

Esses resultados estão de acordo com a teoria da psicodinâmica do trabalho em que os fatores estruturais, segundo Carneiro (2005 apud FERREIRA; MENDES 2003, p. 135), se organizam da seguinte maneira:

- ✓ Organização do Trabalho: Divisão e conteúdo das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho.
- ✓ Relações sócio-profissionais: Modos de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional.
- ✓ Condições de trabalho: Qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e material disponibilizado para a execução do trabalho.

Os fatores ainda estão muito relacionados ao Reconhecimento no Trabalho e Satisfação no trabalho (com a tarefa e satisfação pessoal). Segundo as idéias de Dejours (2004) um fator que contribui para o prazer e satisfação no trabalho é o reconhecimento e ao contrário do que muitos pensam não é uma reivindicação

secundária dos que trabalham, sendo decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho. Sendo que a sua ausência também é fator causador de sofrimento.

Os aspectos componentes da percepção de QVT das entrevistadas também se relacionaram ao modelo proposto por Walton (1973 apud TOLFO; PICININI, 2001, p. 169):

- ✓ Espaço que possibilite a criatividade: Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades
- ✓ Justa divisão das tarefas: Constitucionalismo
- ✓ Ambiente físico que seja adequado à realização das tarefas: Condições de Trabalho
- ✓ Salário adequado: Compensação justa e adequada
- ✓ Relacionamento Interpessoal: Integração Social no trabalho

Sendo assim podemos concluir que a maioria das categorias mencionadas como componentes da QVT estão de acordo com o modelo teórico utilizado na pesquisa e com preceitos da Psicodinâmica do Trabalho.

Os pontos considerados positivos pelas entrevistadas são aspectos relacionados à segurança (estabilidade de um emprego público), aos bons relacionamentos com os colegas de trabalho e aos benefícios oferecidos pela empresa.

Percebe-se que estes aspectos são partes integrantes do modelo de Walton (1973 apud TOLFO; PICININI, 2001, p. 169). O aspecto da segurança e a oportunidade de capacitação e treinamento podem ser encaixados na categoria: Oportunidade de crescimento contínuo e segurança e os benefícios na categoria: Compensação justa e adequada.

De acordo com a fala das entrevistadas os pontos que contribuem para QVT na empresa ainda são muito incipientes e considerados muito básicos, embora já existam algumas ações de saúde consolidadas e melhorias na área de capacitação e treinamento. Além do atual apoio da diretoria na elaboração de ações de Qualidade de Vida.

Os aspectos que dificultam a QVT estão relacionados às grandes diferenças salariais na empresa, além de diferença de reconhecimento e de condições de trabalho. Os outros aspectos estão relacionados a fatores estruturais da organização como os baixos salários, o ambiente físico inadequado à realização das tarefas, além da falta de perspectiva na organização.

Nota-se que esses fatores também têm correspondência com as categorias presentes no modelo de Walton (1973) e com a teoria da Psicodinâmica do Trabalho. Ressalta-se que as categorias que não apareceram na fala das entrevistadas foram: Trabalho e o espaço total da vida e Relevância social da vida no Trabalho.

Muitos dos aspectos citados pelas entrevistadas como dificultadores da QVT aparecem em diversas categorias de percepção de QVT, sendo assim pode-se inferir que em muitos aspectos o corpo funcional não goza de Qualidade de Vida no Trabalho.

A equipe gestora não se mostra muito segura em relação aos resultados que o Programa irá alcançar, porém as expectativas, de forma geral, são positivas no sentido da empresa estar desenvolvendo algo. Os entrevistados ressaltam a importância do apoio da diretoria para que o programa se consolide.

5.2 Discussão dos grupos de foco

A percepção de QVT do grupo de foco 1 (um) está alinhada ao modelo de Walton (1973 apud TOLFO; PICININI, 2001) uma vez que a maioria das suas percepções tem correspondência com as categorias do modelo.

- ✓ Relacionamento Interpessoal: Integração social no trabalho
- ✓ Ambiente físico adequado à realização das tarefas: Condições de Trabalho
- ✓ Justa divisão das tarefas: Constitucionalismo
- ✓ Remuneração adequada: Compensação justa e adequada
- ✓ Oportunidade de Capacitação e Treinamento: Oportunidade de Crescimento Contínuo e segurança.

Os pontos colocados pelo grupo tiveram semelhanças com a percepção de QVT da equipe gestora, principalmente nos aspectos estruturais e de relacionamento interpessoal, o que demonstra a importância desses fatores para os empregados.

Nas categorias seguintes os empregados citaram poucos pontos que proporcionam a QVT na empresa como: os benefícios oferecidos, a melhoria da parte de treinamento e o maior foco dado aos funcionários nos últimos anos. Por se tratarem de empregados antigos na organização estes fizeram uma comparação da empresa antes da fusão e atualmente e de forma geral consideram que ela teve melhorias.

Em relação aos pontos que podem ser melhorados o grupo se ateve grande parte do tempo a reivindicações de ações de promoção de saúde e a construção na empresa de um espaço que propicie a realização de atividades físicas, ações que promovam uma maior integração dos funcionários, uma vez que, esse grupo percebe a empresa muito desunida; a melhoria no treinamento para o pessoal de base, uma vez que a educação via EAD não se mostra adequada para esse segmento da organização, além da melhoria da remuneração que coincide com o que à equipe gestora colocou como ponto a ser melhorado.

As expectativas desse grupo em relação à implantação de um PQVT são muito positivas e eles entendem essa iniciativa como uma oportunidade que a empresa está dando para o seu corpo funcional.

O grupo 2 (dois) teve as seguintes percepções de QVT alinhadas ao modelo de Walton (1973 apud TOLFO; PICININI, 2001).

- ✓ Relacionamento Interpessoal: Integração social no trabalho
- ✓ Ambiente físico adequado à realização das tarefas: Condições de trabalho
- ✓ Remuneração adequada: Compensação justa e adequada
- ✓ Oportunidade de Capacitação e Treinamento: Oportunidade de crescimento contínuo e segurança.
- ✓ *Feedback*: Oportunidade do uso e desenvolvimento das capacidades.

Nota-se que a percepção de QVT desse grupo está bastante alinhada a percepção de QVT do grupo gestor uma vez que além das semelhanças em relação

aos fatores estruturais houve semelhanças em relação a conceitos mais abstratos como: a satisfação e reconhecimento no trabalho, além do surgimento das categorias: gestão do conhecimento e feedback como componente da percepção de QVT. Isso pode ter ocorrido pela semelhança de formações e nível de escolaridade.

Esse grupo assemelhou-se menos com o modelo de Walton, uma vez que, as categorias: Constitucionalismo, Trabalho e o espaço Total da Vida e Relevância da vida no Trabalho não apareceram.

O grupo apontou como positivo a criação de um grupo de teatro dos funcionários, embora este grupo seja independente da empresa e os benefícios (assistência médica). Vale ressaltar que o grupo foi muito crítico chegando até mesmo a afirmar que não havia nada que colaborasse para QVT dos funcionários.

Em relação ao que poderia ser melhorado o grupo cita a realização de ações na área de prevenção, pois afirmam que a empresa só fornece algum tratamento ao funcionário quando ele já está muito doente; trabalhos que visem à melhoria da gestão da informação e maior disseminação das informações, uma vez que há muitas reclamações em relação à retenção de informações por parte das gerências e as técnicas obsoletas com que são conduzidos os processos na empresa.

Além disso, novamente aparecem críticas em relação à participação das gerências nos trabalhos e reclamações sobre as condições físicas da empresa. As críticas e reclamações são constantes no grupo o que demonstra uma enorme insatisfação com a organização e com as Políticas de Recursos Humanos por ela adotadas.

As expectativas sobre a implantação de um PQVT na empresa não é otimista, pois os empregados se definem como desmotivados e descrentes de programas dessa natureza pela falta de continuidade dada a outras ações propostas na organização. Ainda assim o grupo acha positivo os funcionários terem sido consultados para elaboração do programa.

O grupo 3 (três) teve percepções de QVT semelhantes ao dos outros grupos o que demonstra de forma geral que os empregados dessa empresa possuem percepções de QVT semelhantes. As correspondências com o modelo de Walton (1973) foram:

- ✓ Relacionamento Interpessoal: Integração social no trabalho

- ✓ Ambiente físico adequado: Condições de trabalho
- ✓ Justa divisão das tarefas: Constitucionalismo
- ✓ Remuneração adequada: Compensação justa e adequada

Nota-se que ainda que assim como na equipe gestora e no grupo 2 (dois) esse grupo percebeu Qualidade de Vida além dos elementos estruturais, percebendo o conceito também em termos de satisfação pessoal e reconhecimento o que demonstra uma percepção de QVT mais crítica.

Em relação aos pontos positivos citados pelos entrevistados estão os benefícios (assistência médica) e o relacionamento interpessoal (pares e chefias). Mais uma vez deve-se levar em consideração que um dos entrevistados não viu pontos positivos na empresa no que se relaciona a QVT.

Porém deve-se ressaltar que duas das entrevistadas, embora concordem que a empresa precisa melhorar em diversos aspectos afirmam ainda assim gostar muito da organização. De acordo com Dejours (2004) a mediação do sofrimento ocorre pela utilização de estratégias defensivas e de mobilização coletiva. As defensivas colaboram para o equilíbrio psíquico e favorecem a adaptação às situações de desgaste emocional, mas também podem mascarar o sofrimento psíquico, quando provocam estabilidade psíquica artificial, adquirindo assim uma dimensão patológica.

Os pontos que podem ser melhorados citados pelo grupo sugerem mais uma vez questões relacionadas à maior participação da diretoria/chefia nas atividades da empresa, uma mudança na avaliação dos funcionários que deveriam passar a ser avaliados por produtividade, uma adequação na divisão das tarefas o que corrobora o que foi dito pelos outros grupos, além de trabalhar melhor a substituição dos empregados da empresa, uma vez que, os empregados antigos afirmam se sentirem desrespeitados e “deixados de lado” pela organização.

Assim como o grupo anterior esse grupo fez inúmeras críticas à organização e as suas políticas de RH, além de estarem muito insatisfeitos e não acreditarem na implantação de PQVT na organização.

Infere-se dos resultados dos grupos que as reclamações e percepções do que pode ser melhorado está muito alinhado, o que demonstra coesão no pensamento do corpo funcional de diferentes níveis hierárquicos.

Nota-se ainda que o grupo um mostrou-se um pouco menos crítico e mais satisfeito com a Empresa de maneira geral, além de conseguir enxergar melhoras na organização nos últimos anos, o que pode significar uma maior receptividade do PQVT por esse grupo.

Em relação às críticas dos entrevistados são feitas referências constantes a aspectos referentes à fusão mal feita. No processo de fusão a diferença cultural entre as três empresas ficou evidenciada, principalmente quanto a questões de hierarquia, estrutura, métodos de trabalho e controle, e foco nas atividades. Essa distinção cultural acabou por dificultar a integração das empresas e o fortalecimento da sua nova identidade (NOGUEIRA, 2004).

De acordo com Morcelli, (1997 apud NOGUEIRA, 2004) a incorporação dessas empresas foi realizada com envolvimento exclusivo da alta administração, sem dar a devida participação à força de trabalho sobre os acontecimentos, tanto ao corpo funcional que permaneceu na empresa como aos que foram demitidos na época. Essa situação gerou um excesso de corporativismo, onde os funcionários oriundos das respectivas empresas fecharam-se em grupos, defendendo os negócios da sua ex-empresa e dificultando o desenvolvimento das demais atividades.

Segundo Nogueira (2004) o que se observa na CONAB é que até hoje não foi realizado um trabalho sistêmico e intenso, voltado para o tratamento das diferenças culturais existentes entre as pessoas das empresas incorporadas, a fim de consolidar uma nova cultura, qual seja a da empresa CONAB. Nota-se que a fala dos empregados reflete o que diz a literatura sobre o processo de fusão.

6. Conclusões

De acordo com os resultados verificou-se a presença da maioria das categorias propostas no modelo de Walton (1973, apud TOLFP; PICININI, 2001) e a amplitude dos indicadores do modelo o que possibilita uma visão abrangente da questão. Apesar disso, as categorias: Trabalho e o espaço total da vida e Relevância social da vida no Trabalho não apareceram nenhuma vez.

Nota-se também o aparecimento de diversos fatores ligados aos elementos estruturais da teoria da Psicodinâmica do Trabalho (organização do trabalho, condições de trabalho e relacionamento interpessoal) e a necessidade de reconhecimento e satisfação no trabalho o que corrobora as idéias de Dejours (2004).

De acordo com a percepção dos integrantes pode-se concluir que a empresa apresenta inúmeros pontos críticos como: ambiente inadequado para realização das tarefas, os baixos salários, a má distribuição de tarefas entre os funcionários, a falta de integração do corpo funcional, além do tratamento diferenciado dado a certos segmentos dentro da empresa.

Outro ponto crítico diz respeito à falta de participação das gerências nas atividades dos empregados. Sugerem-se melhorias nesse sentido uma vez que o relacionamento interpessoal foi tido pelos entrevistados como ponto de extrema importância para QVT.

Como pontos positivos destacam-se a manutenção de ações já consolidadas na empresa como a massagem expressa no ambiente de trabalho, e a manutenção dos benefícios que de maneira geral são bem vistos pelos empregados.

Ressalta-se ainda a importância de trabalhar a imagem da instituição, uma vez que, de acordo com a fala dos empregados a percepção da empresa pelo corpo funcional é muito negativa. Além disso, sugere-se adotar a prática de realização de *feedback* com os empregado uma vez que estes não conseguem enxergar o papel do seu trabalho no todo, não avaliando conseqüentemente o seu papel social como empregado público.

Um dos pontos essenciais a ser trabalhado pelos empregados é o de maior integração do corpo funcional, uma vez que, segundo Dejours (2004) as estratégias de mobilização coletiva são mais eficazes para o enfrentamento do sofrimento,

tendo em vista que pressupõem espaço público da fala e a cooperação, que podem levar os trabalhadores a fazer mudanças nas condições objetivas do seu contexto de produção.

Pode-se concluir que se a empresa não melhorar aspectos estruturais como: salário, ambiente físico, divisão das tarefas e elementos relacionais como: comunicação entre os empregados e a chefia, além da reformulação da sua política de Recursos Humanos que está obsoleta e não corresponde mais a realidade, tendo sido revisada pela última vez em 1997, o programa não obterá êxito nem adesão de grande parte do corpo funcional.

O estudo teve como principal limitação a não participação de empregados representantes de todas as Superintendências e hierarquias. Sugerem-se estudos futuros que abordem a percepção de QVT em diferentes níveis hierárquicos e estudos que avaliem a real eficácia de Programas de Qualidade de Vida nas Organizações.

Referências

ALBUQUERQUE, G. A.; FRANÇA, A.C.L. 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, abri/jun 1998.

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CARNEIRO, T. L. **Compatibilizando jornada e Qualidade de Vida no Trabalho: Desafios de uma organização pública**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

CARNEIRO, T. L.; FERREIRA, M. C. Redução de Jornada de Trabalho melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. **Rpot**, Brasília, v. 7, n.1, v.7, p. 131-158, jan./jun.2007.

DAVID, L.M. L. **Qualidade de Vida no trabalho e comprometimento organizacional**: Análise de suas relações em uma unidade do exército. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

DEJOURS, C. **Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

DEMO, Gisela. **Políticas de GP nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L.H. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)-uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo v.23, n.4, p.29-38, out./dez. 1988.

FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira. Brasília: Fenafisp, 2003.

FERREIRA, M.C. O sujeito forja o ambiente, o ambiente forja o sujeito: mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. **Paralelo 15**, Brasília, v.11, n.2, p. 21-46, jan./abr. 2003.

GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE**. São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul./ago. 1995b.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995a.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa Qualitativa**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 1995.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 22, n.2, p. 201-210, mai./ago. 2006.

HAAK, M. K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.60-70, jul./set. 2000.

HONÓRIO L.C.; MARQUES, A.L. Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a Qualidade de Vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular. **Revista de Administração**, São Paulo v. 36, n. 2, p. 57-66, abr./jun. 2001.

LIMA, M.E.A. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no Trabalho. **Revista de Administração**, v.29, n.4, p.64-72, out./dez. 1994.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho**. Tese (Doutorado em Administração), São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E. B. **Qualidade de vida no trabalho**. 2. ed., São Paulo: Gente, 2002.

MONACO, F.F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no trabalho: O caso da gerência de Administração dos correios. **RAC**, v.4, n.3, p.67-88, set./dez. 2000.

MELO, E. A. A. **Vínculo do trabalhador com a organização**: um estudo de representações sociais. Tese (Doutorado em Psicologia), Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

NETO, A.A.O. **A metodologia de planejamento na CONAB**. Relatório final, arquivo da Secretaria de Programas empresariais e do Agronegócio, setembro de 2003.

NEVES, J.L. Pesquisa Qualitativa-Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em administração**, São Paulo, v.1, n.3, 2º semestre 2006.

NOGUEIRA, E.O.N. **O impacto da cultura organizacional nos processos de fusão, aquisição e reestruturação**. (Especialização em Administração), Brasília: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

OLIVEIRA, M; FREITAS, H.M.R. Focus Group-pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentando o seu planejamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.3, p. 83-91, jul./set. 1998.

REQUENA, F. Satisfaction and quality of work life in the workplace. **Social Indicators Research**, v. 61, n.3, p. 331-360, 2003.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. **Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis**. (Projeto de pesquisa em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

TOLFO, S.R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: disjunções entre a Teoria e a Prática. **RAC**, v. 5, n.1, p. 165-193, jan/abr. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível, **RAE**, São Paulo, v.41 n.2 Abr./Jun. 2001.

Apêndice A - Roteiros de Entrevista

Equipe responsável pela elaboração do programa: (1 hora)

Iniciar a entrevista explicando a pesquisa ao participante, além de pedir permissão para que esta seja gravada, garantindo o anonimato das respostas.

- De onde surgiu a idéia de se criar um Programa de Qualidade de Vida na empresa? (Deixar o participante expressar suas idéias livremente, em caso de dúvida sobre algum ponto de vista questioná-lo um pouco mais sobre o assunto).
- O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?
- Em que estágio se encontra o desenvolvimento do programa de Qualidade de Vida na empresa?
- Quais os aspectos presentes na empresa atualmente que contribuem para Qualidade de Vida dos funcionários? E os desfavoráveis?
- Qual a influência de outros Programas de Qualidade de Vida no Programa de Qualidade de Vida da empresa?
- Quais as suas expectativas em relação à implantação de um Programa de Qualidade de Vida na empresa?
- Para finalizar, gostaria de saber se deseja acrescentar alguma informação referente ao Programa que eu não tenha perguntado.

Finalizar a entrevista agradecendo a colaboração do entrevistado e me disponibilizando para tirar qualquer dúvida sobre o trabalho.

Apêndice B - Roteiros dos grupos focais

Iniciar o grupo explicando a pesquisa aos participantes, informar que o grupo é composto por pessoas com experiências similares para partilhar suas percepções e idéias sobre o tópico.

Pedir permissão para que a entrevista seja gravada, garantindo o anonimato das respostas.

O grupo poderá expressar suas idéias livremente, em caso de dúvida sobre algum ponto de vista questioná-los um pouco mais sobre o assunto, dando oportunidade para que todos possam expressar suas idéias.

- O que vocês entendem por Qualidade de Vida no trabalho?
- Quais os aspectos presentes na empresa atualmente que contribuem para Qualidade de Vida dos funcionários?
- Quais os aspectos que vocês consideram que podem ser melhorados pela empresa para uma melhor QVT dos funcionários?
- Quais as suas expectativas em relação à implantação de um Programa de QVT na empresa?
- Para finalizar, gostaria de saber se desejam acrescentar alguma informação referente ao Programa que eu não tenha perguntado?

Finalizar a entrevista agradecendo a colaboração dos entrevistados e disponibilizando para tirar qualquer dúvida sobre a pesquisa.