

# Contribuições da Mudança de Foco da Cultura Organizacional para a Qualidade de Vida no Trabalho: da Produção para Pessoas

Maria Aparecida Magalhães Salles<sup>1</sup>  
cidinhasalles@uol.com.br

Ana Alice Vilas Boas<sup>1,2</sup>  
aliceboas@terra.com.br

1 Centro Universitário Barra Mansa (UBM) – Barra Mansa, RJ, Brasil

2 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) – Seropédica, RJ, Brasil

## RESUMO

*Este artigo avalia a mudança de foco na cultura organizacional, como fator que contribui para a melhoria de qualidade de vida no trabalho. A discussão se baseia nos dados dos resultados de uma pesquisa qualitativa e quantitativa em uma organização denominada K, que iniciou um processo de mudança em sua cultura organizacional. A amostra pesquisada foi relativa a gerência H, que esta inserida neste processo à aproximadamente dois anos. Os resultados, indicaram que ações realizadas pela organização para implementar a mudança cultural, evidenciaram benefícios práticos na melhoria de qualidade de vida no trabalho.*

Palavras-Chave: Gestão. Mudanças. Adaptação.

## 1. INTRODUÇÃO

A implantação de novos modelos de gestão, faz-se mister no mundo globalizado, pois as organizações buscam através de novas alternativas, melhorar seus índices de produtividade e qualidade para manterem-se rentáveis aos seus acionistas.

Dentro desta perspectiva, abrem-se novos caminhos para mudanças culturais, necessárias, para adaptação dos colaboradores e da organização, a nova gestão. Uma das contribuições, dessas mudanças culturais, esta relacionada com a qualidade de vida no trabalho. Fator que favorece a modificação da relação das pessoas com o seu trabalho, partindo de uma relação de dor e sofrimento, para a satisfação e o prazer em trabalhar. Essas mudanças concorrem para que as organizações aumentem a produtividade, a qualidade de seus produtos, a rentabilidade e a satisfação de seus colaboradores, para manterem-se competitivas no mercado.

Muito tem se falado da necessidade de mudança cultural nas organizações, para que as mesmas se adaptem aos novos tempos, contudo, responder cientificamente, como ocorrem essas mudanças, quais ações, impactos e contribuições destas para contexto organizacional e para o trabalhador, somente através de pesquisa de campo. De acordo com JOHANN (2005), “Para se responder a essas questões é necessário pesquisar como tais organizações trabalham sua cultura, pois embora a literatura sobre cultura organizacional, no Brasil, seja relativamente abundante, não se pode dizer a mesma coisa sobre resultados de pesquisas como foco em gerenciamento da cultura.”

Conforme postula LIMONGI-FRANÇA (2004), “A meta é catalisar experiências e visões avançadas dessa poderosa relação entre Produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho.”. Verificar-se-á que essas mudanças possibilitam novas relações entre pessoas e trabalho, que favorecem o comprometimento e parceria entre organização e colaboradores, mantendo-as competitivas e dentro das exigências atuais de mercado.

Neste contexto, este artigo aborda o estudo de caso de uma organização - que determinou denominar de Empresa K, para preservar a privacidade da mesma; situada na região sul fluminense do Estado do Rio de Janeiro, com forte presença no mercado nacional, e que está implantando uma nova gestão, com foco em pessoas. Com base em uma pesquisa qualitativa e quantitativa realizada na gerência H, que à aproximadamente dois anos e meio, vem inserindo em seu contexto mudanças culturais significativas, em consonância com as novas estratégias organizacionais, busca-se analisar as ações e avaliar as contribuições da mudança de foco da cultura organizacional na qualidade de vida no trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Entende-se por cultura organizacional o conjunto de valores e crenças que norteiam, identificam e diferenciam uma organização de outra. Esses valores e crenças são baseados e referenciados nos fundadores da organização e transmitidos através de histórias, rituais, linguagem e símbolos materiais, para os colaboradores e norteiam as ações e comportamentos desses indivíduos dentro do âmbito organizacional.

Segundo Schein, apud FLEURY (1996):

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A cultura organizacional é aprendida através da passagem desses pressupostos básicos para os membros da organização, essa passagem é realizada através de normas, procedimentos e da disseminação dos valores organizacionais.

Quando se refere a valores, julga-se necessário analisar que no âmbito organizacional encontram-se reunidos os valores individuais – valores que o indivíduo traz consigo estabelecidos dentro de sua cultura familiar e até mesmo como reflexo da cultura da comunidade social, religiosa, econômica e psicológica em que esta inserido – e os valores organizacionais – valores preconizados através do fundador da organização, que se estabelecem através de influências internas – do próprio fundador – e externas relacionadas às políticas econômicas e sociais, vigentes no país e no mundo. Sendo assim, é importante que esses valores estejam em consonância dentro do contexto organizacional, para que, a cultura se estabeleça com o menor índice de divergência possível.

### 2.2 VALORES INDIVIDUAIS *VERSUS* VALORES ORGANIZACIONAIS

Ao analisar os valores organizacionais, pode-se concluir que, desde a revolução industrial, bem como dos estudos de Taylor que, preconizavam as estratégias, as estruturas e sistemas, abolindo de certa forma as reações humanas e problemáticas do contexto organizacional, existe uma valorização dos resultados e da produtividade em detrimento da realização profissional e pessoal do trabalhador.

Conforme GHOSHAL et al (2002), “Como os trabalhadores das linhas de montagem de Henry Ford, todos os funcionários eram peças substituíveis”. Assim, as pessoas eram substituíveis, como as peças de uma grande engrenagem “a máquina organizacional” e essa forma de pensar, continuou sendo difundida, através de outras tantas ferramentas defendidas por diversos teóricos no mundo organizacional.

Cabe neste momento analisar os valores individuais, conforme ROBBINS (2004), “A compreensão de que os valores individuais variam entre si, mas costumam refletir os valores

da sociedade na qual o indivíduo foi criado, é ajuda valiosa para a explicação, e a previsão de comportamentos.”,

A relação entre pessoas, organizações e trabalho sempre foram embasadas em valores e esses foram transformando-se ao longo dos anos, sob o impacto das mudanças mundiais, tecnológicas e culturais, que refletiram diretamente na relação com o trabalho e conseqüentemente com as organizações.

Com referência a GHOSHAL et al (2002), estes propõem que essa relação com as empresas seja modificada por uma relação mais positiva e para que isso aconteça propõe o rompimento com o contrato antigo e o estabelecimento de um novo contrato moral com os funcionários, substituindo a exploração paternalista, pela criação de valor em uma relação em que os destinos são compartilhados.

Para efetivar esse novo contrato, será necessário conquistar e incentivar novamente as pessoas, para que as mesmas acreditem no valor que agregam as organizações e aos processos, para que deixem de acreditar serem meros coadjuvantes deste filme organizacional, através de crenças disseminadas por décadas a fio. A posição agora é passar as pessoas de coadjuvantes para artistas principais na direção do sucesso organizacional e na manutenção da competitividade empresarial.

Faz-se necessário então, avaliar como o trabalhador tem se relacionado com o seu trabalho ao longo da história, considerando-se as mudanças de valores individuais e organizacionais, para compreender a importância deste novo contrato entre organizações e trabalhadores, na melhoria de qualidade de vida no trabalho.

### 2.3 O TRABALHO E O TRABALHADOR

O trabalho, para o trabalhador ao longo dos anos foi se transformando de uma relação de lealdade, baseada no paternalismo das organizações para um relativo descrédito nesta relação. Com o passar dos anos, os trabalhadores visualizam as organizações como mera fonte de satisfação de necessidades básicas, de sobrevivência e sustento da família. Relação essa que foi se tornando cada vez mais, desprovida de satisfação por parte dos trabalhadores, que não conseguiam vislumbrar novos horizontes de desenvolvimento, percebiam-se sugados ao fim de uma jornada de trabalho, sem vislumbrar qualidade de vida nesta relação mecanicista, obrigados a enfrentar, dia após, dia.

Com o advento de novas descobertas tecnológicas, de novas alternativas administrativas, que transferiam seu foco de produção para pessoas, a relação e a motivação do trabalhador para com o trabalho tendeu a se modificar. A transformação dos valores organizacionais, bem como dos princípios da administração, abriram novos horizontes para que os trabalhadores vislumbrassem a possibilidade de desenvolvimento profissional, associados, a melhoria de qualidade de vida no trabalho. Neste sentido, a auto-realização mobilizou os trabalhadores a estabelecerem uma nova relação com sua fonte de renda.

Parte-se então, para uma mudança no contexto organizacional, tanto no que se refere aos valores organizacionais, que deixam de se basear somente no foco produção e vislumbram a possibilidade de inserir de forma mais dinâmica a participação efetiva do trabalhador nas tomadas de decisão, modificando os valores e o comprometimento com seu próprio desenvolvimento, em prol de novos resultados para as organizações, que são bases para a gestão com foco em pessoas. Contudo, a mudança de valor, não é fácil, para essas mudanças se tornarem duradouras, os investimentos em informação e ações para disseminar novas crenças e referenciais são grandes, para ambos os lados: organização e pessoas.

Isso envolve a necessidade de mudança na cultura organizacional, o que modifica toda estrutura embasada em crenças, valores e comportamentos, como se refere Schein, apud FLEURY (1996) ao enfatizar que cultura organizacional esta relacionada diretamente aos princípios básicos que um grupo descobriu para lidar com interferências externas e internas.

Logo, para modificar esses princípios, faz-se mister gerar o caos que determina qualquer funcionalidade de uma mudança.

## 2.4 MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Mudança pode significar desaprender algo que se levaram anos para aprender. Isso pode ocasionar conflitos, divergências, e exigem esforços de ambas as partes envolvidas. Para as organizações se manterem ativas e vivas faz-se necessário a mudança. E quando mudar envolve pessoas, valores e crenças o dispêndio de energia é muito maior.

Segundo CHIAVENATO (2002):

Se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, aos equipamentos, aos métodos, aos processos, aos produtos e aos serviços.

Com esta afirmação, pode-se expressar em linhas gerais que, aderir a tecnologias competitivas não é garantia de sucesso no mundo empresarial; é preciso valorizar e desenvolver as pessoas; compatibilizando mudanças estruturais com mudanças comportamentais.

Em todo processo de mudança são necessários atos que trazem outras variáveis, que mobilizam a transformação de organizações, indivíduos, cultura e enfim todo o contexto onde esta mudança ocorre. Mudar não é fácil, principalmente no que se refere à cultura organizacional, visto que, preconizam valores e crenças disseminados ao longo de uma existência organizacional. Partindo deste pressuposto, a mudança organizacional gera o caos, onde objetivos e estratégias estabelecidas com o decorrer da existência organizacional, devem ser revistas e refeitas, enfim transformadas.

Isto envolve quebra de modelos mentais em todos os níveis organizacionais. SENGE (1990) afirma que “Modelos mentais” são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir.” Esses modelos mentais agem diretamente sobre o comportamento das pessoas, em algumas ocasiões, sem que, a pessoa se de conta de que esta sendo guiada por esses pressupostos culturais, impregnados em si mesmas. Não é fácil modificar valores, a mudança é bem significativa, o indivíduo precisa aprender uma nova forma de ver algo velho, conhecido, isso denota tempo e disposição, necessária em qualquer mudança.

A mudança deve ser vista como um processo e não apenas como um ato ou fato. A mudança trás em seu bojo outras variáveis que entrelaçadas, vão permitir descrever e entender as etapas em si e as conseqüências destas, para o desenrolar das mudanças como um todo. Por isso, CARVALHO e SERAFIM (2004) afirmam que “na origem de toda mudança estrutural ou individual, esta presente o mecanismo básico que leva o objeto dessa mudança de uma situação para outra, ou seja, PERDA DE EQUILIBRIO EM FACE DE UMA NOVA REALIDADE.”

A perda de equilíbrio aponta para a instabilidade, que deve ser administrada pela organização de forma coesa, dentro da estratégia já estabelecida para a mudança. Não se pode pensar em mudança sem traçar uma estratégia com focos a serem observados, medidos e controlados, visto que, ao administrar uma mudança deve-se iniciar o processo pela explicação, ou seja, deve estar claro para todos a necessidade da mudança, deve-se prever o caos, devido à necessidade do desequilíbrio que a mudança sugere e deve-se utilizar ferramentas para controlar as variáveis inerentes a esse processo como um todo.

Faz-se necessário, dentro deste contexto, analisar a necessidade atual da mudança nas organizações, associada ao cenário da globalização e como teoricamente ocorre essa transição de gestão.

## 2.5 DA GESTÃO COM FOCO EM PRODUÇÃO PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Sabe-se que o objetivo das organizações gira em torno da produtividade e da rentabilidade para os seus acionistas. Os princípios básicos da administração apregoam a necessidade das organizações estarem utilizando, de forma adequada seus recursos para que alcancem à rentabilidade e a sobrevivência, dentro do mundo competitivo dos negócios.

O fundador da administração científica, Frederick W. Taylor (1856-1915) desenvolveu princípios básicos, que são conhecidos em todos os âmbitos administrativos, e serviu como base para muitas organizações administrarem esses recursos. Dentre eles, pode-se citar a utilização de métodos científicos para determinar o melhor modo de executar cada tarefa e a de atribuir toda a responsabilidade pela organização do trabalho aos gerentes e não aos trabalhadores. Desta forma, o foco dos administradores da produção era determinar qual o melhor método para se realizar uma tarefa, de forma que fosse rentavelmente produtiva e eficaz, assim como, que a responsabilidade pelas ações a serem tomadas recaia sobre os supervisores e gerentes, sem contar com a participação dos trabalhadores. A produção era racionalizada e a participação do efetivo operacional era somente na execução das tarefas, conforme fossem determinadas.

WAGNER III e HOLLENBECK (2006), afirma que, “Segundo Taylor, a rentabilidade de uma empresa poderia ser assegurada apenas pela descoberta da “melhor maneira” de executar cada trabalho. Os gerentes poderiam ensinar essa técnica aos trabalhadores e utilizar um sistema de recompensas e punições para incentivar sua adoção.”, permanecendo desta forma, no controle total das decisões a serem tomadas, e os trabalhadores sendo meros executores, sem participação efetiva e criativa no trabalho que executavam.

Ao mesmo tempo em que, a abordagem taylorista ganha força nos meios administrativos e organizacionais, surgem estudos referentes a um aumento da eficiência, voltados para procedimentos gerenciais. LIMONGI-FRANÇA (2004). afirma que, “Após essa postura fragmentada, surge um movimento que enfatiza as relações humanas e abre espaço, mais para frente, para as questões relativas à saúde física e mental ou psicológica do trabalhador. Esse movimento foi iniciado por Elton Mayo e seus colaboradores, em Hawthorne.”

Os estudos de Mayo contribuíram para o desenvolvimento de procedimentos que favoreceriam uma nova visão na administração. Foram os estudos de Mayo, em Hawthorne, que segundo WAGNER III e HOLLENBECK (2006) “levantaram sérias questões sobre o enfoque da eficiência da abordagem da administração científica e dos princípios da administração. Ao fazer isso, estimularam o debate sobre a importância da satisfação humana e do desenvolvimento pessoal no trabalho.” Abre-se uma porta para que, os estudiosos das questões humanas, correlacionem trabalho com qualidade de vida, ampliando o sentido do indivíduo dentro das organizações e lançando luz para o que se entende hoje por Gestão de pessoas. Percebe-se neste contexto a necessidade de ampliar o foco, ou seja partir de um foco baseado somente na produção, para um foco mais amplo que valorize as pessoas, com recursos favoráveis ao desenvolvimento organizacional, consequentemente com resultados mais competitivos.

Essa nova visão ampliou a participação humana nas organizações, abriu-se um novo leque de possibilidades para os trabalhadores, e também a necessidade de se contemplar a visão do trabalhador sobre seu trabalho, para criar-se novas perspectivas nessa relação homem-trabalho. As pessoas sentem-se mais motivadas, comprometidas e energizadas quando se percebem responsáveis e agentes ativas, no processo de produção dentro das organizações. Essa efetiva participação das pessoas nos processos produtivos favoreceu a perspectiva de melhoria de qualidade de vida no trabalho.

## 2.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Partindo-se da premissa de que ao investir em gestão de pessoas, é necessária a valorização efetiva dessas no âmbito organizacional, revela-se a oportunidade de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores no contexto organizacional. Para que isso ocorra, algumas ações que tragam benefícios práticos para uma nova relação entre trabalho e trabalhador devem ser efetuadas. Favorecendo como se referem GHOSHAL et al (2002) o estabelecimento de um novo contrato entre organização e pessoas. Neste contrato, surge uma nova forma de administrar a vida do trabalhador na organização.

FERNANDES (1996) afirma que:

A tecnologia de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Desta forma, o conceito de QVT utilizado em um novo contexto cultural nas organizações favorece a melhoria na relação trabalho *versus* trabalhador, assim como trabalhador *versus* organização. Pode-se concluir que o trabalho além de garantir a sobrevivência do trabalhador, pode ser visto como uma fonte de satisfação

Cabe dentro desta forma, analisar quais ações podem ser efetivas, para que a mudança da cultura organizacional contribua para a melhoria na qualidade de vida no trabalho.

### 3 METODOLOGIA

YIN (2005) afirma que “Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.” Para YIN (2005) “As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas... O investigador deve saber como usar essas seis fontes, que exigem conhecimento de habilidades e procedimentos metodológicos diferentes.” Portanto, utilizou-se escolheu-se para este estudo a metodologia do estudo de caso e utilizou-se das seguintes fontes de evidências para sistematização dos dados: documentação - informativos e avaliações formais da amostra; entrevista semi-estruturada, – realizada com amostra para coleta de dados qualitativos; pesquisa qualitativa e observação assistemática e participante.

Segundo LAKATOS e MARCONI (2004): “A técnica da Observação... Assistemática..., consiste em recolher e registrar fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas”. Neste sentido a pesquisadora pode observar assistematicamente às mudanças que ocorrem na organização, pois, a mesma atua como consultora de desenvolvimento humano organizacional e acompanha a evolução da nova gestão organizacional há três anos e meio. Utilizou-se neste estudo de caso, a técnica da triangulação. Para LAKATOS e MARCONI (2004), “a técnica da triangulação, consiste na combinação de metodologias diversas no estudo de um fenômeno. Tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado.” Buscou-se utilizar fontes e métodos com referência nos quatro tipos de triangulação: informações, referentes à amostra pesquisada; pesquisa qualitativa, utilizando-se a escala de Likert, que dizem respeito a uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, e entrevista semi-estruturada. Utilizou-se como base estatística para a amostra, as referências de STEVENSON (1981).

#### 3.1 INSTRUMENTOS

Quanto aos instrumentos de pesquisa, se faz mister alguns detalhamentos.

- a) pesquisa quantitativa, com questões fechadas segundo escala de Likert, relacionadas à cultura, gestão, relação com chefia e qualidade de vida e qualitativa, com questões abertas relacionadas às ações implementadas para a mudança e os benefícios práticos, consequências da mudança.
- b) entrevista semi-estruturada, com questões com o mesmo conteúdo da pesquisa quantitativa e qualitativa.
- c) Observação assistemática e participativa, através do contato formal que a pesquisadora tem com a amostra pesquisada, como consultora da organização objeto de estudo.

### 3.2 PROCEDIMENTOS

A aplicação dos instrumentos realizou-se através de visitas da pesquisadora à organização e contato direto com os participantes da pesquisa. A coleta de dados relacionada à pesquisa quantitativa e qualitativa, bem como as entrevistas, foram realizadas com apoio dos gestores da gerência H, no período de 10 de março a 30 de março de 2006. As observações assistemáticas e participativas foram realizadas durante eventos de desenvolvimento de equipes e avaliações de potencial, ocorridos na organização no período de maio de 2004 a março de 2006.

A organização estudada trata-se de uma unidade de uma empresa privada, estabelecida na região sul fluminense, com cultura organizacional estabelecida há aproximadamente 60 anos, que tem grande participação no mercado em que atua. Esta organização iniciou o processo de mudança cultural há aproximadamente dez anos, pretendendo modificar uma cultura extremamente centralizadora e mecanicista para uma cultura com foco em pessoas, em consonância com o contexto mundial e globalizado. Os primeiros cinco anos foram marcados por mudanças lentas, a partir do sexto ano as mudanças começaram a ser mais significativas, principalmente por ter voltado estrategicamente seu foco para gestão de pessoas, iniciando há dois anos e meio atrás, a implantação de um novo projeto de gestão baseado em Equipes de Alta Performance, este modelo foi implantado inicialmente na gerência H, onde ocorreu a pesquisa do presente artigo.

### 3.3 AMOSTRA

A amostra utilizada para este estudo de caso foi a gerência H, que iniciou o processo de implantação do novo projeto de gestão Equipes de Alta Performance e vêm inserindo em seu contexto mudanças culturais significativas, em consonância com as novas estratégias organizacionais.

Esta gerência possui 130 funcionários, sendo 123 funcionários operacionais, 06 funcionários de suporte e 01 gestor. A amostra abrangeu 123 funcionários operacionais, sendo que 37% têm mais de dez anos de empresa; 34% têm de um a cinco anos de empresa; 23% têm de cinco a dez anos de empresa e 6%, tem menos de um ano de empresa. Quanto à escolaridade, 70% tem segundo grau completo. Na pesquisa qualitativa foram distribuídos 116 questionários, dos quais 87 foram validados o que representa 75% da amostra, conforme referência em STEVENSON (1981) que neste caso apontaria para uma amostra de no mínimo 46 questionários. A entrevista semi-estruturada foi realizada com 7 funcionários operacionais, identificados como líderes em potencial dentro desta gerência, o que representa, dentro da população de 123 funcionários, 6% da amostra.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para fins de análise da pesquisa, as questões foram separadas em blocos. No primeiro bloco são apresentadas as questões e resultados quantitativos e qualitativos, referentes à mudança na cultura e no foco de gestão. No tratamento dos dados da pesquisa, optou-se por

destacar índices mediadores das respostas, ou seja: concordo e discordo, para fins de análise comparativa. Em seguida apresenta-se as questões e resultados quantitativos e qualitativos, referentes ao tema qualidade de vida. As questões relacionados à mudança de cultura e de foco na gestão encontram-se apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Questões referentes à cultura e gestão

1. Atualmente, esta ocorrendo uma mudança de cultura organizacional na empresa.
2. O foco anterior da cultura organizacional da empresa era em produção.
3. O foco da cultura organizacional da empresa na atualidade é nas pessoas.
5. A melhoria de minha relação com o meu trabalho esta diretamente relacionada com a mudança cultural que vem ocorrendo da empresa.
6. As novas formas de relacionamento entre chefia e funcionário (maior liberdade de expressão de idéias) são reflexos da nova cultura implantada na organização.
9. A empresa implantou uma série de ações para modificar a cultura organizacional

Os resultados do Gráfico 1 indicam que 40% dos pesquisados concordam que está ocorrendo mudança cultural na organização, em oposição a 2% que discordam. Ao cruzar os dados encontrados no Gráfico 2 – foco anterior em produção, com os dados dos resultados encontrados no Gráfico 3 – foco atual em pessoas, 54% concordam que o foco anterior era em produção e 6% discordam, bem como 53% percebem o foco atual, sendo pessoas e 5% discordam. CARVALHO e SERAFIM (2004), afirma que: “De nada adianta um programa de desenvolvimento organizacional bem montado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não existe uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de agir.” Isso indica que a maioria dos pesquisados, no que se refere à cultura e foco identificam mudança de cultura organizacional e de foco de gestão. Percebe-se através desses resultados que as ações implementadas pela empresa para mudar a cultura e a gestão estão encontrando consonância no ambiente organizacional. Para mudar, é necessário incluir ações que impactem de tal forma no ambiente, que as pessoas percebam as modificações estruturais nos valores e crenças organizacionais.

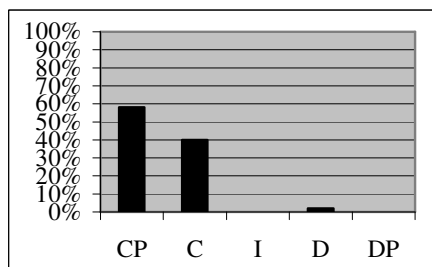


Gráfico 1: Mudança Cultural

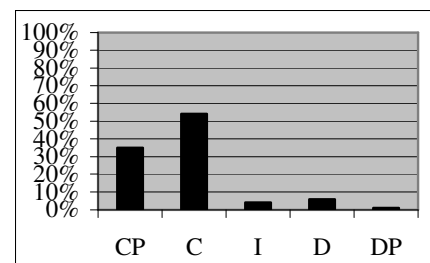


Gráfico 2: Foco anterior

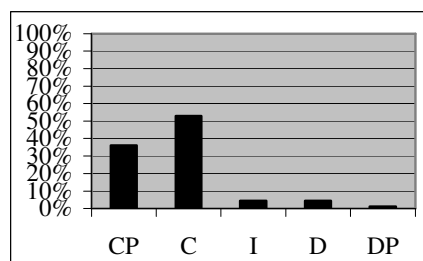


Gráfico 3: Foco atual

CP: concordo plenamente C: concordo I: indiferente D: discordo DP: discordo plenamente



No que se refere ao Gráfico 5, melhoria de relação com o trabalho relacionada à mudança cultural, 44% concordam e 1% discordam. Ao cruzar os dados do Gráfico 6, percebe-se que 48% concordam que as novas formas de relacionamento entre chefia e funcionário são reflexos da mudança cultural, em oposição a 1% que discordam. De acordo com SENGE (1999) “Só mudando nossa forma de pensar é que poderemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas. Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada.” Percebe-se pelos resultados nesses dois gráficos que ao mudar os valores, muda-se a relação das pessoas com seu trabalho e conseqüentemente a forma de pensar e agir. Contudo, a prática também é fundamental, neste sentido os líderes também modificaram sua forma de atuação, melhorando a relação com seus funcionários, compartilhando mais as decisões e efetivamente permitindo maior liberdade de expressão. Reflexo da mudança cultural, identificada pelos envolvidos com a pesquisa.

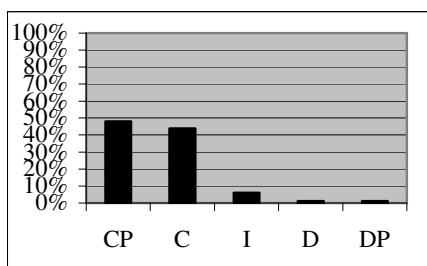


Gráfico 5: Melhoria *versus* mudança cultural

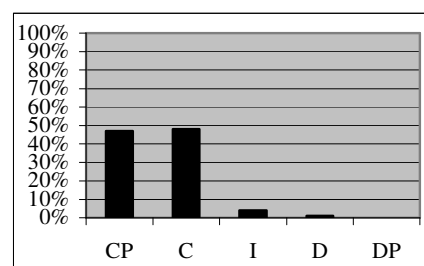


Gráfico 6: Relacionamento com chefia

Nos resultados do Gráfico 9, 59% dos pesquisados concordam que a empresa implementou ações para mudar a cultura organizacional, e nenhum dos pesquisados discordou. Essas ações foram citadas pelos entrevistados em pergunta aberta no questionário, foram indicadas pelos pesquisados 27 ações, estabelecidas pela empresa para mudar a cultura organizacional. Dentre essas optou-se para apresentar aquelas que foram citadas por 35% dos pesquisados, são elas: Implantação do projeto de Equipes de Alta Performance, é um modelo de gestão de equipes auto-gerenciáveis, onde os envolvidos participam efetivamente dos processos produtivos, sendo incentivados a dar idéias, ter iniciativa e a agir com autonomia, esse modelo busca o comprometimento e atua de forma a incentivar a mobilização das pessoas para a ação. Maior utilização do treinamento e de ações que buscam o desenvolvimento profissional dos funcionários. LACOMBE (2005) afirma que: “A prioridade que a empresa dá ao treinamento sinaliza para seu pessoal a importância atribuída às pessoas”, por isso ele é muito importante nas organizações. A implantação dos 7s, que são sete senso assim definidos pela organização: senso de propriedade, cada um deve sentir-se dono de sua área de trabalho; senso de utilização consiste em eliminar tudo o que não tem utilidade; senso da ordenação, um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar, facilitando o desempenho dos funcionários em suas atividades, ajudando-os a melhorar sua qualidade de vida no ambiente de trabalho; senso da limpeza, se preocupar com a limpeza, manutenção e conservação do ambiente de trabalho; senso da saúde, eliminar tudo e qualquer situação que ameaça a saúde; senso da autodisciplina, baseado em maturidade e ações de educação e treinamento, e por fim senso de superação, que tem foco na melhoria contínua e excelência operacional. Essas são as ações que indicaram para os funcionários a mudança cultural e de foco e que em suma trouxeram nova realidade para os envolvidos no que se refere à qualidade de vida no trabalho.

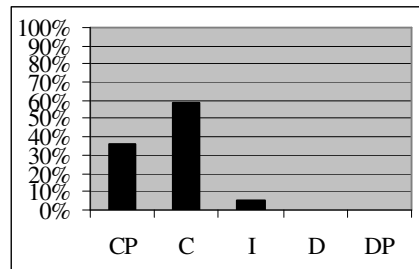


Gráfico 9: Ações para mudança

Tabela 2 – Questões referentes à melhoria de qualidade de vida no trabalho

4. Atualmente, minha relação com o meu trabalho melhorou em comparação com a época em que fui admitido na empresa.
7. A mudança de relacionamento entre chefia e funcionário, contribuíram para melhorar a qualidade de vida no trabalho, dentro da organização.
8. A mudança na cultura da empresa modificou as condições de qualidade de vida no trabalho.
10. As ações implementadas pela empresa para mudar a cultura organizacional, trouxeram benefícios positivos, fazendo com que melhorasse a qualidade de vida no trabalho.

O Gráfico 4 mostra o grau de concordância quanto a melhoria de relação com o trabalho em comparação com a época da admissão do funcionário, sendo que 45% concordam e 1% discordam. Segundo ROBBINS (2004), “O termo **satisfação com o trabalho** refere-se à atitude geral de uma pessoa no tocante ao trabalho que realiza. Um indivíduo com alto nível de satisfação com o trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele” Percebe-se que ao estabelecer uma gestão com foco em pessoas a atitude e relação dos funcionários com o trabalho realizado melhoram significativamente.

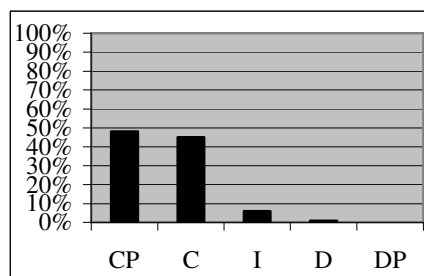


Gráfico 4: Relação com o trabalho

O Gráfico 7, revela que 48% dos pesquisados acreditam que a mudança de relacionamento com a chefia é um fator que contribuiu para melhorar a qualidade de vida na organização, em oposição a 7% que discordam. No Gráfico 8, que se refere à mudança na cultura impactam favoravelmente para melhoria de qualidade de vida, 69% dos pesquisados concordam e 4% discordam. Nota-se que a questão relacionamento com a chefia impacta diretamente na qualidade de vida das pessoas no âmbito organizacional, assim como a mudança de uma cultura fortemente centralizadora e mecanicista, para uma cultura com foco em pessoas. BENDASSOLLI (2005) faz referência à palavra trabalho no sentido de tortura, e demonstra que isso era muito comum na época de Taylor, onde eram preconizados os conceitos mecanicistas e centralizadores, onde os trabalhadores deveriam ser adestrados e

controlados, o trabalho significava dor e sofrimento. Atualmente, o significado de trabalho na vida das pessoas, pode ser ampliado com conotações de prazer e satisfação pessoal. Sendo assim, é de fundamental importância que as pessoas, se realizem em atividades que se dedicam durante maior parte de sua vida. Isso vai pode ser percebido pelos resultados identificados no Gráfico 8.

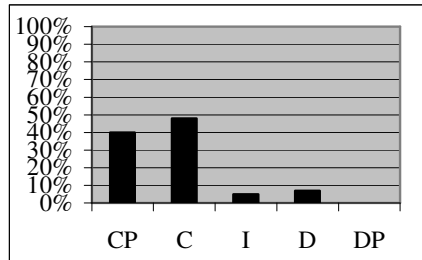


Gráfico 7: relacionamento chefia *versus* QV

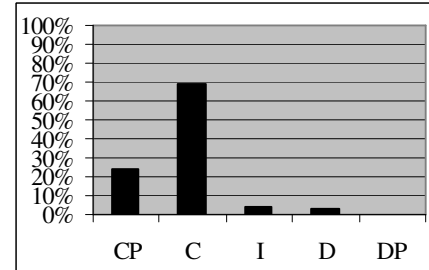


Gráfico 8: Mudança *versus* QV

Nos resultados do Gráfico 10, 65% dos pesquisados concordam que as ações implementadas pela empresa para mudar a cultura trouxeram benefícios, fazendo com que melhorasse a qualidade de vida no trabalho, em oposição a 1% que discordam. Estabelece-se desta forma, uma relação de melhoria na relação com o trabalho, quando existe uma mudança de cultura e de foco de gestão, principalmente quando essas ações trazem benefícios práticos para os envolvidos. Os pesquisados indicaram 26 benefícios diferentes na pergunta aberta da pesquisa, mas aqui optou-se por apresentar os benefícios indicados por mais de 10% amostra: segurança; autonomia; capacitação e desenvolvimento; multifuncionalidade; trabalho em equipe; melhor comunicação; comprometimento; respeito; bom ambiente de trabalho. Com base nesses resultados, identifica-se que os funcionários dessa gerência associam qualidade de vida a segurança e autonomia na realização das atividades.

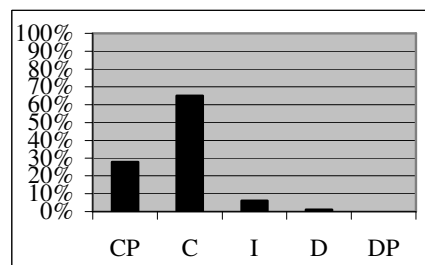


Gráfico 10: Ações *versus* benefícios positivos

No que se refere, as entrevistas semi-estruturadas, todos os participantes concordam que está ocorrendo uma mudança na cultura organizacional, que passou do foco de produção para pessoas. Alguns entrevistados relataram que anteriormente, ir para o trabalho significava estresse, angústia e desconforto, atualmente, sem prazer e satisfação ao encaminhar-se para o trabalho, devido as ações, presentes na pesquisa qualitativa, que melhoram a relação dos mesmos com o trabalho a qualidade de vida no ambiente organizacional.

Pelas observações assistemáticas e participativas, verificou-se o desenvolvimento dos pesquisados, em relação ao período anterior da pesquisa, os mais ansiosos e agitados, conseguem participar das atividades de forma mais centralizada; os menos participativos, mostram-se mais engajados nos processos produtivos e de desenvolvimento de competências e mais satisfeitos com seu trabalho, o que não ocorria com esses funcionários.

## 5. CONCLUSÃO

Com esse estudo de caso, assim como, as referências teóricas pesquisadas, conclui-se que, a mudança cultural, quando estrategicamente planejada e associadas à alteração de foco de produção para gestão de pessoas, tende a gerar ações, que contribuem de forma positiva para melhoria de qualidade de vida no trabalho.

As ações implementadas pela empresa, mais evidenciadas pelos pesquisados, comprovaram que um modelo de gestão, onde os envolvidos sejam incentivados a demonstrar iniciativa e autonomia, com desenvolvimento de novas habilidades e conseqüentemente ampliação das competências das pessoas, associados à utilização de um programa baseado em sensores, que visam modificar as atitudes das pessoas em relação ao seu trabalho, contribuem gerando benefícios de segurança, autonomia capacitação e desenvolvimento de multifuncionalidades, através de trabalho colaborativo desenvolvido na equipe, que melhoram a comunicação, o comprometimento e respeito entre as pessoas, gerando um bom ambiente de trabalho, refletindo de forma intensa na melhoria de qualidade de vida no trabalho.

Torna-se necessário compreender que, quando a realidade externa muda, faz-se mister a adaptação interna dos envolvidos, metas precisam ser estabelecidas, a curto, médio e longo prazo, para que, as pessoas tenham tempo necessário para acompanhar as mudanças. Além das metas e dos prazos, é necessário medir as conseqüências das mudanças e os impactos da realidade externa e na realidade interna das pessoas, para aliar os rumos e continuar com as mudanças.

## 6. REFERÊNCIAS

- BENDASSOLLI, PEDRO F. Chega de diversão. In THOMAS, WOOD JR. Gestão empresarial: comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.
- CARVALHO, ANTONIO VIEIRA DE; SERAFIM, OZILÉA CLEN GOMES. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- FERNANDES, EDA CONTE. Qualidade de vida no trabalho. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- FLEURY, M. TERESA L. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.
- GHOSHAL, SUMANTRA; BARTLETT, CHRISTOPHER A. e MORAN, PETER. Um novo manifesto pela gerência. In: CUSUMANO, MICHEL A. e MARKIDES, CONSTANTINO C. Pensamento estratégico. São Paulo: Campus, 2002.
- JOHANN, SÍLVIO LUIZ. Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, FRANCISCO J. MASSET. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005
- LAKATOS, EVA M.; MARCONI, MARINA DE A. Metodologia científica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004
- LIMONGI-FRANÇA, ANA CRISTINA. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004. 2ª. ed.
- ROBBINS, STEPHEN PAUL. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SENGE, PETER M. A quinta disciplina: arte e prática das organizações que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.
- STEVENSON, WILLIAM J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981
- WAGNER III, JHON A.; HOLLENBECK, JOHN R. Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, ROBERT K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.  
3<sup>a</sup>. ed.