

IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COM O MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS

IMPLEMENTATION OF WORK LIFE QUALITY PROGRAMS WITH THE PROJECT MANAGEMENT MODEL

Maria Lúcia Granja Coutinho

Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professora do Instituto de Ensino e Pesquisa – INSPER/SP

E-mail: marialgc@insper.edu.br (Brasil)

Antonio Cesar Amaru Maximiano

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

E-mail: maximin@usp.br (Brasil)

Ana Cristina Limongi-França

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Coordenadora do Núcleo de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

E-mail: climongi@usp.br (Brasil)

IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COM O MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS

RESUMO

A pesquisa relatada neste trabalho consistiu de uma investigação sobre a implantação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), por meio das técnicas da gestão de projetos. Os PQVT vêm tornando-se cada vez mais abrangentes e, por exemplo, incluem a mudança dos hábitos alimentares e de saúde, a prática de atividades físicas, o gerenciamento do estresse, a responsabilidade socioambiental e a educação de adultos. O objetivo principal desta pesquisa foi analisar quais processos e áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos foram usadas pelos PQVT para lidar com esse aumento de atividades. Os processos gerenciais avaliados foram divididos em: preparação, estruturação, execução e conclusão; e as áreas de conhecimento selecionadas foram: comunicação, riscos, recursos humanos e aquisições. As empresas pesquisadas foram de porte médio e grande e situadas nas regiões Norte, Sudeste e Sul do Brasil. Foram entrevistados gerentes, diretores, CEOs, *Chief Executive Officers*, superintendentes e coordenadores. Os resultados da pesquisa apontaram para a aplicação de práticas de gestão de projetos de forma empírica e baseada nas necessidades do dia a dia. As contribuições relativas aos elementos de gestão de projetos mostraram ser compatíveis com as demandas de implantação de ações e programas de qualidade de vida nas empresas pesquisadas.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Administração de Programas e Projetos; Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

IMPLEMENTATION OF WORK LIFE QUALITY PROGRAMS WITH THE PROJECT MANAGEMENT MODEL

ABSTRACT

The research studies the implementation of Quality of Working Life (QWL) programs using project management techniques. Quality of Work Life projects have undergone a constant increase in scope to the point where they currently involve such diverse themes as change in dietary habits, exercise, stress management, socio environmental responsibility, and adult education. The major focus of this research is to analyze the processes and knowledge areas of project management being used to deal with this increased scope. The managerial processes identified were divided into categories of preparation, structuring, execution, and conclusion. The knowledge areas studied were: communication, risks, human resources, and acquisitions. The firms studied included mid to large sized firms located in the north, southeast and south of Brazil. We interviewed managers, directors, CEOs, plant managers, and line managers as part of this effort. The results suggest that the project management practices used were ad hoc and based on day to day needs. They also suggest that sound project management practices are applicable to QWL programs in the firms we studied.

Keywords: Project Management; Program and Project Administration; Quality of Work Life.

1 INTRODUÇÃO

O mundo das empresas no Brasil fala a linguagem dos novos modelos de gestão, com a nítida necessidade de acompanhar as exigências do mercado competitivo e suas transformações. Contudo, analisando as condições de trabalho nessas empresas, percebe-se a carência de iniciativas para garantir a integridade dos empregados, assim como buscar a melhoria das condições de trabalho e a preservação da saúde física, psicológica e social, ameaçadas pelo desequilíbrio entre as exigências da vida profissional e pessoal.

Entram nessa discussão tanto as práticas e as ações para melhoria da condição do trabalhador, quanto a forma como elas podem ser identificadas, desenvolvidas, implantadas e mantidas. De um lado, está a gestão de projetos que busca, de forma sistêmica, facilitar seu planejamento, execução e acompanhamento dentro de uma organização. De outro, estão os PQVT - Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, inseridos na estrutura dos programas de gestão de pessoas, mas que podem estar à margem do portfólio de projetos da organização.

A pesquisa bibliográfica sobre gestão de projetos e PQVT revelou crescente demanda dos temas no âmbito acadêmico e das práticas empresariais. Entretanto, os temas sobre gerenciamento de Projetos e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), raramente aparecem associados. Essas são duas áreas em crescimento tanto no contexto corporativo quanto no acadêmico; entretanto, parecem caminhar de forma separada no domínio da produção de conhecimentos.

Ao abordar as duas áreas simultaneamente, esta investigação procurou inovar, ao indagar como os PQVT são gerenciados e ao considerar as ferramentas e conceitos da gestão de projetos, que são: os processos de preparação, estruturação, execução e conclusão das ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), e as áreas de conhecimento: comunicação, risco, recursos humanos e aquisições (PMI, 2004; Maximiano, 2007). Este estudo centrou-se nas etapas necessárias para a implantação de ações de QVT, vinculadas aos cuidados com os hábitos alimentares e de saúde, a prática de atividades físicas, o gerenciamento do estresse, os cuidados com a saúde, a responsabilidade socioambiental e a educação de adultos, sob o enfoque da gestão de projetos (Limongi-França, 2004; Arellano, 2007).

A gestão de projetos é um macroprocesso que permite implantar decisões de estratégia organizacional de forma rápida e eficiente, se bem conduzida (Maximiano, 2007). O planejamento estratégico nas empresas transforma em projetos o enfrentamento de desafios causados pelo ambiente corporativo de turbulência e competitividade, ao qual se agregam as demandas da

tecnologia em constante evolução. Resulta disso um ambiente de trabalho intenso, em atualização permanente, que leva ao desgaste físico e emocional das pessoas e justifica a inclusão das ações de QVT na categoria dos problemas estratégicos.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa procurou responder à seguinte questão: “como os PQVT são gerenciados nas organizações pesquisadas?” Usando um enfoque qualitativo, a pesquisa objetivou investigar a gestão dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho com o uso das ferramentas dos projetos. Para isso, foi aplicada a metodologia fenomenológica, como apropriada para considerar os aspectos sociais e subjetivos sobre o que está acontecendo no momento em que se pesquisa, em busca de significados e do entendimento, por meio de diferentes visões (Amaratunga *et al.*, 2002).

Definiu-se a pesquisa como estudo exploratório, dadas as poucas referências bibliográficas que ligam os dois temas: PQVT e gestão de projetos. É o tipo de estudo apropriado em áreas nas quais há poucas teorias ou um conjunto inexplorado de conhecimento (Collins e Hussey, 2005). A pesquisa exploratória formulou questões com as seguintes finalidades: desenvolvimento de hipóteses, aumento dos conhecimentos dos pesquisadores e mudança dos conceitos (Marconi e Lakatos, 2005). O método de caso foi o escolhido por ser adequado quando se trata de estudar fenômenos contemporâneos ou quando se tem pouco conhecimento sobre os acontecimentos (Yin, 2005).

O estudo de caso é visto por uma estratégia de pesquisa que focaliza o entendimento dos acontecimentos dentro de um único ambiente. Essa estratégia envolve um ou mais casos para criar constructos teóricos, proposições e teoria de alcance médio, a partir de evidências empíricas, baseadas em situações reais. O método combina diferentes ferramentas de coleta de dados, entre elas, arquivos, entrevistas, questionários e observações (Eisenhardt, 1989). No estudo de casos múltiplos o tamanho da amostra, definida por Marconi e Lakatos (2005) como “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população) [...] um subconjunto do universo”, tende a ser pequena, devido ao foco na profundidade dos temas estudados e na produção de dados subjetivos (Collis e Hussey, 2005).

As variáveis independentes da pesquisa foram divididas em dois grupos: os quatro processos de gestão de projetos (preparação, estruturação, execução e conclusão) e as áreas de conhecimento

da gestão de riscos, comunicação, recursos humanos e aquisições. As variáveis dependentes referiram-se aos seguintes aspectos dos PQVT: área gestora do PQVT, ações desenvolvidas de acordo com os critérios de análise Biológica, Psicológica, Social e Organizacional – 96 (Limongi-França, 2001), instrumentos de definição do conteúdo e de formação da equipe do PQVT, público atendido e orçamento.

A pesquisa utilizou como unidades de análise organizações com ações e atividades de QVT implantadas e reconhecidas por meio de prêmios nas entidades e periódicos especializados. As organizações estudadas foram de grande porte, apenas uma de médio porte, com o PQVT implantado, permitindo assim conhecer as práticas de gestão de pessoas e de projetos. As organizações com PQVT foram definidas como unidade de análise, não os PQVT propriamente ditos. Não há uma comparação entre os programas, porque cada um está inserido na realidade da respectiva organização, o que dificulta uma análise acurada (Feagin *et al.*, 1991 como citado em Yin, 2005).

As organizações convidadas a participar já receberam prêmios ou estão presentes em publicações como: Você S.A. – As Melhores Empresas para Você Trabalhar, edições 2006 a 2008 (2009), e Época 2007-2008 (2009); GPWI - *Great Place to Work Institute* (2009), empresa de consultoria que realiza pesquisa em ambientes de trabalho; organizações reconhecidas nas melhores práticas em PQVT pela ABQV - Associação Brasileira de Qualidade de Vida (2008); pela ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos (2008); pelo PMI - *Project Management Institute* (2004), associação responsável por certificar as empresas com melhores práticas de gestão de projetos.

Os dados foram levantados por meio de entrevistas e questionários enviados por e-mail e análise documental. Os profissionais entrevistados foram: diretor de RH, gerente de RH, analista de RH, gerente de benefícios, gerente de salários e benefícios, CEO (*Chief Executive Officer*), médico do trabalho, enfermeiro, gerente de treinamento e desenvolvimento organizacional, superintendente, assistente da gerência geral, analista de TI, secretária executiva, assistente social, gerente financeiro, gerente de responsabilidade social, coordenador de saúde e qualidade de vida, gerentes de marketing, de desenvolvimento profissional e de marcas, gerente e consultor de TI. Para ampliar a visão do fenômeno estudado, a população pesquisada foi constituída por indivíduos de diversas áreas e funções organizacionais (Eisenhardt e Graebner, 2007).

De posse das informações de campo, procedeu-se à análise de conteúdo como método de tratamento adequado à investigação, tomando-se por base Bardin (1977) e Selltiz *et al.* (1975).

3 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura dividiu-se em duas partes. A primeira, foi realizada no ProQuest, base de dados eletrônica com publicações acadêmicas; em livros e periódicos disponíveis na FGV - Fundação Getúlio Vargas (2008) e na Universidade de São Paulo. A segunda parte teve a colaboração da *Bentley University* e *Harvard University*, ambas em Massachusetts, nos EUA, com acesso aos artigos e produções acadêmicas envolvendo os temas desta pesquisa.

Após concluir a revisão da literatura elaborou-se o questionário contendo as informações referentes à organização, ao PQVT e ao público atendido e, por fim, a forma de gerência. Esse instrumento foi usado nas entrevistas com o objetivo de uniformizar as informações colhidas e investigar as áreas envolvidas na pesquisa.

A seguir é apresentada a fundamentação teórica de gestão de projetos e programas de qualidade de vida no trabalho.

3.1 GESTÃO DE PROJETOS

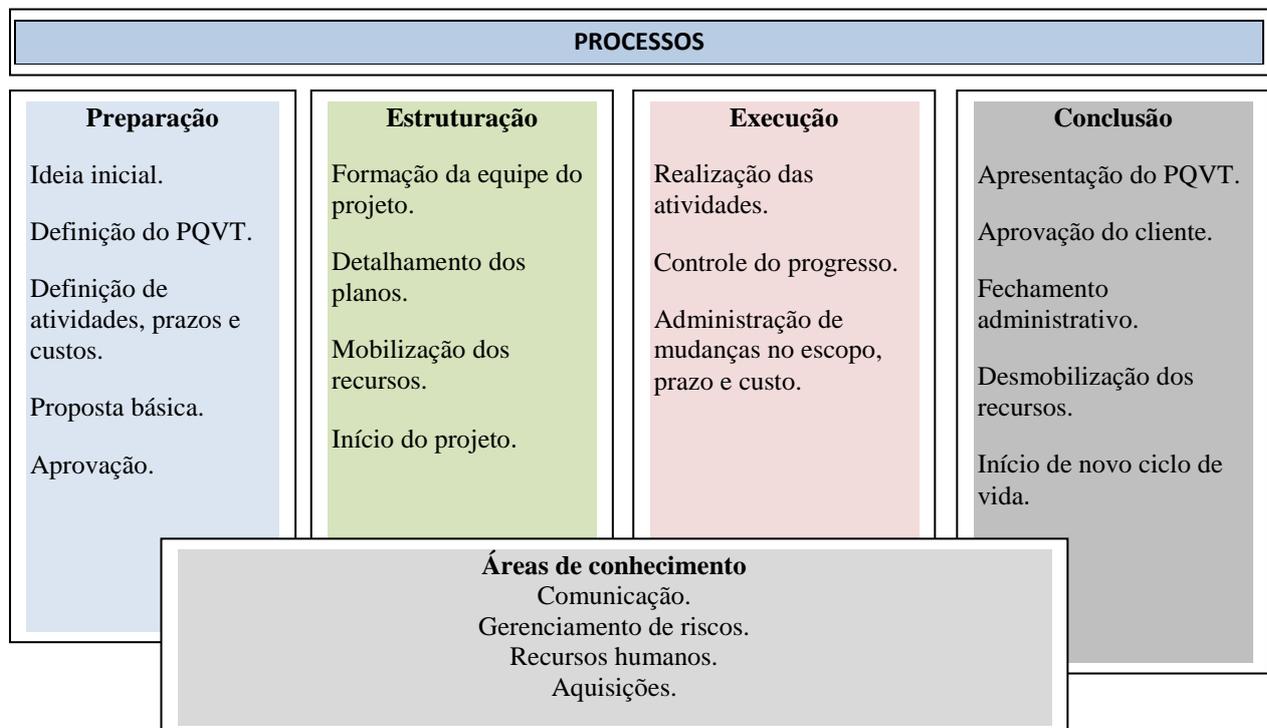
Define-se projeto como um empreendimento temporário e não-rotineiro, comprometido em criar um produto, serviço ou resultado únicos (PMI, 2004). As tarefas relativas aos projetos são específicas e limitadas pelos recursos disponíveis, pela qualidade exigida e pelo prazo para entrega do produto, serviço ou resultado (Meredith e Mantel, 2000; Kerzner, 2006). O fortalecimento da gestão de projetos é essencial para se lidar com os variados níveis de risco e incertezas e a série de atividades interligadas que os caracterizam (Pinto e Prescott, 1988). Como forma de alocar recursos, as organizações consideram não apenas custo, tempo e qualidade do produto, serviço ou resultado, mas também a devolução ou realocação dos recursos utilizados quando do encerramento de todas as etapas dos projetos (Dinsmore, 1992; Lewis, 1995). O grau de diversificação também é outra característica dos projetos, pode ser baixo, como na construção de um prédio ou alto, quando se trata de tecnologia inovadora de *software* ou *hardware* (Frame, 1995). Como uma atividade que não faz parte da rotina da empresa, cada projeto deve ser desenvolvido com base nos requisitos do cliente ou em inovações (PMI, 2004).

Em uma perspectiva estratégica, o desafio é fazer os projetos e programas das diversas áreas da organização se constituírem em partes integrantes e coerentes do todo. Essa integração otimiza os recursos e o tratamento conjugado dos processos gerenciais. Um caminho para isso é a

organização dos projetos em programas. Um programa é um grupo de projetos inter-relacionados e desenvolvidos conjuntamente. Os programas de QVT englobam atividades, ações e iniciativas que podem ser vistas como projetos desenvolvidos para diversos públicos, com objetivos diferentes e prazos variados, sempre orientados para o bem-estar físico, mental e emocional dos empregados.

A gestão de um projeto compreende quatro processos principais interligados: preparação, estruturação, execução e conclusão (Maximiano, 2007). Nesses processos, diferentes áreas do conhecimento estão envolvidas. Neste trabalho, quatro áreas foram analisadas: comunicação, gerenciamento de riscos, recursos humanos e aquisições (Figura 1).

Figura 1 – Processos e áreas de conhecimento de gestão de projetos.



Fonte: Adaptado de PMI, 2004; Maximiano, 2007.

3.2 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – PQVT

O conceito de QVT é influenciado pelas condições de saúde mental, emocional e física, conforto, segurança, relações de vida no trabalho, direitos e deveres, bem como pelas necessidades e desejos das pessoas. Aos poucos, no processo de transformação das relações de trabalho, essas condições foram conquistadas.

Nos anos 1970, quando o modelo de QVT se consolidou nos países desenvolvidos, diversas pesquisas e publicações mostraram o aprimoramento dos níveis de satisfação, motivação, enriquecimento do trabalho e das condições de vida em geral do empregado. Os principais autores que ajudaram a construir o conceito nesse período foram: Hackman e Oldham (1970) que associaram a QVT à motivação e à satisfação como resultado do significado, da identidade da tarefa e do estado psicológico do indivíduo; Walton (1973) que apontou a necessidade de observar o nível de satisfação e a autoestima dos empregados como recursos para garantir a QVT; e Nadler *et al.* (1983) que reforçaram a satisfação no trabalho como indicador de QVT e motivo para o *turnover* e absenteísmo nas organizações.

Nesse mesmo período, no Brasil, havia intensa movimentação sindical, com lutas pela melhoria da compensação monetária e por condições humanas de trabalho. As próprias limitações de um país repleto de contradições regionais fizeram naquela época e ainda continuam fazendo da QVT um processo de melhoria do ambiente social das organizações.

O novo contexto dos anos 2000 trouxe novos desafios para a QVT, como ressalta Nogueira (2002) quando afirma que “a nova realidade, sintetizada na figura do trabalhador hifenizado (trabalho-parcial, trabalho-temporário, trabalho-casual, trabalho-por-conta-própria, trabalho-em-casa etc.), em geral, vem acompanhada da precarização e da degradação das condições de trabalho e renda”. Nesse contexto, inicialmente, os PQVT foram implantados para atender às áreas de ergonomia, medicina e segurança do trabalho e promoção de saúde. A saúde e a integridade do trabalhador passaram a ser consideradas como fatores de melhoria do desempenho e da produtividade da empresa. A imposição legal não desmerece o avanço alcançado (Limongi-França, 2004).

Com o passar do tempo, surgiram outras visões sobre QVT que, em seus primórdios, compreendia o trinômio - trabalho, indivíduo e organização - ao qual se adicionou o bem-estar do trabalhador. O conceito de QVT continua em construção, compreende desde os atos legislativos até as ações que procuram humanizar e desenvolver a responsabilidade social da organização. Os

fatores físicos, sociológicos e psicológicos integram o conceito, já que interferem na satisfação dos empregados, como também nos aspectos tecnológicos que podem comprometer o desempenho no trabalho (Fernandes, 1996). A ampliação da abordagem sociotécnica que envolve a pessoa, o trabalho e a organização, passou a considerar o ser humano em suas dimensões biológica, psicológica e social.

A dimensão biológica relaciona-se com as características físicas herdadas ou adquiridas durante a vida; a dimensão psicológica refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes; e a dimensão social trata dos valores, das crenças e do papel da família, no trabalho e em grupos e das comunidades as quais a pessoa participa (Limongi-França e Rodrigues, 2005).

Com o amadurecimento do conceito, foi incorporada a dimensão organizacional, que inclui as variáveis relativas às culturas e aos ambientes organizacionais, onde acontecem as relações de trabalho e as práticas e políticas administrativas. Assim criou-se o instrumento denominado de critérios de análise BPSO-96, Biológica, Psicológica, Social e Organizacional que considera as quatro dimensões das ações de PQVT (Limongi-França, 2001).

Os primeiros PQVT, como afirmam Silva e Marchi (1997), chamados de PPS - Programas de Promoção da Saúde, foram implantados por meio de um procedimento que tinha os quatro passos descritos a seguir:

- a) **Definição** da coordenação do PPS responsável pelos resultados das atividades implantadas;
- b) **Sensibilização** da alta administração e definição do investimento para o PPS;
- c) **Levantamento** das necessidades dos empregados com aplicação de questionário para definição do escopo do programa; e
- d) **Estimativa** de custos e definição dos recursos da empresa disponíveis para implantação do PPS.

O modelo de implantação do PQVT elaborado por Fernandes (1996) apresentou a importância do apoio das várias áreas de conhecimentos teóricos e técnicos sobre QVT, composto por cinco etapas:

- a) **Sensibilização** - levantamento das atuais condições de trabalho da organização;
- b) **Preparação** - seleção e formação da equipe do projeto;
- c) **Diagnóstico** - coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico, e o levantamento do sistema social em relação à satisfação dos empregados com as condições de trabalho;
- d) **Concepção e implantação do projeto** - definição das prioridades e cronograma de implantação; e
- e) **Avaliação e difusão** - avaliação das informações e da difusão para os outros setores.

Os modelos criados para a implantação dos PPS e posteriormente dos PQVT evidenciaram a carência de processos de gestão que estivessem de acordo com as ferramentas da administração de programas e projetos.

Os estudos recentes consultados durante essa pesquisa apresentam as análises atuais dos PQVT implantados nas empresas internacionais, como segue:

- ♦ **QVT** - problemas teóricos e metodológicos e apresentação do novo modelo e instrumento de mensuração: no artigo escrito por Martel e Dupuis (2006) são abordados a QVT e os aspectos organizacionais, humanos e sociais e a apresentação do modelo de medição das ações implantadas. O instrumento de mensuração proposto pelos autores é denominado de QLSI - *Quality of Life Systemic Inventory*, fundamentado na relação entre qualidade de vida e QVT e composto por quatro classificações, tais como: natureza do trabalho, contextos físico, psicossocial e organizacional.
- ♦ **QVT** - você tem investido na organização do futuro? Segundo Ballou e Godwin (2007) há um aumento significativo dos investimentos em recursos e tempo para elevar a satisfação dos empregados. São apresentados os benefícios comuns nas empresas pesquisadas pelos autores, os mais citados são: recursos para cuidados dos

filhos, serviços de recolocação do empregado, auxílio para adoção, horários flexíveis, cafés e lanchonetes subsidiadas, serviços de lavanderia, assistência ao planejamento escolar, redução do tempo de trabalho, reembolso de 100% da taxa de matrícula para cursos, assistência para compra de imóvel, redução da semana de trabalho, e aconselhamento financeiro, são algumas das ações encontradas nas organizações.

Também foram listados os benefícios incomuns que vão desde uma semana para os novos avôs, o uso de avião da empresa para urgência da família, quatro dólares para corte de cabelo na empresa, dez mil dólares de benefícios para tratamento de infertilidade e ajuda à adoção, dez horas pagas por mês para trabalhos voluntários e trinta e cinco dias para empregados com dez anos de empresa.

O número e a diversidade de ações de QVT implantados nas organizações reforçam a necessidade de práticas de gestão dos PQVT capazes de colaborar na implantação, manutenção e mensuração dos seus resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

As organizações participantes da pesquisa têm ações de Qualidade de Vida no Trabalho implantadas e reconhecem sua importância tanto para a imagem, quanto para os resultados corporativos. Fizeram parte da pesquisa 22 organizações dos ramos de: serviços (hotelaria, hospitais, advocacia, seguros, saúde, serviços de TI e engenharia), indústria (metais, eletroeletrônica, cosméticos, química e alimentos), finanças (bancos privados) e telecomunicações e tecnologia (empresas de telecomunicações e de tecnologia de processamento de dados).

Dos 30 profissionais entrevistados, 16 estão presentes no departamento de RH. A escolaridade foi: graduação e cursos de especialização em gestão de pessoas e/ou de projetos. A presença feminina foi fortemente confirmada com o total de 21 mulheres.

A análise de conteúdo das informações coletadas na pesquisa de campo e de documentos evidenciou as frequências relevantes nas categorias dos processos e áreas de conhecimento da gestão de projetos e os PQVT.

Os processos de gestão de projetos analisados trouxeram os seguintes resultados:

- ◆ **Preparação** - as fases de aprovação das ações de QVT e de definição das atividades, prazos e custos são as mais implantadas pelos entrevistados. Em relação à definição do PQVT observou-se elevada ausência na integração entre as ações biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais.
- ◆ **Estruturação** - as equipes são formadas por profissionais das áreas de saúde, marketing, administração, psicologia, economia, educação física, engenharia e sociologia. Na maioria das empresas pesquisadas, a área de RH é responsável pelo detalhamento do plano e os recursos disponíveis são físicos (clubes, auditórios, sala de relaxamento), humanos e financeiros, os quais são disponibilizados pela área de gestão de pessoas.
- ◆ **Execução** - os PQVT ainda necessitam de indicadores de desempenho para acompanhamento dos padrões de desempenho e do alcance dos objetivos desejados. Notou-se forte ausência de medidas de controle.
- ◆ **Conclusão** - há presença significativa da apresentação dos resultados alcançados pelo número de participantes das ações de QVT, redução do absenteísmo e relatórios da assistência médica e/ou ambulatorial da organização. A desmobilização de recursos é pouco praticada, pois existem ações de QVT que se repetem a cada ano.

As áreas de conhecimento estão presentes em todas as fases dos processos de gestão dos projetos analisados. A partir dessa pesquisa analisou-se a sua aplicação nos PQVT, como descritas a seguir:

- ◆ **Comunicação** - maior presença nos meios de comunicação usados na divulgação das ações de QVT, tais como: e-mail, intranet, cartazes, folhetos e banners.
- ◆ **Gerenciamento de riscos** - há forte ausência de planejamento, análise e monitoramento dos riscos do PQVT.
- ◆ **Recursos humanos** - existe predominância de equipes multidisciplinares e maior número de profissionais da área de gestão de pessoas.
- ◆ **Aquisições** - A totalidade das empresas entrevistadas contrata pelo menos uma assessoria ou consultoria para desenvolver atividades esportivas, orientação nutricional, ergonomia e aconselhamento financeiro e jurídico.

Em relação aos PQVT foram identificadas as seguintes características:

- ♦ **Área gestora** - apenas em duas empresas participantes da pesquisa foi encontrada a área de Qualidade de Vida sem vínculo com a área de RH. As demais empresas colocam as ações de QVT dentro das atribuições da área de gestão de pessoas.
- ♦ **Ações desenvolvidas BPSO-96** - as ações biológicas e sociais são as mais desenvolvidas nos PQVT pesquisados.
- ♦ **Instrumentos de definição de conteúdo** - o instrumento mais utilizado é a pesquisa do clima organizacional, também é aplicada a pesquisa de necessidades.
- ♦ **Formação de equipes** - as equipes são formadas por profissionais que dedicam parcialmente seu tempo para os PQVT.
- ♦ **Público atendido** - as ações de QVT são oferecidas aos funcionários e familiares. Houve forte ausência quanto à inclusão dos prestadores de serviços nesses programas.
- ♦ **Orçamento específico** - existe uma clara indefinição quanto ao orçamento específico dos PQVT. As ações de QVT implantadas são pagas com o *budget* da área de Recursos Humanos com restrições orçamentárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de elaboração desta pesquisa, iniciado com o levantamento bibliográfico na procura de inter-relações entre as disciplinas de gestão de projetos e programas de qualidade de vida no trabalho até chegar à execução da pesquisa de campo e análise dos resultados, ajudou a entender e a conhecer como esses programas são geridos hoje nas organizações.

Uma das considerações dessa pesquisa está voltada à aplicação da gestão de projetos nos PQVT analisados. Há a presença de alguns processos, todavia não se percebe uma metodologia definida e implantada para gerenciar tanto o programa como um todo como suas atividades e fases. Percebe-se a necessidade de definir os processos para gerenciar a implantação das ações e iniciativas dos programas de qualidade de vida no trabalho levando em consideração a estrutura e as estratégias de cada organização.

A comunicação, uma das áreas de conhecimento analisadas, está mais presente durante o desenvolvimento das ações dos PQVT, como estímulo e informação aos participantes. Porém está

ausente na fase de divulgação dos resultados alcançados pelos programas para a alta administração e para os empregados envolvidos.

O gerenciamento de riscos está diretamente ligado à ameaça de acidentes de trabalho envolvendo as atividades, como por exemplo: caminhada e corrida, ginástica laboral e promoção de eventos nos clubes ou academias das empresas. Há acentuada preocupação em preservar a integridade física dos empregados. Os recursos humanos dizem respeito aos profissionais envolvidos no desenvolvimento e implantação das ações de qualidade de vida no trabalho com dedicação parcial e membros da equipe multidisciplinar.

As aquisições são reconhecidas pela contratação de consultorias e assessorias especializadas em atividades físicas, esportivas, orientação nutricional, psicológica, aconselhamento financeiro e jurídico e ergonomia. As empresas prestadoras de serviços têm um papel importante na condução das ações de QVT e na produção de relatórios específicos para a área de RH.

Os achados desta pesquisa são: em primeiro lugar, o reconhecimento das ações biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais que fazem parte dos programas pesquisados. Analisadas as ações desenvolvidas pelas empresas foram identificadas ações biológicas em maior número e com maior aceitação por parte dos empregados e as ações sociais na promoção de comemorações e eventos de incentivo ao convívio dos funcionários em eventos fora do horário de trabalho. As ações sociais também englobam esforços de preservação do meio ambiente e ações solidárias.

Em segundo lugar está a identificação dos gestores e as equipes dos PQVT. Essas equipes são gerenciadas pelo gerente de RH e têm por característica marcante o número reduzido de profissionais e o fato de serem multidisciplinares, como já foi mencionado.

Constatou-se, em terceiro lugar, a aplicação da pesquisa de clima organizacional para definir o conteúdo dos PQVT e colher opiniões dos empregados. Também foi observado o uso de outros instrumentos de coleta de informações, como: pesquisas de necessidades, de opinião e de estilo de vida, exames clínicos específicos, porém com menor frequência nas empresas.

Em quarto e último lugar, está a definição do público atendido pelas empresas. Os empregados e seus familiares são os mais beneficiados pelos PQVT nas organizações. Notou-se um movimento, ainda inicial, de envolvimento dos profissionais terceirizados e da comunidade em algumas iniciativas desses programas.

As limitações dessa pesquisa estão na falta de parâmetros de comparação com estudos e investigações anteriores devidos à ausência de produção acadêmica que relacione as melhores práticas de gestão de projetos dos PQVT e de particularizações dos programas pesquisados.

A análise crítica dos PQVT implantados nas empresas pesquisadas foi a principal contribuição dessa pesquisa. Observou-se que os profissionais entrevistados consideram como primordial a mensuração dos resultados das ações de QVT. Contudo, para que a medição e a análise dos dados sejam confiáveis, eles devem ser gerados por uma metodologia que garanta a confiabilidade dos resultados coletados.

Estudos futuros poderão identificar a contribuição dos processos de gestão de projetos na mensuração dos resultados dos PQVT, como também, o papel das equipes multidisciplinares comuns em ambientes de projetos.

REFERÊNCIAS

- ABQV - Associação Brasileira de Qualidade de Vida (2008). São Paulo. Recuperado em 3 junho, 2008, de <<http://www.abqv.org.br>>.
- ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos (2008). São Paulo. Recuperado em 3 junho, 2008, de <<http://www.abrhsp.org.br>>.
- Amaratunga, D.; Baldry, D; Sarshar, M and Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: an application of “mixed” research approach. *Work Study*, 51(1), 17-31.
<http://dx.doi.org/10.1108/00438020210415488>
- Arellano, E. B. (2007). Práticas premiadas em qualidade de vida. In: Lombardi, T. M.; Simurro, S. A. B. e Arellano, E. B. (Eds.) Prêmio nacional de qualidade de vida: a trajetória de uma década. São Paulo: ABQV.
- Ballou, B. and Godwin, N. H. (2007, October). Quality of work life: have you invested in your organization’s future? *Strategic Finance*, 40-45.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Collis, J. e Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Dinsmore, P. C. (1992). *Gerência de programas e projetos*. São Paulo: PINI.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, EUA, 14(4), 532-550.

<http://dx.doi.org/10.2307/258557>

<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>

Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>

Época. (2009). As 100 melhores empresas para trabalhar. São Paulo. Recuperado em 9 março, 2009, de <<http://www.revistaepoca.globo.com/revista/epoca/0EDG75089-5990-431,00.html>>.

Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade.

FGV - Fundação Getúlio Vargas. (2008). São Paulo. Recuperado em 3 maio, 2008, de <<http://www.eaesp.fgvsp.br>>.

Frame, J. D. (1995). *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people*. San Francisco: Jossey-Bass.

GPWI - Great Place to Work Institute. (2009). São Paulo. Recuperado em 9 março, 2009, de <<http://www.greatplacetowork.com.br/best/index.php>>.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1970). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

<http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>

Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. (2a. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Lewis, J. P. (1995). *The project manager's desk reference: a comprehensive guide to project panning, scheduling, evaluation, control & systems*. Chicago: Irwin.

Limongi-França, A. C. (2001). *Interfaces da qualidade de vida na administração: fatores críticos de gestão empresarial para uma nova competência*. Tese de Livre-Docência em Administração de Empresas, Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo, SP, Brasil.

Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. (2a.ed.). São Paulo: Atlas.

Limongi-França, A. C. e Rodrigues, A. L. (2005). *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. (4a. ed.). São Paulo: Atlas.

- Marconi, M. A. e Lakatos, E. M. (2005). Fundamentos de metodologia científica. (6a. ed., p. 165). São Paulo: Atlas.
- Martel, J-P. and Dupuis, G. (2006, Springer). Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. Social Indicators Research, Quebec, 77, 333-368.
<http://dx.doi.org/10.1007/s11205-004-5368-4>
- Maximiano, A. C. A. (2007). Administração de projetos: como transformar idéias em resultados. (p.54). São Paulo: Atlas.
- Meredith, J. R. e Mantel, S. J. Jr. (2000). Administração de projetos: uma abordagem gerencial. (4a. ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Nadler, D. A.; Hackman, J. R. e Lawler, E. E. (1983). Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Campus.
- Nogueira, A. J. F. M. (2002). In: Fleury, M.T. L. (org.). As pessoas na organização (p. 129). São Paulo: Gente.
- Pinto, J. K. and Prescott, J. E (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. Journal of Management, 14(1), 5-18.
<http://dx.doi.org/10.1177/014920638801400102>
- PMI - Project Management Institute. (2004). A guide to the project management body of knowledge. (3a. ed.). Newtown Square, USA: PMI Publications.
- Selltiz, C; Jahoda, M; Deutsch, M e Cook, S. (1975). Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU.
- Silva, M. A. D. da e Marchi, R. de. (1997). Saúde e qualidade de vida no trabalho. São Paulo: Círculo do Livro.
- Você S.A. (2009). As melhores empresas para você trabalhar. Revista Você S.A. Recuperado em 9 março, 2009, de <<http://www.vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/>>.
- Walton, R. E. (1973, Fall). Quality of working life: What is it? Sloan Management Review, 11-21.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

Data do recebimento do artigo: 28/04/2010

Data do aceite de publicação: 25/06/2010