

## PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM CONTEXTOS DIFERENCIADOS DE INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE MULTIVARIADA

**Janice Janissek de Souza**

E-mail: [ricjanesalvador@terra.com.br](mailto:ricjanesalvador@terra.com.br)

Escola de Administração

Universidade Federal de Mato Grosso – MT / Brasil

**Antonio Virgílio Bittencourt Bastos**

E-mail: [virgilio@ufba.br](mailto:virgilio@ufba.br)

Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público

Universidade Federal da Bahia – BA / Brasil

Recebido em 29/11/2007

Aprovado em 21/11/2008

Disponibilizado em 01/08/2009

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

Editor: Luís Felipe Nascimento

### RESUMO

No presente estudo, buscou-se verificar a relação existente entre diferentes padrões de adoção de novas práticas de gestão com a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho (PQVT). Foram definidos quatro padrões de inovação, identificados a partir da média nacional de utilização de tais práticas, ou seja, um conjunto de empresas consideradas Muito Inovadoras, outro conjunto considerado pouco inovador, um terceiro conjunto de empresas identificadas como Inovadoras em práticas de gestão de pessoas e um último conjunto composto por empresas consideradas inovadoras em práticas de racionalização dos processos de Trabalho. Para tanto, utilizou-se um questionário fechado tipo *survey* aplicado a gestores da área de produção em uma amostra de 215 empresas do setor industrial brasileiro que possuíam mais de 150 funcionários. Através de tratamentos descritivos e da análise multivariada de *Homals*, realizadas pelo programa SPSS, foi possível identificar três tipos de associações entre padrão de inovação e PQVT: empresas consideradas pouco inovadoras tendem a não adotar PQVT; empresas consideradas muito inovadoras tendem a adotar PQVT nas áreas de saúde e desenvolvimento profissional e empresas consideradas inovadoras em práticas de racionalização dos processos de trabalho desenvolvem PQVT nas áreas de lazer e relações sociais.

**Palavras-chave:** qualidade de vida no trabalho; padrões de inovação; programas de qualidade de vida no trabalho

## **PROGRAM QUALITY OF LIFE AT WORK IN DIFFERENT CONTEXTS OF INNOVATION: A MULTIVARIATE ANALYSIS**

### **ABSTRACT**

The present study searched the existing relationship between different patterns of adoption of new management practices and the implementation of quality of work life programs (WLQP's). Four patterns of innovation were defined, identified from the national average of adoption of such practices, which were a set of companies considered highly innovative, another set of companies considered lowly innovative, a third set of companies, considered innovative in people management practices and a last set of companies considered innovative in work process rationalization practices. In order to achieve the proposed goal, this study adopts a survey like questionnaire, applied to the production managers in a sample of 220 companies from the industrial sector, showing more than 150 employees. Through descriptive data analysis and the Homals multivariate data analysis, run by SPSS, it was possible to identify three kinds of association between the patterns of innovation and WLQP's: lowly innovative companies ten not to adopt WLQP's, whereas companies considered highly innovative ten to adopt WLQP's in health and professional development. Companies considered innovative in people management practices or in work process rationalization practices develop WLQP's in leisure and social relations.

**Keywords:** quality of life at work, patterns of innovation, quality of life programs at work

### **1- INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, as organizações têm procurado adotar tecnologias e estratégias de gestão inovadoras com o objetivo de manter e/ou aumentar seus níveis de produtividade. Existem inúmeros critérios que podem ser utilizados para definir a inovação organizacional. Ela pode ocorrer no âmbito tecnológico, gerencial ou social. As inovações gerenciais ocorrem nos processos ou na estrutura organizacional e referem-se a novas formas de organizar a produção além de novas práticas de gestão da organização como um todo (LOIOLA ET AL, 2004). De uma maneira geral, as inovações neste campo visam encontrar novos princípios e novas relações com os empregados e com o trabalho a fim de substituir a tradicional organização taylorista e fordista que é caracterizada principalmente pela rígida divisão do trabalho (STEIJN, 2001). Neste sentido, várias práticas têm sido adotadas, sob os mais variados rótulos – qualidade total, reengenharia, gestão horizontalizada, gestão como livro aberto, gestão participativa, cultura de aprendizagem, *empowerment* - dentre outras (ARAÚJO, 2001; RODRIGUES ET AL, 1998; FERREIRA ET AL, 1997; FLEURY E FLEURY, 1995; HESSELBEN ET AL, 1997).

A adoção destas tecnologias, no entanto, envolve muito mais do que uma transformação nas normas, estruturas, processos e objetivos da organização. Pressupõe um complexo e interdependente processo no qual um realinhamento da concepção do homem que trabalha e do ambiente físico e psicológico que o envolve tornam-se fatores decisivos para o sucesso de tais iniciativas. Neste contexto, um dos temas que têm merecido especial atenção por parte de

## PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM CONTEXTOS DIFERENCIADOS DE INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE MULTIVARIADA

pesquisadores e estudiosos da área é o da qualidade de vida no trabalho. A adoção de inovações em práticas de gestão gera impactos de diversas naturezas na vida organizacional, especialmente nas questões relacionadas ao bem-estar do trabalhador. Apesar dos avanços obtidos em direção a melhor compreender tais impactos no contexto brasileiro, as pesquisas produzidas nesta área se limitam ao estudo de casos específicos (VIEIRA, 2003). Neste sentido, há uma carência de pesquisas que apresentem um caráter mais extensivo e que ofereçam uma visão mais ampla, tanto da extensão de uso das inovações gerenciais quanto dos desdobramentos que tal adoção gera nas diversas dimensões organizacionais. A fim de superar tal limitação, o objetivo geral do presente estudo é verificar em que medida a introdução de novas práticas inovadoras de gestão da produção associa-se à decisão de implementar programas de qualidade de vida no trabalho (PQVT). Para tanto, especificamente, busca-se verificar a existência e as áreas prioritizadas nos programas de qualidade de vida no trabalho nas empresas que adotam as práticas inovadoras de gestão, de acordo com aos quatro diferentes padrões de adoção identificados.

Para atingir os objetivos propostos desenvolvem-se, inicialmente, as bases conceituais que orientam a investigação. Assim, os conceitos de inovação e de práticas inovadoras serão explorados, bem como o entendimento das principais noções utilizadas na literatura sobre o tema qualidade de vida no trabalho. Buscar-se, ainda, apresentar uma breve revisão de alguns estudos que tratam da inovação organizacional e seus impactos específicos na qualidade de vida no trabalho.

Num segundo segmento do artigo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para identificar os diferentes padrões de inovação em práticas de gestão e aqueles relacionados com a verificação da associação entre padrões de inovação e PQVT. Em seguida, a descrição e a discussão dos resultados encontrados serão exploradas para, finalmente, apresentar os comentários e conclusões finais do estudo.

### 2.1- Inovação Organizacional e as Práticas de Gestão da Produção

O tema inovação, em sua origem, era tratado nas obras de economistas clássicos como uma dimensão econômica que aparecia fortemente vinculada à noção de tecnologia. O interesse de tais estudiosos era com a difusão de inovações tecnológicas as quais eram analisadas numa dimensão mais macro-organizacional, ou seja, enquanto condição de crescimento e desenvolvimento econômico das sociedades modernas.

Conforme salienta Teixeira (2004) essa área de pesquisa ganhou uma nova dimensão com base na formulação do conceito de Schumpeter, na década de 20. Isto porque, o conceito schumpeteriano de inovação refere-se não apenas a inovações tecnológicas, no seu sentido estrito, mas incorpora também inovações organizacionais e comerciais. Para Teixeira (2004) nessa vertente conceitual reconhece-se a importância tanto das inovações básicas ou radicais, como das incrementais. A concepção das inovações incrementais implica na necessidade de *“entender também como as organizações desenvolvem estratégias, estruturas, processos de trabalho, estilos de liderança, comportamentos e culturas que lhes permitam obter desempenhos diferenciados em relação à concorrência. Neste sentido, o aprendizado tecnológico depende tanto das mudanças na base técnica da produção, como nos processos gerenciais que dão sustentação a essa base”* (TEIXEIRA, 2004:334). Inovar envolve processos de desenvolvimento em que o novo se opõe ao velho, com a preocupação de tornar em norma a invenção. Dentro de uma visão mais ampla de inovação, mas destacando o papel da percepção neste processo, Rogers (apud Swan, 1995:11), por exemplo, destaca que a inovação *“pode ser definida como uma idéia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou grupo”*.

Já Van de Ven (1986) salienta que é necessário incorporar a questão do desenvolvimento e da

implementação da nova idéia e considerar que isto ocorre por meio de transações entre pessoas num dado contexto social. Swan (1995) destaca ainda que uma nova idéia representa uma inovação à medida que ela é percebida como nova pelas pessoas envolvidas muito embora ela pode já estar sendo usada em algum outro lugar.

Avançando na consideração de que a inovação pressupõe uma idéia nova, os autores buscam identificar algumas dimensões nas quais as idéias podem ser classificadas. Assim, por exemplo, Coopey, Keegan e Emler (1997) argumentam que inovação é “*uma particular forma de mudança caracterizada pela introdução de alguma coisa nova. Esta coisa nova pode relacionar-se a um produto, serviço ou uma tecnologia, ou pode envolver a introdução de uma nova prática administrativa ou gerencial ou mudanças em outros elementos da organização*” (p. 302). Os autores destacam, também, a natureza da magnitude da mudança. Ela pode afetar somente o papel gerencial ou envolver a organização como um todo. Van de Ven (1986) considera que a inovação envolve tanto a dimensão técnica (novas tecnologias, produtos e serviços) como a dimensão administrativa (novos procedimentos, políticas e formas organizacionais).

O final dos anos 80 e início dos anos 90 foi caracterizado pelo interesse amplo de transformar a organização do trabalho, principalmente nas empresas americanas (OSTERMAN, 1998). Neste sentido, surgiu a idéia de se adotar uma organização do trabalho que ficou conhecida como de “*alta performance*”. Esta organização do trabalho pressupunha a adoção de alguns princípios e estratégias que traziam benefícios, tanto do ponto de vista da qualidade quanto do resultado organizacional. Por meio de tais estratégias, se fazia o uso mais eficiente do trabalho e se extraíam idéias e criatividade da força de trabalho. De um ponto de vista mais genérico, a organização do trabalho de “*alta performance*”, envolve um conjunto de práticas, tais como, definições amplas do trabalho, uso de equipes, grupos de solução de problemas e círculos de qualidade (OSTERMAN, 1998).

Segundo Ichniowski et al (1996), o termo práticas inovadoras não tem sido bem definido. Para muitos pesquisadores e gerentes elas podem ser consideradas como resultantes de esforços para aumentar o envolvimento dos empregados na forma de trabalho em equipe. Já para outros, tais práticas envolvem alterações no nível de participação dos empregados tanto na tomada de decisão quanto nos lucros da organização. O que estas novas práticas têm em comum é que elas tentam romper com o sistema de trabalho tradicional que é, principalmente, caracterizado por: 1) definições rígidas do trabalho, 2) clara separação entre direitos e deveres dos trabalhadores e supervisores, 3) tomada de decisão concentrada no topo da hierarquia e 3) comunicação e conflitos direcionados através de canais formais de comando e reclamação. Assim, as inovações que se processam no ambiente de trabalho buscam aumentar o grau de flexibilidade na organização do trabalho, na cooperação entre trabalho e gerenciamento e na participação dos trabalhadores nas decisões e bem estar financeiro da empresa (ICHNIEWSKI ET AL, 1996).

Uma das pesquisas mais citadas que tratam da introdução de novas práticas de gestão é o trabalho de Appelbaun e Batt (1994). Neste estudo, as autoras salientam que uma série de mudanças tem ocorrido nas empresas americanas desde os anos 80. Tais mudanças envolvem, principalmente, empregadores buscando produtos e serviços de qualidade e baixos custos; empregados desejando salvar seus empregos; sindicatos buscando reconstruir seu poder institucional e governos tentando reconstruir as instituições públicas.

Segundo Appelbaun e Batt (1994), a partir dos anos 90, uma nova visão do que constitui um sistema de produção efetivo incorpora um *mix* eclético de princípios planejados em eras passadas nos Estados Unidos e de modelos de produção adotadas em outros países. Esta nova visão é representada, principalmente, pelas abordagens da qualidade total (idealizada nos Estados Unidos, em 1920) e as equipes auto-gerenciadas (desenvolvida na Europa, em 1950). No Brasil, principalmente a partir da década de 90, surgiram novas práticas de administração

PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM CONTEXTOS  
DIFERENCIADOS DE INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE MULTIVARIADA

da produção. Melo (apud Oliveira, 2001) identificou, por meio de uma pesquisa junto a profissionais de recursos humanos, diversas práticas sendo utilizadas pelas empresas brasileiras, tais como, qualidade total, *downsizing*, terceirização, reengenharia, grupos de trabalho multifuncional, gestão participativa, dentre outros.

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

A fim de enriquecer a análise das informações propostas no presente estudo, optou-se por dividir as práticas de gestão da produção estudadas em dois conjuntos: aquelas que representam uma inovação voltada especificamente para os processos do trabalho e aquelas na qual a inovação se dá, essencialmente, a partir do desenvolvimento de pessoas. No quadro 1 apresenta-se a classificação do conjunto das doze práticas estudadas.

Quadro 1-Classificação das doze práticas de gestão de acordo com a sua ênfase de aplicação

<b>Ênfase das Práticas Inovadoras</b>	<b>Especificação das Práticas</b>	<b>Definição Conceitual</b>
<b>Desenvolvimento de Pessoas</b>	- Trabalho em Equipe, Gestão da Qualidade Total, Cultura da Aprendizagem, <i>Empowerment</i> .	Envolve práticas que combinam a organização do trabalho e políticas de recursos humanos que propiciam maior participação na tomada de decisão, oportunidade para aprender novas habilidades principalmente através do trabalho em equipe e da delegação de poder e responsabilidade (Ramsay et al, 2000).
<b>Racionalização dos Processos de Trabalho</b>	- Parceria na Cadeia de Suprimentos, Tecnologia Integrada Baseada em Computador, Terceirização, Engenharia Simultânea, Manutenção Produtiva Total, Células de Produção, Reengenharia, <i>Just-in-Time</i> .	Envolvem práticas que enfatizam mudanças estruturais e processuais na organização do trabalho através da otimização dos custos, da reestruturação do fluxo de trabalho, de pessoal, da relação com parceiros e da utilização mais intensiva de novas tecnologias de informação.

Após a apresentação dos principais conceitos e da compreensão da inovação do ponto de vista da adoção de práticas de gestão, a seguir, desenvolvem-se as noções conceituais sobre a qualidade de vida no trabalho e como este tema está sendo impactado pelas mudanças e inovações organizacionais.

### 2.3 Qualidade de Vida no Trabalho: os impactos da inovação gerencial no bem-estar dos trabalhadores

A preocupação com o tema qualidade de vida no trabalho tem aumentado de forma considerável. Um dos aspectos do mundo do trabalho que acaba intensificando tal preocupação é a difusão de novas tecnologias de gestão organizacional. Neste contexto, o fator humano passa a desempenhar papel fundamental para a aquisição das competências organizacionais capazes de agregar valor a seus produtos/serviços. O bem-estar do trabalhador, em todas as suas dimensões, torna-se, então, uma das condições básicas para que o indivíduo desenvolva todo o seu potencial.

Os estudos sobre QVT, segundo Marques et al (2003) reúnem, num mesmo campo de pesquisa, aspectos antes estudados pelas teorias de motivação, fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho. Posteriormente, conforme salientam Moraes et al (2000), o movimento pela QVT passa a representar um esforço no sentido da humanização do

trabalho. A partir dele, se rompe com a visão de que é o indivíduo que deve se adequar aos parâmetros organizacionais, não considerando os seus interesses e desejos. Neste sentido, a abordagem da QVT incorpora algumas preferências humanas no desenho e na gestão de sistemas organizacionais, buscando torná-los mais satisfatórios também para o indivíduo (MORAES ET AL, 2000).

A maioria dos métodos e estratégias utilizados para promover a qualidade de vida no trabalho envolve a reformulação de cargos, a reestruturação da natureza básica do trabalho, a inovação no sistema de recompensas e a melhoria no ambiente de trabalho. Assim, podem-se identificar alguns modelos teóricos que possuem uma visão mais abrangente da QVT enquanto outros autores enfocam aspectos mais específicos como cargo, remuneração, ambiente físico de trabalho e as dimensões básicas da tarefa.

Coerente com uma concepção mais abrangente, Goulart e Sampaio (apud CAÑETE, 2004) entendem a QVT como um processo de interferência nos padrões culturais das organizações, visando uma conscientização e transformação da cultura organizacional. Desta forma, os autores afirmam que os valores e crenças das organizações precisam ser repensados, modificados ou atualizados. Cañete (2004) cita o conceito de Albuquerque e França no sentido de ampliar, ainda mais, o conceito de QVT. Tais autores consideram que QVT envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento do ser humano.

Já numa visão que extrapola o universo interno à organização, Quelhas e Morgado (1993), asseveram que a QVT pode ser entendida como um bem estar relacionado ao emprego do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória, despojada de estresse e outras conseqüências negativas. Por sua vez, Walton (1989), considera que a expressão tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico e do crescimento econômico.

Um dos modelos mais difundidos para se analisar a QVT é o de Hackman e Oldham que procura estabelecer uma interface entre satisfação do indivíduo no trabalho com as metas organizacionais a partir da autonomia, trabalho e *feedback*. Estas são as dimensões indispensáveis que deveriam estar presentes para garantir a satisfação, a sensação de obtenção de resultados positivos, assim como, a satisfação psicológica.

Em relação ao contexto brasileiro, a QVT começa a ganhar vulto na década de 90. Segundo Cañete (2004), tal destaque foi motivado, de um lado, pelos crescentes problemas com acidentes e doenças ocupacionais e, por outro, como conseqüência da introdução de novas práticas de gestão.

Avançando no entendimento dos impactos da adoção das novas práticas de gestão na QVT, duas correntes de pensamento podem ser identificadas na literatura. A primeira enfatiza as repercussões positivas que as novas práticas trazem para o ambiente de trabalho.

Autores como Davis (1995) e Ichniowski et al (1996) concordam que o conjunto das práticas inovadoras de gestão produzem o aumento do bem estar e da satisfação profissional e pessoal do trabalhador. Tais efeitos positivos são alcançados, principalmente, por meio da maior flexibilidade conferida aos processos de trabalho, do aumento da distribuição do poder, da autonomia, do estímulo ao desenvolvimento profissional e da aprendizagem contínua,

Por outro lado, a segunda linha de argumentação destaca a existência de resultados indesejáveis, negativos para a vida do trabalhador. Tais conseqüências são assinaladas, dentre outros, por Osterman (1998) e Whithe et al (2003). Neste sentido, Whithe et al (2003) salientam que as organizações consideradas mais inovadoras em práticas gerenciais (administração de alto desempenho) exigem desempenhos superiores dos indivíduos, acarretando desequilíbrio entre o tempo dedicado à família e o lazer e o dedicado ao trabalho.

## PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM CONTEXTOS DIFERENCIADOS DE INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE MULTIVARIADA

Além disso, Whitte et al (2003) destaca o enfraquecimento do poder de barganha dos empregados, em função da queda na estabilidade do emprego como fator gerador de insatisfação no trabalho. Utilizando esta mesma linha de argumentação, Osterman (1998) aponta a constante ameaça de demissões como um dos fatores que podem impedir a efetiva aplicação dos conceitos de trabalho em equipe, participação e envolvimento, tão enfatizados em muitas das novas práticas gerenciais.

Diante do exposto, fica evidenciado que nem sempre a adoção das práticas inovadoras é favorável ao indivíduo. A idéia tão propalada na literatura de que todos ganham com elas deve ser relativizada com análises que possam mostrar todos os ângulos deste complexo fenômeno organizacional.

Após a apresentação dos aspectos mais conceituais que envolvem o estudo, a seguir, exploram-se os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver a pesquisa.

### 3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do trabalho enfatiza-se a caracterização do modelo geral da pesquisa, a escolha da amostra, o instrumento de coleta das informações e a análise dos dados.

Os dados aqui apresentados são um recorte de um estudo de âmbito nacional, de tipo *survey*, que procurou mapear as práticas de gestão da inovação organizacional, envolvendo 215 empresas do setor secundário da economia.

A amostra que compõe as empresas participantes do presente estudo foi escolhida, inicialmente, utilizando-se a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) relacionadas ao setor secundário da economia. De um universo de 4637 empresas com mais de 150 empregados, obteve-se uma amostra de aproximadamente 367 unidades amostrais, que foram escolhidas aleatoriamente. As dificuldades inerentes ao trabalho de campo resultaram num conjunto de 215 empresas, após a eliminação de entrevistas incompletas e as que não deveriam pertencer à amostra.

Os diretores industriais, os gerentes de produção ou os executivos seniores foram convidados a falar a respeito de quais práticas inovadoras de racionalização dos processos de trabalho e de desenvolvimento de pessoas estão sendo implantadas em sua organização.

A pesquisa seguiu o delineamento básico que consiste em um roteiro de entrevista tipo *Survey*, com dez perguntas sobre cada uma das doze práticas de gestão da produção e do trabalho. Nas dez perguntas investigou-se: o quanto as práticas são utilizadas; quando as práticas foram introduzidas; quais os principais objetivos para a introdução dessas práticas; quais práticas podem ser consideradas como mais ou menos promissoras; quais as tendências futuras para o uso das práticas e o que pode ser concluído sobre cada prática.

Na questão que investigou a extensão de uso e o alcance dos objetivos das práticas inovadoras de produção, utilizou-se uma escala do tipo Likert, onde as opções de resposta variavam de 1 a 5, significando: 1- nada, 2- pouco, 3- moderadamente, 4- muito e 5- totalmente. A esse núcleo básico foram acrescentados um outro conjunto de questões que buscavam identificar aspectos relacionados aqueles inicialmente explorados, como por exemplo: tipos de estratégias de produção, sistemas de qualidade de vida no trabalho, práticas de treinamento, nível de preparo cognitivo, interpessoal e motor dos empregados quando da implementação das práticas, nível de investimento em pesquisa e desenvolvimento, nível de concorrência, categorização do processo de produção, caracterização do vínculo dos empregados com as empresas pesquisadas e nível de inovação dos produtos.

Uma entrevista piloto foi realizada com dez organizações para avaliar a consistência interna das questões e aplicabilidade ao contexto brasileiro. Treinamentos foram realizados com os entrevistadores com vistas à contextualização da pesquisa e ao fornecimento das instruções

gerais pertinentes a uma entrevista por telefone. Além do treinamento, um escalonamento foi feito entre os bolsistas de iniciação científica envolvidos com o projeto, para que os entrevistadores e entrevistados pudessem recorrer no caso de dúvidas.

As entrevistas foram realizadas por telefone com diretores, gerentes e supervisores de produção, que foram assumidas como pessoas qualificadas para fornecerem as informações sobre a organização do chão de fábrica. Tendo em vista o objetivo da presente comunicação, utilizaram-se os dados referentes às questões que investigaram o quanto as práticas são utilizadas e a existência e áreas prioritizadas nos programas de qualidade de vida no trabalho. A partir destas informações foi possível identificar em que medida o uso extensivo das PIGP estão acompanhadas da decisão de se implementar PQVT.

Três tipos de procedimentos de análise dos dados obtidos a partir das entrevistas foram realizados com a utilização do programa SPSS. O primeiro, que visou definir os diferentes padrões de inovação em práticas de gestão, foi a análise de *cluster*, tomando-se como base os escores médios de adoção de dois grandes conjuntos de práticas – aquelas que enfatizam o desenvolvimento de pessoas (PIDP) e as que priorizam a racionalização do trabalho (PIRT). Os resultados indicaram, no geral, uma maior adoção do primeiro conjunto de práticas, que teve um escore médio de 3,45, numa escala que variava de 1 a 5. A adoção das práticas prioritariamente voltadas para a racionalização do trabalho obteve um escore médio geral de 2,81. Assim, foi possível identificar quatro padrões de adoção de práticas inovadoras, cuja definição e composição dos grupos encontram-se na Tabela 1.

**Tabela 1 – Padrões de adoção das práticas inovadoras de gestão**

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

O segundo procedimento envolveu análises descritivas, tais como análise de frequência e médias das variáveis que investigaram PQVT e da relação delas com os diferentes padrões de inovação organizacional. Finalmente, no terceiro procedimento, utilizou-se a análise multivariada de HOMALS, também por meio do programa SPSS. Esta análise consiste na associação das categorias de respostas das variáveis estudadas, de modo a identificar os padrões e as tendências que caracterizam tal associação. Neste sentido, inicialmente, definiu-se a realização da associação a partir de duas dimensões. Em cada uma das dimensões estão quantificados os valores próprios das categorias de respostas, os quais formam a base para a



PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM CONTEXTOS  
DIFERENCIADOS DE INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE MULTIVARIADA

sua configuração no gráfico de dispersão espacial. Assim, os padrões homogêneos de respostas se formam à medida que os valores próprios se distanciam de zero (positiva ou negativamente) em pelo menos uma das dimensões. A tabela 2 ilustra os resultados obtidos nesta etapa da análise de *HOMALS*.

**Tabela 2: Valores próprios das variáveis por dimensão**

	Dimensão		Média
	1	2	
Classificação	,588	,893	,740
Em que área?	,200	,428	,314
Existe programa de qualidade de vida?	1,091	,011	,551
Total	1,879	1,332	1,605

Fonte: Procedimento análise de Homals pelo programa SPSS

Explicitados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, no próximo item, os resultados e as discussões serão apresentados.

#### 4- RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados é realizada a partir de dois segmentos principais. Num primeiro momento, exploram-se os resultados das análises mais descritivas, tais como as médias de utilização de PQVT por *cluster*, assim como por segmento industrial das empresas pesquisadas. Na segunda parte, examinam-se as associações entre a existência de PQVT e as áreas priorizadas nestes, por *cluster*, a partir da análise de tendência de respostas realizadas através da *HOMALS*.

Quando se analisa a existência de PQVT, considerando a amostra geral das empresas pesquisadas, verifica-se que 71,1% delas implementam tais programas, o que significa um percentual expressivo de difusão desses programas no setor industrial brasileiro.

Os dados gerados pelo estudo também permitiram analisar em quais setores da atividade econômica pode-se observar uma implementação maior e menor de PQVT.

Embora os percentuais encontrados não possam ser considerados significativos o suficiente para uma conclusão mais definitiva, algumas tendências podem ser percebidas. Por exemplo, os segmentos econômicos que apresentaram maiores porcentagens de implementação de PQVT foram os setores de equipamentos de transporte com 100%, seguido do setor de móveis e madeira com 87,5% e o setor de química e petróleo com 81,8% de implementação de PQVT. Já os menores índices foram encontrados nos setores têxtil, com 33,3%, borracha, plástico e couro com 35,3%, equipamento eletro/eletrônico com 36,8% e o setor de maquinaria industrial e comercial com 41,2% de implementação de PQVT.

No que se refere aos dados descritivos (Tabela 3) que mostram a relação entre os padrões de inovação encontrados e a implementação de PQVT pode-se verificar que o maior índice de implementação encontra-se no conjunto de empresas considerado muito inovador (86,9%). Pode-se encontrar, também, um índice alto de implementação de PQVT no conjunto de empresas que inova mais nas PIRT do que nas PIDP, com percentual de 72,7% de implementação de tais programas. Coerentemente, com estes dados, pode-se observar que a porcentagem mais baixa de implementação de PQVT (48,3%) é encontrada no conjunto de empresas classificadas como pouco inovadoras.

**Tabela 3 – Existência de Programas de PQVTs por Clusters**

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

Fonte: Dados da pesquisa

Para avançar em direção a um entendimento mais aprofundado das relações existentes entre adoção de práticas inovadoras de gestão e a implementação de PQVT, procedeu-se uma análise que permitiu identificar tendências de respostas a partir da associação das variáveis do estudo.

Conforme mostra o Gráfico 1 pode-se verificar a existência de quatro padrões diferentes de associação entre tais variáveis. Destaca-se que os padrões são formados pela proximidade espacial das categorias de respostas nos diferentes quadrantes do gráfico.

Em um dos padrões, evidencia-se que empresas pouco inovadoras tendem a não adotar PQVT. Esta associação corrobora os resultados encontrados nas análises mais descritivas que mostrou que 51,7% das empresas deste cluster não adotam nenhum tipo de PQVT.

Um segundo perfil de associação de variáveis denota que as empresas consideradas muito inovadoras tendem a adotar PQVT nas áreas de saúde e desenvolvimento profissional. Prevalcem nas empresas muito inovadoras iniciativas de PQVT no sentido de promover a saúde e o desenvolvimento profissional, enquanto que o enriquecimento dos cargos, de um lado, e o reconhecimento e recompensa de outro, formam uma tendência mais restrita a outros dois grupos de empresas.

No quadrante superior direito do Gráfico 1 é possível localizar um terceiro padrão de associação de variáveis. Tal padrão evidencia que empresas que inovam mais na racionalização dos processos de trabalho tendem a adotar PQVT nas áreas de lazer e relações sociais.

Pode-se observar, ainda, que as empresas consideradas mais inovadoras em práticas de Gestão de Pessoas tendem a adotar programas de qualidade de vida em duas ou mais áreas.

A dispersão espacial de outras duas categorias relativas às áreas de ação nos PQVT evidencia que há um grupo diferenciado de empresas que tendem a adotar PQVT na área de enriquecimento do trabalho e outro que investe em iniciativas de reconhecimento e recompensa.

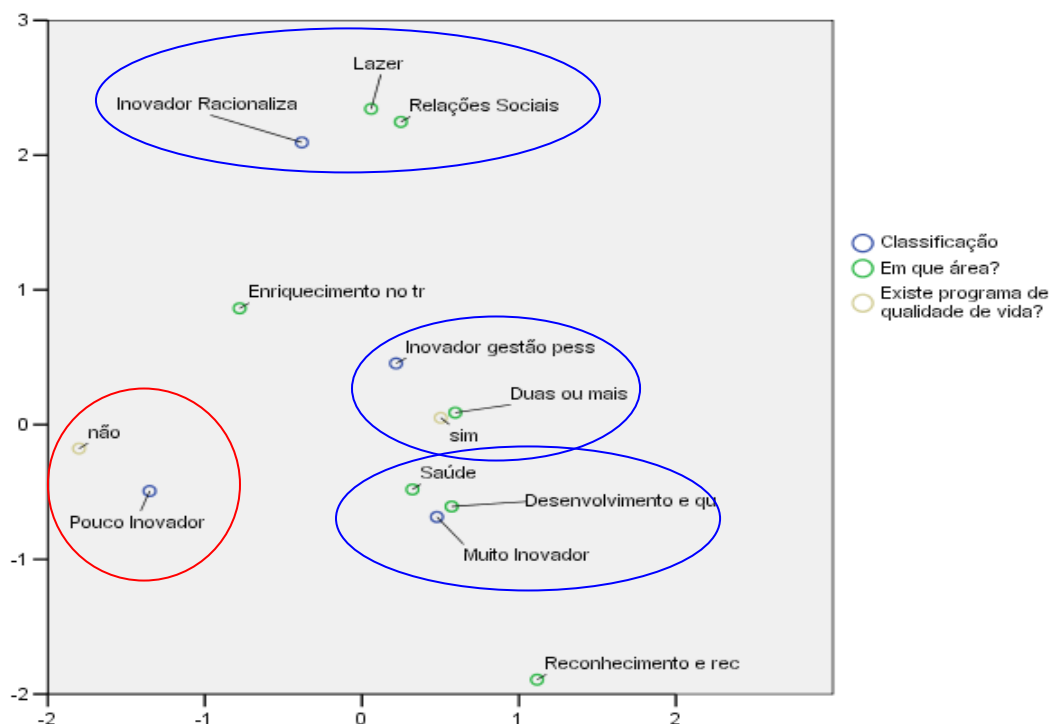
Embora não se possam encontrar explicações mais conclusivas acerca do significado de tais resultados, devido à limitação da natureza dos dados gerados pela pesquisa, algumas tendências podem ser discutidas. Primeiro, a constatação de que empresas pouco inovadoras tendem a não adotar PQVT. Este resultado parece corroborar o que Appelbaun e Batt (1994) encontraram como um de seus principais resultados na pesquisa realizada em empresas americanas. Segundo as autoras, uma das características mais marcantes que diferenciam empresas consideradas de alta *performance*, ou seja, aquelas que adotam intensivamente as novas práticas de gestão, das demais é o alto investimento em PQVT.

Portanto, de acordo com as conclusões de Appelbaun e Batt (1994) menor utilização de práticas inovadoras de gestão está intimamente relacionada com o baixo investimento em PQVT. Já o resultado contrário evidenciado na análise de HOMALS também pode ser

## PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM CONTEXTOS DIFERENCIADOS DE INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE MULTIVARIADA

explicado seguindo esta mesma linha de raciocínio, ou seja, empresas muito inovadoras em práticas de gestão tendem a investir fortemente em PQVT.

**Gráfico 1-Perfil de associação entre padrão de inovação e PQVT**



Fonte: Análise de Homals pelo programa SPSS

Diante de tais argumentos, parece adequado afirmar que estas relações existem, também, no contexto industrial brasileiro.

Uma segunda questão importante diz respeito às possíveis explicações para as duas tendências evidenciadas no presente estudo. Ou seja, porque empresas consideradas muito inovadoras tendem a enfatizar ações em saúde e em desenvolvimento profissional enquanto empresas que adotam as práticas de racionalização do trabalho parecem priorizar ações de QVT nas áreas de relações sociais e lazer?

Primeiramente, esta clara distinção entre os tipos de áreas privilegiadas nos PQVT, pode indicar entendimentos diferenciados acerca do conceito de QVT. No cluster considerado mais inovador há uma noção mais abrangente dos aspectos envolvidos na promoção do bem-estar do trabalhador ao se adotarem iniciativas que promovem a saúde aliada ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Esta noção mais abrangente do conceito de QVT é defendida por Quelhas e Morgado (1993) no sentido de que ela envolve questões que extrapolam as dimensões internas à organização, aplicando-se a um bem estar relacionado ao emprego do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, sem ocasionar estresse e outras conseqüências negativas para além do contexto de trabalho. Tal noção não está presente quando se analisam as áreas privilegiadas pelas empresas dos clusters inovadores em racionalização dos processos de trabalho. Neste cluster, quando se identifica os PQVT como algo que promove o lazer e as relações sociais, concebe-se a QVT dentro de uma visão mais limitada e tradicional, fortemente vinculada à noção de motivação e a uma abordagem mais mecânica e clássica da administração.

Dentro da noção mais limitada não estão envolvidos, por exemplo, os aspectos relacionados com a reformulação de cargos, a reestruturação da natureza básica do trabalho, a inovação no sistema de recompensas, dentre outros, fazem parte de uma visão mais abrangente que denotam uma visão mais contemporânea de QVT (MORAES,2000).

Assim, infere-se que as diferentes noções de QVT evidenciadas no presente estudo apresentam uma relação com os contextos mais ou menos inovadores na medida em que a adoção de um conjunto de práticas mais amplo e mais eclético gera um entendimento mais amplo e complexo da QVT.

Por outro lado, empresas que adotam as práticas de gestão mais voltadas para a racionalização dos processos de trabalho denotam um entendimento, também, mais restrito da noção de QVT. Neste sentido, pode-se confirmar uma das principais conclusões do trabalho de Appelbaun e Batt (1994), ou seja, quanto maior a extensão de uso das práticas inovadoras de gestão do trabalho maiores investimentos são direcionados para a promoção da melhoria da qualidade de vida no trabalho.

## 5- CONCLUSÃO

Respondendo a questão central definida para o presente estudo, pode-se concluir que existe uma associação positiva entre a implementação de práticas inovadoras de gestão e a existência de PQVT nas empresas pesquisadas. As empresas consideradas mais inovadoras são aquelas que implementam mais significativamente os PQVT ao passo que as empresas consideradas menos inovadoras tendem a não adotar tais programas.

Os resultados da análise multivariada de HOMALS acrescentam um entendimento mais aprofundado da relação entre padrões de inovação e PQVT na medida em que possibilitam identificar perfil de tendências nesta relação. As empresas que adotam um conjunto mais amplo de novas práticas de gestão tendem a conceber a QVT a partir de uma perspectiva multidimensional e vinculada ao seu conceito mais amplo e contemporâneo.

Tudo indica que as inovações adotadas desencadeiam a necessidade de ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida de uma forma mais ampla. Isto ocorre em consequência do aumento do grau de flexibilidade na organização do trabalho, do maior grau de cooperação entre trabalhadores e gestores e do aumento da participação dos trabalhadores nas decisões e bem estar financeiro da empresa.

Por outro lado, quando empresas adotam um conjunto mais restrito de práticas inovadoras parece haver um entendimento mais limitado da noção de QVT. Assim, uma visão mais tradicional, vinculada ao conceito de motivação próprio das abordagens mais clássicas e mecanicistas da administração, parece predominar neste contexto.

Os resultados do presente estudo contribuem para confirmar a conclusão de pesquisas internacionais sobre a relação existente entre adoção de inovações gerenciais e as iniciativas para melhorar a qualidade de vida no trabalho, no contexto brasileiro (OSTERMAN, 1998; APPELBAUN e BATT,1994). Neste sentido, um dos principais diferenciais que caracterizam os contextos mais inovadores é a existência de programas de qualidade de vida concebidos de forma mais abrangente e voltado para uma visão multidimensional do homem no trabalho.

Finalmente, salienta-se que novos estudos são necessários para esclarecer melhor as tendências observadas a partir dos resultados apresentados. Neste sentido, estudos de caso de natureza mais intensiva, por exemplo, poderão focar novos ângulos desta complexa relação que se estabelece entre práticas inovadoras e QVT. Estudar o que motiva as empresas mais inovadoras a adotarem PQVT, além do aprofundamento das concepções de QVT existentes em diferentes contextos de inovação em práticas de gestão são sugestões para futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- APPELBAUM, E. e BATT, R. **The new american workplace: transforming work systems in the United States**. New York: ILR Press, 1994.
- ARAÚJO, L. C. G. (2001). **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas.
- CAÑETE, Ingrid (2004). Qualidade de vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados. IN: BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman.
- COOPEY, J.; KEEGAN, O. e EMLER, N. (1997). Managers' Innovations as Sense-Making. **British Journal of Management**, Vol. 8, 301-315.
- DAVIS, Donald D. (1995). Form, function and strategy in boundaryless organizations. In: Howard, Ann. *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- FERREIRA, A. A., et all. (1997). **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. (2001). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas.
- ICHNIOWSKI, C.; KOCHAN, T. A.; LEVINE, D; OLSON, C. e STRAUSS, G. (1996). What works at work: overview and assessment. **Industrial Relation**, Vol. 35, N. 3, july.2
- LOIOLA ET AL, Elizabeth. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MARQUES, Antônio Luiz ; MORAES, Lúcio Flávio Renault; COSTA, Renata Pinal; FERREIRA, Juliana Rodrigues (2003). Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho em Uma Grande Corporação de Polícia Militar. **II Congresso do Iberoamerican Academy of Management**.
- MORAES, Lucio Flávio R. et al. (2000). Diagnóstico de Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. **Relatório de Pesquisa CNPq**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG.
- OLIVEIRA, N. (2001) Mudanças organizacionais e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo-temporal em unidades do Banco do Brasil S. A. **Dissertação de Mestrado** (Administração). Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG.
- OSTERMAN, P. (1998) Work reorganization in era of restucuturing: trends in diffusion and impacts on employee welfare. Paper Work. **Sloan Foundation the MIT Performace Center**.
- QUELHAS, D.; MORGADO, C. (1993). A importância da qualidade de vida no trabalho para a competitividade. **Tendências do trabalho**, São Paulo, novembro.

RODRIGUES, J. et all. (1998). De capataz a “coach”: a gerência de linha em um caso de mudança organizacional. IN: XXXIII Asamblea Anual Del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion (CLADEA), **Anais eletrônicos**: Santo Domingo, out.

STEIJN, B. (2001) Work systems, quality of working life and attitudes of workers: an empirical study towards he effects of team and non-teamswork. **New Technology, Work and Employment**, V. 15, N. 3, p. 191-203.

SWAN, J.A. (1995) Exploring knowledge and cognition in decision about technological innovation: mapping managerial cognition. **Human Relation**, 11, v. 48, N. 11, p. 1230-41.

TEIXEIRA, F. L. C. (2004). Nota Técnica: Tudo que é sólido desmancha no ar, inclusive as fronteiras acadêmicas. IN: CALDAS, FACHIN e FISCHER (Org) **Handbook de Estudos Organizaionais**. Vol. 3. São Paulo: Atlas.

WHITE, Michael; HILL, Stephen; MCGOVERN,Patrick; MILLS, Colin & SMEATON, Deborah (2003). High performace management pratices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41:2, June. Pp. 175-195.

VAN DE VEM, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. **Management Science**, 32.

VIEIRA, A. (2003). **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular.

WALTON, M. (1989). **O método Deming de administração**. Rio de Janeiro, Marques Saraiva.