

TRABALHO E SAÚDE: O PAPEL DO MODELO DE GESTÃO DA EXCELÊNCIA NA EMPRESA BETA

WORK AND HEALTH: THE ROLE OF OUTSTANDING
MANAGEMENT MODEL AT BETA COMPANY

ANA LÚCIA PELLEGRINI PESSOA DOS REIS
ALMIRALVA FERRAZ GOMES

Resumo

As atuais transformações produtivas e organizacionais têm fortes implicações no trabalho e na saúde do trabalhador. Embora fatores econômicos tenham se constituído como impulsionadores das mudanças nos modelos de gestão, as políticas de gestão de pessoas devem considerar aspectos que promovam a saúde do trabalhador, considerando efetivamente o trinômio: indivíduo-trabalho-organização. O presente trabalho se propõe a caracterizar o modelo de gestão adotado por uma organização de grande porte do setor de serviços, no Estado da Bahia, no que diz respeito à saúde do trabalhador. Esta investigação possui um caráter descritivo e foi realizada a partir de pesquisa documental. Uma das principais

constatações da presente pesquisa foi a de que a organização investigada, na implementação do seu modelo de gestão da excelência, vem incorporando boas práticas de relacionamento com os trabalhadores, o que, conseqüentemente, tem proporcionado um ambiente de proteção à saúde do trabalhador.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão da excelência. Gestão de pessoas. Modelo de gestão. Saúde do trabalhador. Trabalho.

Abstract

The actual productive and organizational changes have strong implications in the work and in the occupational health. Although economical factors stimulate the changes in the management models, the politics of human resource management should consider aspects that promote the occupational health, considering the trilogy: individual-work-organization. The present paper proposes to characterize the management model adopted by a big organization of the section of services in Bahia about occupational health. This investigation has a descriptive character and it accomplished documental research. One of the main evidences of the present research was that the organization investigated, in the implementation of your management model of the excellence, it incorporated good relationship practices with the workers. Consequently, it has been providing a protection atmosphere to the occupational health.

KEYWORDS

Management of excellence. Human resources management. Model of management. Occupational health. Work.

Introdução

Modelos de gestão e saúde do trabalhador

Os anos setenta sinalizam a crise do modo de acumulação taylorista-fordista, que surge como manifestação de uma crise estrutural do capital, caracterizada por Antunes (2002) pela queda da taxa de lucro, também decorrente do aumento do preço da força de trabalho, fruto das conquistas no período pós-45, retração do consumo, já reflexo do desemprego estrutural que se iniciara, hipertrofia da esfera financeira e concentração de capitais, decorrente de fusões entre empresas monopolistas e oligopolistas e crise do Estado do Bem-Estar Social e de seus mecanismos de financiamento, acarretando a crise fiscal do Estado e a necessidade de redução dos gastos públicos, tendo, como consequência, uma trajetória de privatização de empresas e fusões. Nesse panorama, destaca-se a queda da taxa de lucro, que tem como resposta a reorganização do capital e do seu sistema de legitimação político-institucional, que acontece diferente-

mente, nos núcleos centrais e nos países periféricos.

A exaustão do modelo, ainda que não tenha significado o fim de estruturas e práticas tayloristas-fordistas, possibilitou a reestruturação produtiva, com repercussões na base tecnológica existente, na organização, no processo de trabalho e na forma de gestão das organizações, que se dá num contexto de novas modalidades de organização e desenvolvimento industrial, caracterizada pela abertura do mercado internacional, inovações organizacionais e tecnológicas, descentralização, organização flexível da produção e reprofissionalização da mão-de-obra.

A nova forma de organização do trabalho, integrada e flexível, substitui a excessiva rigidez e padronização taylorista. A principal característica desse novo modelo é o dinamismo, a participação do trabalhador, o incentivo ao trabalho cooperativo em equipe, a velocidade, a polivalência e rotação de tarefas. Além disso, sua filosofia é a superação constante, melhorando e modificando tanto os componentes técnicos quanto a organização da força de trabalho, com geração

permanente de evolução tecnológica (HIRATA, 1994; SANDRI, 1994; MONTEIRO; GOMES, 1998; ANTUNES, 2002).

Contrariamente ao que poderíamos esperar, alguns autores (HIRATA, 1994; SANDRI, 1994; ANDRADE, 1996; AGUIAR, 2002; ANTUNES, 2002) registram que as novas técnicas de gestão empresarial exprimem uma contínua transformação dentro do mesmo processo de trabalho, repercutindo sobre as formas de gestão e fluxo de controle, com conseqüente intensificação do trabalho, obtida por meio da participação manipuladora. A participação dos trabalhadores parece então constituir-se numa falsa igualdade de poder, que, frequentemente, é desfrutado como estratégia de uso e expropriação da inteligência e do saber, a qual, aliada a estratégias de autocontrole do padrão de qualidade e também de controle do trabalho da mão-de-obra, constitui-se efetivamente como meio disponível para alcançar a auto-subordinação. Castells (1999), ao discutir a relação entre revolução tecnológica, mudança organizacional e processo de trabalho, aponta que a tendência natural das organizações é conservar sua

rigidez hierárquica, introduzindo novas tecnologias a serviço dessa rigidez, mostrando-se incapazes de se adaptarem aos objetivos e métodos do novo paradigma tecnológico-social.

Ao que parece, as transformações produtivas, organizacionais e de gestão, na contemporaneidade, têm fortes implicações no trabalho. Tais modificações são importantes e possuem avanços significativos. No entanto, também geram perda para os trabalhadores. Em geral, os novos modelos de gestão, além de incorporarem características da tecnologia informacional, alterando as formas de controle do trabalho, mediante maior espaço de participação dos trabalhadores na formulação das estratégias gerais das empresas, ampliam a co-responsabilidade com os resultados. Estes trabalhadores que, geralmente, ficam em ambientes mais "limpos", com eliminação das cargas de trabalho físicas, mecânicas, entre outras e que, portanto, teoricamente teriam a possibilidade de usufruir uma saúde de melhor qualidade, estão expostos a novas cargas de trabalho, cognitivas e psico-emocionais. A busca de competitividade das organizações,

impulsionada pela nova ordem institucional, logo, tem-se refletido diretamente na saúde do trabalhador.

Pesquisadores escandinavos (BOURBONNAIS, 1996; ELOVAINIO; SINERVO, 1997; DOEF; MAES, 1999; MARMOT, 1999; HOOGENDOORN; BONGERS; HOUTMAN *et al.*, 2001; TSUTSUMI; KAYABA; THEORELL *et al.*, 2001; ARIËNS; BONGERS; HOOGENDOORN *et al.*, 2002; JENSEN; RYHOLT; BURR *et al.*, 2002; KRISTENSEN; BORG; HANNERZ, 2002; KARLQUIST; HAGBERG; KOSTER *et al.*, 2003; PIKO, 2003) apresentam resultados de estudos sobre os impactos das novas tecnologias informacionais na saúde física e mental, indicando consequências, como problemas musculoesqueléticos e visuais e doenças cardiovasculares e mentais, relacionados ao trabalho. Sugerem que fatores físicos e psicossociais devem respeitar as necessidades e demandas física e mental do trabalhador. Mencionam aspectos psicossociais relativos à investigação de várias causas de insatisfação, identificando fatores como baixo controle sobre o trabalho, tensão causada pelo ritmo acelerado, grande demanda quantitativa e

qualitativa, impedimento de contatos, conflitos interpessoais, ausência de apoio social, baixa possibilidade de desenvolvimento, pressão ocasionada pelo controle automatizado, tarefas rotineiras e fragmentadas, monotonia e tédio.

Couto e Moraes (2000) apresentam uma outra evidência – presente neste momento de profundas racionalizações, corte de pessoal e alta velocidade de mudanças tecnológicas – que são os trabalhos de alta densidade, realizados, por exemplo, pelos gerentes e telefonistas, que sempre existiram no mercado de trabalho, como também as atividades que envolvem o uso permanente de sistemas computadorizados. Os trabalhos de alta densidade apresentam como características o uso constante da memória imediata, grande número de micro decisões e também a possibilidade de existência de carga afetiva na tarefa, favorecendo assim a fadiga. São sintomas decorrentes desses trabalhos: esquecimentos, erros, incapacidade de solução de vários problemas simultaneamente e, conseqüentemente, frustração para o indivíduo, com ansiedade e temor do fracasso, e, para a

organização, prejuízos decorrentes das falhas. Couto e Moraes (2000) ainda chamam a atenção para um aspecto do trabalho de alta densidade que é a auto-aceleração, que leva as pessoas a acelerar cada vez mais o seu ritmo, com grande dificuldade em reduzi-lo ou mesmo, por exemplo, em tirar férias. Esta auto-aceleração é especialmente importante no trabalho de gerentes e executivos, gerando a Síndrome Obsessivo-Compulsiva denominada *Workaholism*.

As estimativas da Organização Mundial da Saúde (OMS) ressaltam que os transtornos mentais menores acometem aproximadamente 30% dos trabalhadores ocupados, e os transtornos mentais graves, entre 5 e 10%. No Brasil, dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), referentes à concessão de benefícios previdenciários de auxílio-doença, por incapacidade para o trabalho superiores a 15 dias e de aposentadoria por invalidez ou incapacidade definitiva para o trabalho, demonstram que os transtornos mentais ocupam o terceiro lugar entre as causas dessas ocorrências (BRASIL, 2002). Com base em dados como esses, o Ministério da Saúde

(BRASIL, 2002) sugeriu atenção para as condições de insegurança no emprego, subemprego e segmentação crescente do mercado de trabalho, pois entende que o surgimento de novas formas de adoecimento mal caracterizadas, como o estresse, a fadiga física e mental e outras manifestações de sofrimento relacionadas ao trabalho, têm forte relação com os processos internos de reestruturação da produção, com o enxugamento de quadro de funcionários e com a incorporação tecnológica. Para melhor entender esse fenômeno, o Ministério da Saúde tem incentivado a realização de pesquisas para que propostas coerentes e efetivas de intervenção possam ser traçadas.

Portanto, as mudanças do atual ambiente de negócios têm provocado alterações no ambiente psicossocial de trabalho, podendo constituir-se, no entanto, em fatores de promoção da saúde se as organizações incluírem, em suas diretrizes estratégicas, valores e crenças compartilhados com os trabalhadores, para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns. Embora os fatores

econômicos tenham se constituído como impulsionadores das mudanças nos modelos de gestão, as políticas de gestão de pessoas devem considerar aspectos que contribuam para a saúde, incluindo em suas premissas condições que favoreçam a vivência no trabalho, considerando efetivamente o trinômio: indivíduo-trabalho-organização.

Por conta disso, acreditamos que estudar as relações entre estratégias administrativas e suas repercussões na saúde do trabalhador é uma oportunidade de pesquisa que se apresenta na contemporaneidade. Logo, aqui, nosso objetivo é caracterizar o modelo de gestão, adotado por uma organização de grande porte do setor de serviços, no Estado da Bahia, no que diz respeito à saúde do trabalhador. Vale salientar que o presente trabalho constitui-se na primeira etapa de uma investigação de caráter descritivo, baseada na análise de caso, para obter conhecimento amplo e detalhado do mesmo, com metodologia quali-quantitativa, por meio de estudo documental (etapa 1), cujo material coletado

e analisado contribuiu para corroborar e acrescentar informações às evidências obtidas através do tratamento empírico do contexto de trabalho (etapa 2), possibilitando maior concretude às argumentações e estratégias de intervenção preventivas apropriadas.

Procedimentos metodológicos

Este trabalho pretende analisar o modelo de gestão adotado por uma organização de grande porte do setor de serviços, no Estado da Bahia. Para tanto, realizamos um levantamento de dados por meio de documentos institucionais, o que proporcionou o recolhimento de informações que permitiram caracterizar a empresa e conhecer o seu modelo de gestão. Com o objetivo de manter em sigilo a identidade da empresa em que se realizou a pesquisa, optamos por utilizar a denominação BETA. Tendo em vista que a natureza do estudo é qualitativa, a estratégia adotada para a realização da pesquisa será a de Estudo de Caso.

Como fonte de informação, utilizou-se o relatório de auto-avaliação da gestão da empresa BETA, do ano

de 2003, desenvolvido conforme os critérios do sistema de avaliação de gestão do Programa Nacional de Qualidade (PNQ), elaborado pela Unidade Central da BETA, e os relatórios de auto-avaliação da gestão 2003, elaborados por três unidades de negócio, com base no sistema de avaliação da gestão do Programa Qualidade Bahia (PQB), que é baseado nos mesmos critérios do PNQ, entretanto, com metodologia simplificada. Este modelo de avaliação, dentre os seus objetivos, visa à identificação do alinhamento do sistema de gestão aos princípios das empresas bem sucedidas e condução do sistema de gestão a uma avaliação independente, que utiliza parâmetros reconhecidos internacionalmente.

Conforme o *Manual de Avaliação do PNQ*, do ano de 2003, a avaliação é realizada com base em oito critérios: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; conhecimentos e informações; pessoas; processos e resultados. A análise dos relatórios de auto-avaliação da Gestão da BETA nos permitiu caracterizar o modelo de gestão adotado. O modelo foi caracterizado pelos aspectos da

organização, conforme o conceito de modelo de gestão, adotado por Chanlat (1995): filosofia de gestão; política de gestão de pessoas; valores adotados; objetivos definidos; condições de trabalho; natureza das relações hierárquicas; estrutura organizacional e sistema de avaliação e controle. Para evidenciá-lo, estes aspectos descritos foram comparados com a literatura vigente, procedendo à sua caracterização.

A partir dos dados levantados, elegeram-se para investigação quatro unidades da BETA no Estado da Bahia: a unidade central, onde são definidas todas as políticas, diretrizes e objetivos da empresa. A unidade central também é responsável pela disseminação do modelo de gestão nas suas onze unidades de negócio (UN) na Bahia. No entanto, foram selecionadas para estudo as unidades: UN-SAL; UN-FS e UN-VC. Dentre as onze, estas têm em comum a adoção dos modelos de referência de gestão o Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, o Prêmio Qualidade Bahia (PQB) e a busca de certificação ISO 9002 do seu principal serviço, que é o Programa de Saúde e Segurança no Trabalho – PSST.

Modelo de gestão: o caso da Beta

A empresa BETA é uma organização de direito privado, sem fins lucrativos. A unidade de negócios da Bahia, criada em 1947, é uma unidade autônoma, em relação à estrutura nacional. A criação da BETA se dá em um contexto econômico e empresarial de constituição de oligopólios, mediante a concentração e a centralização de capitais e de configuração do padrão fordista de produção, marcado pela produção e consumo de produtos padronizados em larga escala. Num contexto de relativa estabilidade econômica e social, a BETA se consolida como instituição fundamental na formação da classe trabalhadora brasileira, satisfazendo os interesses e desafios do bloco industrializante daquela época. Com a crise do padrão fordista de produção e do Estado do Bem-Estar Social, nos anos 1970, a BETA é forçada a repensar o seu papel, sua estrutura e sua ação.

Fundamentada na necessidade de contribuir com o processo de modernização e competitividade baiana, a BETA-BA adota, em 1996, um novo modelo de gestão, o

Modelo da Excelência, de acordo com Chanlat (1995). A unidade baiana obteve inúmeras premiações, tais como, foi finalista do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ); ganhou o prêmio Gestão Qualidade Bahia através do Prêmio Qualidade Bahia (PQB), em 1999, baseado nos mesmos critérios do PNQ, embora com metodologia simplificada; obteve o certificado de Garantia da Qualidade ISO 9000, pelo Programa de Saúde e Segurança do Trabalho, que funciona nas três Unidades de Negócio pesquisadas.

Características do modelo de gestão

Partindo do modelo de referência adotado pela BETA-BA (PNQ, PQB e ISO 9.000), denominado genericamente de Modelo de Excelência, e do conceito de modo de gestão, de Chanlat (1995), serão evidenciados os vários aspectos que compõem o Modelo de Gestão da BETA. Para Chanlat (1995), modelo de gestão constitui-se no conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos fixados por ela.

Compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estrutura organizacional, o sistema de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram (CHANLAT, 1995, p. 19).

Chanlat (1995) ressalta, também, que todo método de gestão é influenciado tanto por fatores externos do ambiente em que a empresa está inserida (cenários político, econômico, legislativo, cultural, social e tecnológico), como por fatores internos à organização. Esta concepção de modelo de gestão tem como sua representação a inter-relação entre dois componentes: um, abstrato, prescrito, formal e estático, que se denomina modelo de gestão prescrito; e a vivência deste componente por parte do trabalhador, nomeado modelo de gestão real, considerado como um componente concreto, real, informal e dinâmico, que pode ser considerado como fortemente influenciado pela percepção ou características do indivíduo, constituindo-se como fatores psicossociais do trabalho.

Com base nessa perspectiva e em documentos institucionais – o relatório anual de auto-avaliação da gestão do ano 2003 –, buscou-se, neste momento, caracterizar o modelo de gestão da organização em estudo, estabelecendo paralelo com a literatura pertinente.

Um dos elementos investigados foi a filosofia da organização. Na visão de Toledo e Milione (1986, p. 13), a filosofia de uma empresa é “o conjunto de convicções da organização compartilhadas coletivamente que norteiam as metas, estratégias e impulsiona sua ação”. No caso da BETA, sua filosofia está retratada na sua Declaração Estratégica e na sua política de qualidade. A análise da Declaração Estratégica da BETA nos permitiu concluir que sua missão, visão, valores e políticas de qualidade estão em consonância com o modelo de referência adotado, ou seja, a Gestão pela Qualidade Total (GQT), que tem como filosofia o princípio da melhoria contínua e a satisfação do cliente. Verificou-se que estes princípios direcionam suas ações e estão sistematizados em objetivos estratégicos, definidos com base na análise do ambiente externo e nos planejamentos estratégicos

da empresa, formulados em cinco perspectivas: satisfação do cliente; resultado financeiro; aprendizado contínuo; melhoria dos processos e responsabilidade social. Para cada um dos objetivos, são traçados indicadores e metas anuais que dão subsídios à análise do seu cumprimento e da sua efetividade. É importante ressaltar que as metas não podem ser iguais ou inferiores aos resultados do ano anterior.

A organização tem como valores a ética, a responsabilidade social, a valorização do homem, a satisfação do cliente e a livre iniciativa, definidos formalmente na sua Declaração Estratégica. Para internalização desses valores pela força de trabalho, a empresa adota vários canais tais como: o programa de ambientação cultural realizado com os recém-contratados; treinamentos ministrados por facilitadores da qualidade – trabalhadores das unidades de negócio que apoiam a implementação do sistema de gestão e formam grupos de facilitadores ou times de qualidade, com a função de desenvolver projetos comuns, compartilhar informações e alinhar as ações da BETA; gestão a vista (cartazes, murais

e quadros); portal da Internet e Intranet, reuniões de desempenho e de equipe, cartões de visitas contendo no verso a Declaração Estratégica e relatório para clientes.

Com esses dados, evidenciou-se que, conforme preconiza a Gestão pela Qualidade Total (GQT), há preocupação com o aumento do valor percebido pelos clientes nos serviços fornecidos de forma progressiva, buscando-se vantagem competitiva, em que é primordial a satisfação do cliente (CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997).

Em outra direção, Scopinho (2003) aponta críticas quanto à ideologia desse modelo de gestão. Chama a atenção para a idéia de que a qualidade está associada à melhoria da totalidade do processo organizacional, principalmente do trabalho humano, além da obtenção de menor custo e maior produtividade. Nesta perspectiva, novas técnicas organizacionais e gerenciais são desenvolvidas em consonância com os valores e normas e, conforme Fleury (1985), devem conduzir a mudanças nas relações de trabalho.

Para alcance dos objetivos da GQT, os trabalhadores

devem ter capacidade para se adequarem à mutável exigência dos processos produtivos e dos mercados, requerendo, portanto, um perfil de trabalhador diferenciado: altamente qualificado, polivalente, flexível, envolvido, dedicado e comprometido (FLEURY, 1985; ANTUNES, 2002; SCOPINHO, 2003). Por sua vez, a internalização e adesão à cultura da qualidade são obtidas por meio de intenso programa de treinamento e desenvolvimento continuado, trabalho em equipes (times de qualidades, CCQ), participação em programas de certificação e programas 5S, que devem contar com o envolvimento de todos, desde a alta gerência. Como enfatiza Scopinho (2003), são várias as ferramentas utilizadas para motivar a mudança de comportamento e estimular o trabalhador a ser um “colaborador” no desenvolvimento da missão empresarial de produzir em quantidade, com qualidade e baixo custo. Tais técnicas gerenciais constituem-se em práticas refinadas de formas de socialização, já utilizadas pelas correntes gerencialistas neoclássicas, que buscam desenvolver formas de socialização e participação para

agilizar o fluxo de informações e assegurar o controle por parte da empresa, evitando manifestações de alienação sobre o processo produtivo, garantindo, assim, a realização do trabalho dentro das metas especificadas. Trata-se, portanto, de estratégias pedagógicas para obtenção do comprometimento do trabalhador e adesão aos valores mediante práticas persuasivas e de convencimento, ou seja, novas modalidades de controle. Para Sato (2002), o controle no ambiente organizacional é sempre um objeto de disputa. Se, por um lado, o controle é importante em processos organizativos, em empreendimentos de qualquer natureza, já que este garante que os objetivos, metas e planos sejam atingidos, por outro lado, tais mecanismos, quando restringem o poder, impossibilitando que o trabalhador possa exercê-lo de modo suficiente sobre as atividades que realiza e sobre o contexto de trabalho, podem atingir a sua saúde.

Estrutura e instâncias decisórias

A estrutura organizacional da BETA-BA define suas

relações, hierarquia, sistemas e níveis de comunicação, decisão e esferas de atribuição. A estrutura organizacional da BETA é constituída pelo superintendente, coordenador e técnicos da Assessoria de Desenvolvimento (ASDEN) e gerentes das Unidades de Negócio. Há ligação direta das gerências com a superintendência e do pessoal técnico e administrativo (analistas de processo e operadores de processo) e gerências intermediárias, nomeadas gerências de processo com a gerência das unidades. Cada Unidade de Negócio tem um gerente responsável, e cada serviço possui um gerente de processo ou técnico que responde pela atividade.

Centrada na filosofia da melhoria contínua, a GQT prevê adaptação e melhoria da estrutura até alcançar a excelência (CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997). Esta estrutura pretende favorecer a comunicação e um sistema gerencial com decisões de caráter participativo, por meio de fóruns de diversos níveis e instruções normativas, portarias, comunicação interna, reuniões, cartas do superintendente aos empregados, Internet,

jornal interno e documentos diversos. Também os gerentes das unidades e de processos têm como atribuição disseminar as informações para a força de trabalho, contribuindo para sua implementação.

Embora ocorra a disseminação de um sistema participativo, há indicadores da existência de alto grau de hierarquia e centralização, já que as decisões, em sua maioria, são definidas pela alta administração, cabendo às instâncias executivas e gerentes de negócio a difusão das decisões e sua operacionalização. É possível que a manutenção desta característica ocorra não só pelas prescrições da GQT, como também por fatores da organização.

Ao discutir o projeto empresarial de formação do trabalhador no atual cenário, Andrade (1996) ressalta a tomada de consciência, por parte do segmento empresarial, da importância do trabalhador como sujeito pensante no interior do processo de trabalho, considerando-o como peça-chave na implantação da política empresarial, obtenção de rendimento máximo com custo mínimo e melhoria da qualidade, utilizando estratégias

variadas para obter o seu comprometimento, pela aceitação voluntária das propostas definidas pela organização. Tal visão implica a veiculação dos limites de participação, que pretende engajamento criativo, mas desprovido de críticas aos fundamentos garantidores das condições de subordinação do trabalhador. Neste contexto, a política de comunicação interna busca garantir o monopólio das informações de todos os aspectos da vida organizacional, impedindo a propagação de discursos questionadores das decisões e práticas adotadas pela empresa. Trata-se de

[...] criar estratégias de relacionamento que permitam a diminuição da distância existente entre os níveis gerenciais e seus subordinados, propiciando, através de um contato mais estreito e constante dos primeiros em relação a estes últimos, a melhor realização possível de uma atividade pedagógica cotidiana de transmissão de valores e atitudes condizentes com as necessidades postas pelo novo sistema de organização da produção (ANDRADE, 1996, p. 40).

Dentro dessa perspectiva de análise, Scopinho (2003) defende o ponto de vista de que o ideário organizacional da

integração representa a busca da subordinação como medida para imposição do ritmo e racionalização do uso do conjunto dos recursos organizacionais. Em decorrência da busca pela racionalização, Gorz (1993) enfatiza que as organizações não mais oferecem a identificação com o que se faz, mas com uma função dentro da empresa, como ocorre na BETA, a exemplo dos gerentes de negócio, gerentes de processo, analistas de processo, operadores de processo, que compõem uma força de trabalho flexível para executar o amplo leque de demandas que constituem estas funções, demarcando o fim da especialização. Este novo sistema, portanto, requer uma equipe qualificada de organizadores e coordenadores para gerir os serviços realizados por empresas ou trabalhadores terceirizados. Todos estes aspectos apontados – demandas e ritmo intenso, insegurança no trabalho, participação, decisão e controles do trabalho limitado – podem constituir-se como fontes de estresse no trabalho.

Sistema de Avaliação e Controle dos Resultados

O sistema de avaliação e controle dos resultados na

BETA-BA é mediado pela tecnologia informática desenvolvida ou customizada para este fim, servindo de suporte para otimizar seus processos e alcance dos objetivos e metas definidas em seu planejamento estratégico. A BETA possui uma rede corporativa que integra todas as unidades e a sede, e uma infra-estrutura de sistema de informação e servidores de alta *performance*. A empresa desenvolveu o portal Internet com o objetivo de informar seus serviços por meio de *links* para páginas setoriais das unidades.

A BETA reúne um conjunto de cerca de 407 microcomputadores, renovados anualmente, com sistemas operacionais 95/98/2000/XP e servidores de alta *performance*, permitindo que a força de trabalho tenha acesso aos sistemas corporativos de forma integrada, rápida e confiável. Atualmente, a relação é de 1,4 trabalhadores para cada computador. Recentemente, houve modernização da rede com a aquisição de novos equipamentos como *switches* e *hub's* e a implantação de novos laboratórios de informática. Há também a utilização do terminal *services* (otimizador de tráfego) para permitir uma maior rapidez

no acesso aos sistemas corporativos, tais como o Sistema Informatizado de Planejamento (INFOPLAN); Sistema de Análise de Informações para Gerência Objetiva das Melhorias (SAIGON); Sistema Informatizado Mapa de Empresas (SIME), Sistema de Controles e Convênios (SISCON), Sistema de Custos, RH, Cadastro Geral, entre outros.

A gestão organizacional, no que se refere ao controle de informação, é realizada por meio de vários mecanismos, tais como: acompanhamento mensal eletrônico das metas, baseado em um sistema de indicadores, que inclui aspectos financeiros, relacionados a clientes, processos internos, aprendizado contínuo e responsabilidade social, de acordo com o *Balanced Score Card* (BSC), compondo no total vinte e dois indicadores.

Além desses, as unidades podem estabelecer outros indicadores operacionais que julguem necessário, de acordo com a natureza do negócio, como, por exemplo, o índice de retrabalho, indicador criado por uma das unidades pesquisadas para controle da qualidade dos fornecedores de peças protéticas (terceiros), que impacta nas

metas de produção e satisfação do cliente. Os indicadores relativos à força de trabalho fazem parte do critério aprendizado contínuo, e os relativos aos fornecedores, a processos internos. Os indicadores são controlados também por sistema informatizado (SAIGON), acessível à força de trabalho.

O acompanhamento da implementação dos planos de ação anual, no nível estratégico, ocorre principalmente nas reuniões de avaliação de desempenho realizadas trimestralmente. No nível operacional, a assessoria da superintendência (ASDEN) monitora o cumprimento do Acordo de Gestão, plano de metas anual, elaborado pelas unidades de negócio, com base nas premissas previamente definidas pela organização, e assinado pelo gerente da unidade. As equipes das unidades de negócio, por sua vez, reúnem-se mensalmente para verificar o andamento de cada ação, estabelecendo o percentual de avanço e qualquer anomalia na execução (incongruência entre o previsto e o realizado). Além disso, são discutidas e realizadas as devidas disposições e/ou ações corretivas.

Na GQT, a excelência da comunicação em todas as relações clientes/fornecedores da organização, sejam elas internas ou externas, é o que determina a competitividade. Isto pode ser alcançado por meio da ampla capacidade de troca de informações, que estimule e facilite o seu fluxo e o compartilhamento com todas as áreas da organização. Nesta direção, a tecnologia da informação possibilita vantagens competitivas pela melhoria da capacidade de respostas às exigências do mercado e do ambiente, reduzindo a termos menores e mais precisos a relação entre cliente e empresa, objetivo crucial da GQT (CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997). Agrega-se a estes aspectos o fato de a informação constituir-se em elemento de integração entre as várias atividades, facilitada principalmente quando há poucos níveis hierárquicos como é o caso da BETA-BA.

Esses mecanismos e técnicas de gestão podem constituir-se, no entanto, em excessivas formas de controle do comportamento, o que poderia levar ao seu enrijecimento e baixa exigência da criatividade, contribuindo para

criar um ciclo que se encerra em si mesmo. O excessivo e rígido uso de procedimentos e técnicas que estão formalizados em seus padrões de trabalho como os padrões gerenciais, padrões operacionais ou instruções de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, diretrizes, definidos em um controle de documento normativos, pode ser exemplo desta prática.

Gestão de pessoas: política, organização e condições de trabalho

A política de gestão de pessoas constitui as linhas gerais e os objetivos que uma organização se propõe a seguir no que se refere ao tratamento e desenvolvimento da sua força de trabalho (TOLEDO; MILIONI, 1986). Na BETA-BA, entre as premissas que norteiam a política de gestão de pessoas, estão a ética, o auto-desenvolvimento, o aprendizado contínuo, o bem-estar e a satisfação do trabalhador e a concepção de que cada gerente é um educador, responsável pela gestão de pessoas. As ações da gestão de pessoas são planejadas corporativamente pela Assessoria de Gestão de Pessoas, e ações específicas são

definidas por cada unidade de negócio, integrando os objetivos em termos de contratação, movimentação, treinamento e desenvolvimento, sistema de remuneração, benefício e qualidade de vida.

A organização do trabalho tem como princípios básicos a autonomia, objetivando flexibilidade e respostas rápidas, gestão interativa e participativa e melhoria contínua dos processos. Este modelo busca promover a iniciativa, a criatividade e o desenvolvimento das potencialidades das pessoas e das equipes de trabalho mediante uma estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos, para que as lideranças tenham atuação direta junto às equipes de trabalho, descentralização de decisões e ações para as áreas fins, funcionando a assessoria de gestão de pessoas como órgão consultor.

A BETA possui estrutura de cargos e salários flexível, composta por cargos genéricos, que buscam contemplar as diversidades e especificidades de atividades e negócios. Esta descrição genérica prevê um enriquecimento no cargo, com maior amplitude de atividades, para geração de aprendizado e

visão sistêmica, possibilitando flexibilidade para movimentação do empregado entre as áreas e movimentação nos percursos horizontal e vertical.

Há equipes de trabalho e times de qualidade, formados por equipes multidisciplinares para realização de melhoria nos processos. Este trabalho envolve a participação de pessoas das várias unidades de negócio, sendo coordenado por um líder, de acordo com o projeto desenvolvido. A BETA considera que a formação dos times e grupos de trabalho é fator de estímulo à criatividade e de motivação.

A BETA utiliza como prática, para estabelecimento da cooperação e da comunicação, a realização de seminários internos, reuniões e encontros técnicos das áreas-fim, o funcionamento dos times e grupos de trabalho, assim como os projetos de desenvolvimento e melhoria de produtos. São formas de compartilhar conhecimentos e habilidades entre as unidades, setores e a força de trabalho, promovendo a integração e uma visão sistêmica dos objetivos organizacionais. Para fortalecer o processo de cooperação e comunicação entre as pessoas, a

BETA adota, há mais de quatro anos, vários mecanismos, como: reuniões e encontros de líderes e equipes; encontros da qualidade; promoção de treinamentos e eventos corporativos e específicos, favorecendo a integração e o intercâmbio de experiências; correio eletrônico; relatórios da qualidade; gestão a vista com os principais indicadores de cada área; emissão de circulares e comunicações internas; distribuição de jornal interno e acesso à Internet que veicula notícias de interesse. Para aqueles que ingressam na organização, a BETA possui o programa de ambientação organizacional. Esse programa busca facilitar o processo de comunicação da cultura, da visão da organização e do papel do trabalhador na consecução dos objetivos organizacionais.

Quanto ao processo de seleção de pessoal, é priorizada a seleção interna para oportunizar o autodesenvolvimento e ascensão funcional. A seleção externa é realizada somente quando são esgotadas as possibilidades de aproveitamento interno. A avaliação de desempenho, por sua vez, ocorre nas reuniões anuais, quando é verificado o cumprimento de

metas e, quando pertinente, são propostas promoções salariais para aprovação da superintendência, justificadas pelos resultados alcançados e pela relação dos salários com o mercado. Vale ressaltar que estas promoções devem ser comportadas pelo orçamento enxuto aprovado para cada unidade, o que, por vezes, limita esta prática.

A organização considera que a principal forma de incentivo à obtenção de metas de alto desempenho é o estímulo ao desenvolvimento na qualificação profissional. Estas devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, e sua validação é realizada em consonância com os valores e premissas para as ações de T&D, que têm como referência a sintonia com a Declaração Estratégica, o negócio, as metas a serem alcançadas, a viabilidade e aplicabilidade ao trabalho. O investimento em treinamento corresponde, em média, a 5,7% do tempo de trabalho. Este alto investimento na qualificação profissional busca reconhecer bons profissionais e melhorar continuamente a gestão.

A cultura da excelência é abordada nos planos de

treinamento corporativo e específico para dar suporte aos objetivos estratégicos, especialmente a busca de excelência na prestação de serviços. Nesses treinamentos, constituem-se temas principais: gestão da melhoria contínua; análise de resultados; gestão de processos; requisitos da ISO; tratamento de não conformidade; qualidade no atendimento ao cliente; marketing; critérios de excelência do PGOB/PNQ, além dos cursos de longa duração em gestão e específicos de educação, saúde e lazer, que contribuem para o aprimoramento técnico. Nesta perspectiva, nenhum membro da força de trabalho (efetivo ou não efetivo), que desenvolva atividades que podem comprometer a excelência dos serviços pode ter menos de quatro horas de treinamento/ano.

De acordo com a Política de Qualidade, a BETA acredita que, para a formação de um ambiente de trabalho seguro e saudável, devem-se desenvolver ações que contemplem tanto a melhoria dos tradicionais aspectos físicos, como também empregabilidade, segurança financeira, clima harmônico de trabalho, foco no desempenho e reconhecimento das equipes.

Considera, como exemplo destas práticas, o cumprimento de aspectos legais definidos pelas Normas Regulamentadoras (NR) em saúde e segurança no trabalho, tais como, NR-7: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO); NR-9: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA); NR-6: oferecimento, conscientização e monitoria de Equipamentos de Proteção Individual (EPI); NR-5: a constituição de Comissões Internas de Prevenção de Acidentes de Trabalho (CIPA), como também o desenvolvimento do programa ginástica na empresa, do plano de previdência privada e do programa 5s.

A concepção de qualidade de vida da organização envolve ações de educação, saúde e lazer. A BETA desenvolve ações extensivas à família dos trabalhadores: uso de colônia de férias a preços subsidiados, acesso ao teatro com 50% de desconto, acesso aos clubes, tratamento odontológico a preços subsidiados para toda a família, educação fundamental nas escolas da rede e inscrição em cursos de lazer com preços reduzidos. Possui também outros benefícios como

assistência médica, auxílio-creche, financiamento de fardamento escolar, plano de previdência privada, ticket-refeição e alimentação, entre outros.

Para identificar os fatores de satisfação das pessoas com o trabalho, a BETA realiza uma pesquisa que avalia aspectos como liderança; reconhecimento/recompensa; saúde e segurança; treinamento e desenvolvimento; promoção de ações de lazer e cultura; benefícios; ética; responsabilidade social e satisfação em trabalhar na organização. O Relatório Institucional se refere à uma pesquisa junto ao corpo funcional da BETA, que revela que a média ponderada, nos últimos três anos, do índice de satisfação da força de trabalho ,é elevada, com médias que variam, numa escala de 0 a 10, de 8,1 a 8,6 pontos.

Goulart e Guimarães (2002), ao discutirem os cenários contemporâneos do mundo do trabalho e as repercussões no gerenciamento de pessoas, evidenciam a adoção de novos procedimentos administrativos. Tais procedimentos valorizam estruturas horizontais, com níveis hierárquicos reduzidos e maior participação, utilização

de técnicas de trabalho que buscam envolver os trabalhadores para instalar uma estrutura celular, na qual a circulação de informações é rápida, e tendência à valorização do elemento humano, transformando-o num recurso estratégico.

Para a autora, esta concepção pressupõe indivíduos e grupos mais ou menos conscientes de seus interesses, destacando-se o menor grau de previsibilidade e controle do comportamento, com valorização da criatividade, do saber e da intuição, ultrapassando, portanto, o modelo de gestão prescritivo e instrumental (CHANLAT, 1995). Necessita-se, por conseguinte, instrumentalizar os gerentes para novas formas de controle que assegurem “o funcionamento de um sistema complexo, que subentende a existência e a manifestação contínua de interesses antagônicos e de contradições, mas também de processos de cooperação” (MELO, 2000, p. 159).

Ao discutir o controle no trabalho e sua relação com a saúde do trabalhador, Sato (2002) ressalta que o exercício do controle, inerente aos processos organizativos, possibilita regu-

lar as atividades, rever objetivos, metas e meios para atingi-los, compatibilizando as pressões do ambiente e as necessidades. Paradoxalmente, estes mecanismos, ao restringir o poder, podem atingir a saúde do trabalhador quando estes se tornam objeto de controle organizacional sem que possam exercê-lo de modo suficiente sobre as atividades que realizam e o contexto de trabalho.

É interessante ressaltar que permeiam, nas práticas e nos discursos dos modelos de gestão contemporânea, as estratégias que buscam assegurar o estabelecimento do consenso, não mais pelo controle coercitivo, mas retomando princípios da perspectiva neoclássica, utilizando novas roupagens por meio de controles simbólicos para disciplinar a força de trabalho.

Portanto, formas variadas de controle estão presentes nas novas tecnologias físicas, organizacionais e de gestão que estruturam as modernas políticas de gestão de pessoas, que buscam a integração, a flexibilidade para adaptação ao mercado mutável e instável, e o comprometimento com a política organizacional que objetiva a alta produtividade

com qualidade e baixo custo. Nesta direção, ações compatíveis devem ser adotadas para adequar o trabalhador a esta nova realidade.

No novo contexto de gestão de pessoas, o recrutamento e a seleção de pessoal assumem papel importante na renovação ou confirmação da estratégia adotada pela organização, buscando adequação potencial e maior facilidade de negociação de metas de desempenho (LIMONGI; FRANÇA; ARELLANO, 2002). A captação de pessoas, com base no conhecimento de necessidades futuras ou presentes, está alinhada com a estratégia da BETA, que busca melhor utilização dos recursos disponíveis interna e externamente e dá maior importância ao planejamento de pessoal.

Quanto aos programas de treinamento e desenvolvimento, estes se constituem em mola mestra dessa nova estratégia empresarial, já que o alcance e a manutenção da excelência dependem do envolvimento e comprometimento de pessoas qualificadas, que devem atender às necessidades do mercado flexibilizado. Como afirma Andrade (1996), pela compreensão da importância assumida

pelas pessoas, na obtenção de maiores níveis de produtividade, desenvolve-se uma nova estratégia de resolução e prevenção das situações de conflito, baseada no projeto de integração, que inclui a orientação da valorização e defesa do entendimento entre grupos, necessária para garantir e facilitar a sua integração no interior do processo de trabalho participativo e sua contribuição ativa na busca da melhoria. Embora este processo educativo leve à formação de trabalhadores mais conscientes e questionadores, que possam denunciar a ordem instituída, a formação técnica procura explicitar o objetivo da construção deste novo perfil, que nada mais é do que um sujeito ativamente comprometido com a maximização da produção e com as propostas de mudanças definidas pela organização. Portanto, o treinamento generalizado e a organização do trabalho em equipes, com a participação da alta gerência, assim como os vários instrumentos para melhorar a qualidade, entre eles a padronização e a certificação, a exemplo do programa 5S e as normas ISO, têm sido utilizados como estratégias para alcançar

a qualidade e os objetivos da organização (SCOPINHO, 2003).

É importante ressaltar que, embora estas práticas possam contribuir para o desenvolvimento do trabalhador, pela criação de espaço para a criatividade e inovação, concordando com Rocha (2002), a preocupação não deve estar centrada na tecnologia, mas nos mecanismos para sua regulação e na forma da apropriação da produtividade por ela proporcionada.

Ao falar sobre o controle do trabalho, a GQT, e a saúde e segurança no trabalho, Scopinho (2003) sintetiza as várias práticas utilizadas no novo modelo de gestão de pessoas retomando a discussão sobre a centralidade do homem no discurso da estratégia empresarial. Posiciona-se no sentido de que a preocupação com a qualidade está retratada na constituição de um pequeno contingente de trabalhadores diretamente contratados e gozando dos benefícios da legislação trabalhista e da política de benefícios sociais da organização. Assim, para enfrentar as atuais exigências do mercado, as empresas introduzem novas estruturas, novas técnicas gerenciais e ações

voltadas para o mercado, redefinindo suas estratégias administrativas, racionalizando o uso de recursos com modificações no processo de trabalho, automatização do controle dos processos e formando um contingente de trabalhadores fixos, disciplinados, tecnicamente qualificados e envolvidos para garantir a continuidade do uso de tecnologias para imposição de demandas e ritmos, veiculando, de maneira uniforme, a missão, as diretrizes gerais e funcionais, no sentido de alcançá-las. Com base em resultados de pesquisa, observa que estas novas formas de gestão do trabalho não contribuem de fato para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, mas sim para construir uma imagem de utilidade social das empresas, servindo para encobrir a realidade de conflitos no ambiente de trabalho, gerados pelo aumento do controle das gestões sobre os trabalhadores e pela intensificação do ritmo de trabalho.

Considerações finais

O trabalho funciona como importante medida de integração social tanto pela

dimensão de subsistência, quanto pela dimensão simbólica, essencial na constituição das pessoas. Também ocupa um espaço central na dinâmica do seu investimento afetivo e, conseqüentemente, condições de trabalho que favorecem a utilização das habilidades do trabalhador, que possibilitam o controle do trabalho e oferecem apoio social podem proporcionar saúde e bem-estar. Por outro lado, situações de fracasso, mudanças de posição na hierarquia, impossibilidade de comunicação espontânea e manifestação de insatisfação em relação à organização ou ao trabalho; fatores relacionados ao tempo e ritmo, níveis de atenção e concentração para realização de tarefas, combinados com nível de pressão exercida, podem provocar tensão e, por conseguinte, sofrimento e distúrbios mentais. Este sofrimento é evidenciado não apenas pelas doenças, mas pelos indicadores de absenteísmo, conflitos interpessoais e extratrabalho (BRASIL, 2002).

Ainda são insuficientes, na literatura nacional, os estudos sobre as repercussões dos modelos de gestão na saúde do trabalhador. Como enfatiza Chanlat (1995), há necessidade

de ampliar a visão limitada e tecnicista para apreender a questão em toda a sua complexidade e reajustá-la, em sua dinâmica organizacional, ao que ele denomina de modo de gestão. Assim, o estudo dos seus impactos ganha importância ao considerar que, com as mudanças no trabalho, decorrentes da reestruturação produtiva, o setor de serviços vem se tornando dominante, estando o trabalhador diante de um ambiente laboral mais "limpo", com menores ou inexistentes riscos físicos, químicos, biológicos ou mecânicos, mas submetido a novos fatores psicossociais e organizacionais que têm repercutido na saúde, como analisado em vários outros estudos.

O levantamento de dados por meio de documentos institucionais permitiu a caracterização do modelo de gestão da organização em análise. As constatações do presente trabalho sugerem que o modelo de gestão do trabalho, adotado pela organização BETA-BA, condiciona as políticas de gestão de pessoas com repercussões diretas na saúde do trabalhador. A nova forma de organização do

trabalho substitui a excessiva rigidez e padronização taylorista pelo dinamismo, participação do trabalhador, incentivo ao trabalho cooperativo e em equipe. Tais mudanças têm provocado alterações no ambiente psicossocial de trabalho e podem se constituir em fatores de promoção a saúde se, nas diretrizes da organização, estiverem incluídos valores e crenças compartilhados com os trabalhadores, para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns. Entre as premissas que norteiam a política de gestão de pessoas da BETA-BA estão a ética, o auto-desenvolvimento, o aprendizado contínuo, o bem-estar e a satisfação do trabalhador.

É relevante a constatação de que a busca de aperfeiçoamento da BETA-BA, através do seu modelo de gestão do trabalho, incorporando boas práticas de relacionamento com os trabalhadores na implementação do modelo da excelência (FPNQ, 2003), tem proporcionado ambiente de proteção à saúde do trabalhador. Deve-se, entretanto, considerar a existência de possíveis vieses neste estudo, decorrentes das

estratégias metodológicas adotadas.

Ainda que, em tese, os novos modelos de gestão apresentem características positivas para a saúde do trabalhador, como mudanças nas condições, organização do trabalho e qualificação do trabalhador (ULRICH, 1998; ORLICKAS, 1999; GRAMIGNA, 2002), há que considerar que a lógica e os objetivos de tais modelos constituem o aumento da competitividade, visando sua respectiva sobrevivência e/ou ampliação de mercado, trazendo, em seu bojo, a reestruturação do poder no local e mercado de trabalho, com impactos negativos para o trabalho e os trabalhadores (HIRATA, 1994; COUTO; MORAES, 1999; AKTOUF, 2001; AGUIAR, 2002; ANTUNES, 2002). Assim, a política de gestão de pessoas deve estar fundamentada, prioritariamente, na gestão da saúde e segurança no trabalho.

Diante do exposto, observa-se que o trabalho ainda está em processo de construção, necessitando de maior amadurecimento. A presente pesquisa, portanto, em função de suas peculiaridades próprias e limitações, deixa várias

questões em aberto. Conseqüentemente, pode ser continuada em várias frentes, de maneira a preencher e enriquecer as lacunas existentes a respeito de modelos de gestão contemporânea e saúde do trabalhador.

Referências

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à Administração:** globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excelsus, 2002.

AKTOUF, O. Administração e teoria das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico. **O&S**, [S. l.], v. 8, n. 21, p. 8-29, maio/ago. 2001.

ANDRADE, Flávio Anício. **Jogando no campo do adversário:** o projeto empresarial de formação do "novo trabalhador". 1996. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro: UFF, 1996.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 2002.

ARIËNS, G. A. M.; BONGERS, P. M.; HOOGENDOORN, W. E. et al. High physical and psychosocial load at work and sickness absence due to neck pain. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, [S. l.], v. 28, n. 4, p. 222-231, 2002.

BOURBONNAIS, R. Job strain and psychological distress in white-collar workers. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, [S. l.], v. 22, p. 139-145, 1996.

BRASIL. **Doenças relacionadas com o trabalho: diagnóstico e condutas: manual de procedimentos para os serviços de saúde.** Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; BJUR, Wesley E. **Administração e qualidade: a superação dos desafios.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. I

CHANLAT, Jean-François (Org.). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo

Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto Moreira (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 118-128.

COUTO, Hudson de Araújo; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. Limites do homem. **Revista Proteção**, São Paulo, p. 40-44, jan. 2000.

DOEF, M. V. der; MAES, S. The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. **Work & Stress**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 87-114, 1999.

ELOVAINIO, M.; SINERVO, T. Psychosocial stressors at work, psychological e stress and musculoskeletal symptoms in the care for elderly. **Work & Stress**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 351-361, 1997.

FLEURY, Afonso Carlos Correa. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985. p 51-66.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ. **Critérios de excelência do desempenho e o aumento da competitividade**. Brasília: PNQ, 2003

GORZ, André. O declínio da relevância do trabalho e a ascensão de valores pós-econômicos. **Revista de Debate Político**, [S. l.], n. 6, p. 25-31, 1993.

GOULART, Íris B.; GUIMARÃES, Renata Fraga. Cenários contemporâneos do mundo do trabalho. In: GOULART, Íris Barbosa (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p 17-36.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HIRATA, Helena. Novos modelos de produção, qualidade e produtividade. **Seminários & Eventos**, São Paulo, n. 1, p. 38-49, set. 1994.

HOOGENDOORN, W. E.; BONGERS, P. M.; Vet, H.; HOUTMAN, I. et al. Psychosocial work characteristics and psychological strain in relation to low back pain. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, [S. l.], v. 27, n. 4, p. 258-267, 2001.

JENSEN, C.; RYHOLT, C. U.; BURR, H. et al. Work-related psychosocial, physical and individual factors associated with musculoskeletal symptoms in computer users. **Work & Stress**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 107-120, 2002.

KARLQUIST, L.; HAGBERG, M.; KOSTER, M. et al. Excessive physical demands in modern work life and characteristics of work and living conditions of persons at risk. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, [S. l.], v. 29, n. 5, p. 363-377, 2003.

KRISTENSEN, T. S.; BORG, Y.; HANNERZ, H. Socioeconomic status and psychosocial work environment: results from a Danish National Study. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, [S. l.], n. 40, p. 41-48, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. O processo de recrutamento e seleção. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.

MARMOT, Michael. Importance of the psychosocial environment in epidemiological studies. **Scand J. Work Environ**, [S. l.], n. 25, Suppl. 4, p. 49-53, 1999.

MELO, Marlene Catarino de V. L. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, Eduardo P. B.; VASCONCELOS, João G. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 158-174.

MONTEIRO, Maria Silva; GOMES, Jorge do Rocha. Reestruturação produtiva e saúde do trabalhador: um estudo de caso. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, abr./jun. 1998.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, casos e estratégias**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PIKO, B. F. Psychosocial work environment and psychosomatic health of nurses in Hungary. **Work & Stress**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 93-100, jan./mar. 2003.

ROCHA, Anete Fernandes. Qualificações e competências no mutável ambiente das organizações: um estudo inesgotável. In: GOULART, Íris Barbosa (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 209-254.

SANDRI, Adriano. **Sindicalismo em tempos de qualidade total**. Belo Horizonte: Sindieletro, 1994.

SATO, Leny. Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In: JACQUES, Maria das Graças; CODO, Wanderley (Org.). **Saúde mental & trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 31-47.

SCOPINHO, Rosemeire A. **Vigiando a vigilância: saúde e segurança no trabalho em tempos de qualidade total**. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2003.

TOLEDO, Flávio de; MILIONE, B. **Dicionário de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.

TSUTSUMI, A. et al. Association between job and depression among Japanese employees threatened by job loss in a comparison between two complementary job-stress models. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, [S. l.], v. 27, n. 2, p.146-153, 2001.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

Ana Lúcia Pellegrini Pessoa dos Reis

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.

Endereço profissional

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.
Estrada do Bem Querer - KM 04 - Universitário
45083-900 - Vitória da Conquista, BA - Brasil
Telefone: (77) 34248700

URL da Homepage: <http://www.fainor.com.br>
pellegrinireis@yahoo.com.br

Almiralva Ferraz Gomes

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.

Doutoranda em Administração pela Universidade
Federal de Lavras.

Endereço profissional

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.
Estrada do Bem Querer, km 4 - Universitário
45083-900 - Vitória da Conquista, BA - Brasil
Telefone: (77) 34248600 Ramal: 8658

URL da Homepage: <http://www.uesb.br>
almiralva@gmail.com
