
**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O ESTUDO QUALITATIVO
NA EMPRESA NATURA****Inmaculada Figols Costa¹****Ana Cristina Limongi França²****RESUMO**

Este trabalho enfoca a importância da Qualidade de Vida das pessoas no seu ambiente de trabalho, tendo como propósito estudar um programa empresarial, buscando compreender o envolvimento dos empregados inseridos nos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como as transformações no seu estilo de vida.

Para a efetivação desta pesquisa, buscamos pressupostos teóricos em autores que desenvolveram pesquisas sobre Qualidade de Vida no Trabalho, em autores estudiosos da Cultura Organizacional e, principalmente, em Max Pagès no seu estudo sobre o Poder das Organizações, visando compreender as organizações modernas e hipermodernas.

A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas de sujeitos escolhidos na empresa Natura. Os dados obtidos nos forneceram subsídios para compreender a influência da cultura organizacional nos programas de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como os mecanismos utilizados pelas organizações hipermodernas .

Na análise, identificando e buscando as contradições entre o discurso da direção e a realidade vivenciada pelos trabalhadores, percebemos nos relatos, pelo menos na empresa escolhida, que os empregados incorporam os objetivos da organização e o Programa de Qualidade de Vida.

¹ Mestre em Psicologia pela Universidade São Marcos atualmente docente da Faculdade Paulista de Serviço Social de São Caetano do Sul – FAPSS - E-mail - figolsrh@zipmail.com.br

² Professora doutora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Psicóloga, linha de pesquisa em qualidade de vida no trabalho e gestão de qualidade total; Membro do PROGEP, organizadora dos 1º e 2º Encontros Internacionais de Gestão de Competências em Qualidade de Vida.. - E-mail: climongi@usp.br

Introdução

Ao analisarmos o mundo em que vivemos hoje, com todas as suas transformações, seu dinamismo e seu avanço tecnológico cada vez mais rápido, possibilitando o domínio do mercado e, por sua vez, os países desenvolvidos investindo em pesquisas e desenvolvimento, podemos constatar que as empresas inseridas nesse contexto estão adotando novos métodos de gestão, visando concorrer tanto nos mercados regionais como no mercado internacional.

As organizações contemporâneas, em face do cenário mundial, vêm investindo na qualidade dos seus produtos e serviços e na satisfação de seus clientes, oferecendo menores preços, tornando-se, assim, mais produtivas e competitivas, atendendo às novas exigências do mercado. Porém, a visão organizacional tem aspecto mais amplo, entendendo qualidade não apenas sob o ponto de vista técnico de controle mas, também, a cultura, ou seja, as crenças e valores praticados pelas pessoas que influem diretamente na produtividade e competitividade da organização como um todo.

Em face da situação atual, as organizações encaram e rompem os paradigmas reavaliando, repensando e retomando a valorização do ser humano, suas relações de trabalho e implementam os Programas de Qualidade de Vida por entenderem que, para obter a Qualidade Total, necessitam de pessoas eminentemente sadias. Porém, não são todas as empresas que estão atentas a essa nova situação e os investimentos com os seres humanos estão direcionados à saúde e à segurança, visando produzir mais.

Segundo França(1999), “por pressão, falta de técnicas comportamentais ou estilo de gestão, o foco dos sistemas de qualidade têm sido os processos de produção”. Portanto, observamos que todos esses movimentos de proteção contra riscos e doenças do trabalho respondem muito mais a legislações do que à saúde do trabalhador e ao seu bem-estar propriamente dito. O ser humano, em condições favoráveis, gera resultados visíveis na organização, mas as empresas ainda não incluem essas ações na sua política interna.

No Brasil, há mais de 10 anos, algumas organizações adaptaram os modelos dos Programas de Qualidade de Vida dos Estados Unidos, principalmente as multinacionais originárias desse país, com dados estatísticos que mostram redução nos custos da assistência médica, no absenteísmo, nos acidentes de trabalho, no melhoramento da segurança, da saúde e do bem-estar dos seus empregados, numa visão global.

Em contrapartida, encontramos organizações que iniciam ações de Qualidade de Vida de forma isolada e independente do Programa, com envolvimento de algumas áreas de Recursos Humanos, principalmente do Departamento Médico e da área de Benefícios da organização. Tal ação é vista como uma redução dos custos ou como um benefício a mais para os empregados.

As organizações modernas tendem cada vez mais a valorizar os seus recursos humanos em busca de maior competitividade, resgatando sua qualidade pessoal, sua auto-estima, motivação; considerando seus valores pessoais, possibilitando, assim, autonomia nas decisões para atingir uma performance que permita ótimos resultados. Também existe grande preocupação com o comportamento das pessoas, já que influenciam direta e indiretamente os objetivos das organizações. O comportamento humano passa a ser estudado por alguns psicólogos que concluem que todo comportamento é motivado, isto é, provocado a partir de alguma necessidade dentro do homem e não imposto a ele. Define-se como a tentativa de satisfazer uma necessidade, que, por sua vez, é um estado de tensão ou de desequilíbrio resultante da falta, da ausência que sentimos dentro de nós mesmos.

Existe uma tendência, especialmente conceitual, nas organizações pós-fordistas (Heloani, 1996) em entender o indivíduo como sendo singular e único, o qual precisa procurar uma fórmula própria para sua realização. Nestes casos, o modelo empresarial deverá estar baseado em pessoas saudáveis, dentro de organizações saudáveis, que respeitam e contribuem para uma comunidade e ambientes saudáveis.

A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho era representada no passado pela satisfação e bem-estar do trabalhador, visando facilitar a execução de sua tarefa e reduzir o excessivo esforço físico no trabalho. Portanto, para podermos entender e conceituar Qualidade de Vida no Trabalho hoje, devemos recorrer aos estudos já realizados há duas décadas por alguns pesquisadores franceses, em especial Dejours, que se preocuparam com a organização do trabalho, a conscientização e participação coletiva nas decisões da empresa sobre condições ergonômicas e de gestão mais participativa.

A contribuição de Dejours (1991) com relação à Qualidade de Vida no Trabalho se dá quando faz referência às condições sociais e psicológicas do trabalho, especificamente ao sofrimento que ele traz. O autor diferencia o sofrimento **criador** do sofrimento **patogênico**, observando que o último aparece quando as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento do trabalho foram todas utilizadas pelo indivíduo. Para ele, o desafio está na transformação do sofrimento em criatividade que venha a beneficiar a resistência do sujeito para não apresentar desestabilização psíquica e somática. Propõe, ainda, a criação do espaço coletivo, no qual o grupo pode compartilhar seus valores e sentimentos sobre determinadas questões, inclusive do trabalho.

Encontramos outros autores que apresentam novos pontos de vista sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Rodrigues (1994) realiza um estudo detalhando o histórico sobre Qualidade de Vida no Trabalho, no qual afirma que a expressão tem sido usada frequentemente para descrever certos valores ambientais e humanos, tentando justificar as negligências das sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Ainda na mesma obra (1994), Rodrigues cita Nadler e Lawler, que estudaram o tema *Qualidade de Vida no Trabalho* centralizado na motivação das pessoas, acreditando, portanto, que as organizações atingirão os altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e a satisfação do indivíduo.

De sua parte, Rodrigues (1994) não apresenta um conceito específico sobre Qualidade de Vida no Trabalho, mas demonstra que houve uma evolução no enfoque do ser humano no trabalho, destacando os aspectos de participação, poder e autonomia como fatores importantes na compreensão do processo.

Já Aquino (1980) faz um reflexão relevante para conceituar Qualidade de Vida no Trabalho afirmando que é importante a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, a satisfação do trabalhador e a melhoria da produtividade. Segundo o autor, quando o trabalhador não se sente integrado nem aceito em seu ambiente de trabalho, passa a cuidar de seus interesses particulares e, se sobrar tempo, trabalhar para a empresa. Esse é um comportamento não comprometido no processo produtivo, que leva a falta de priorização das tarefas, especialmente em sistemas de Gestão da Qualidade Total.

Fernandes(1996) apresenta contribuições relevantes, mostrando como podemos medir a satisfação dos empregados, além de oferecer subsídios para a construção e compreensão dos conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho, afirmando que tal expressão está associada a melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, nas reivindicações dos trabalhadores e na ampliação do conjunto de benefícios.

Nas pesquisas realizadas sobre o tema, observamos que uma das mais acentuadas preocupações está em poder medir o grau de satisfação das pessoas envolvidas nos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como o desempenho de profissionais de Recursos Humanos, em especial na discussão proposta pelo psicólogo (Goulart 1998). Decidimos, a partir desses trabalhos, de reflexões sobre determinadas questões, de algumas observações práticas e da trajetória profissional vivenciada na área organizacional, dar continuidade a uma pesquisa iniciada no curso de Lato Sensu, pesquisando e desenvolvendo o tema Qualidade de Vida no Trabalho, assunto que começou a ser discutido por volta dos anos 70, nos Estados Unidos, quando as organizações passaram a se preocupar com o bem-estar do indivíduo, resgatando a sua valorização e saúde.

Percorremos uma trajetória em busca do nosso objetivo, que era compreender o envolvimento dos empregados de uma empresa com Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, visando entender se ocorre transformação no seu estilo de vida.

Os dados coletados através dos relatos partindo de uma entrevista semi-estruturada, que nos mostrou como a cultura organizacional está não só cristalizada e imprimida no contexto organizacional, como também passa a

fazer parte do dia-a-dia das pessoas mesmo fora do ambiente da empresa, foram entrevistados cinco funcionários da empresa Natura.

Ao discutirmos as questões voltadas aos programas de qualidade de vida no trabalho, sentimos necessidade de estudar e compreender a cultura organizacional, por ser elemento essencial na formação de qualquer organização com a construção de valores, crenças e práticas do seu cotidiano. Desvendar a cultura não é uma tarefa fácil, exige do pesquisador um envolvimento para conhecê-las, e concomitantemente, um distanciamento para não se contamine e turvas a visão crítica.

A cultura organizacional está presente em todo o lugar da organização, ou seja, no pensar, sentir e agir das pessoas que compõem o grupo. Portanto, a transformação da cultura não ocorre por meio de decretos ou palavras e sim por mudanças reais nas crenças e valores, senão de todos, pelo menos da grande maioria das pessoas que legitimam a “personalidade” organizacional.

Cultura é termo bastante profundo e abrangente, empregado em diversas situações social com base conceitual especialmente da Antropologia Cultural, onde encontrar-se diversas corrente teóricas (Freitas, 1991). Partindo da contribuição dessa ciência, foram surgindo pesquisas e vários autores em busca de um conceito. Schein, um dos mais conhecidos estudiosos deste tema dá uma visão conceitual e metodológica e se torna referencial obrigatório em muitas pesquisas.

A definição ampla de cultura apresentada por Schein tem uma visão mais rica por ser entendida como “formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Schein, 1976, in Fleury, 1996:20).

Podemos observar que sua preocupação vai além dos comportamentos e dos valores, dando ênfase à força dos pressupostos, os quais determinam como os membros da organização percebem, pensam e sentem, vale dizer, de forma inconsciente. Para entender que um determinado grupo é composto e que seus valores são definidos pressupostos para Schein (in Freitas, 1991:7) são as “próprias respostas aprendidas, originadas em valores esposados. Mas, como um valor leva a um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade, ele sai do nível da consciência. Ou seja, passa a ser uma verdade inquestionável”

Assim, é interessante observar que os pressupostos básicos, quando se tornam verdade inquestionáveis, são menos debatidos e confrontados, portanto são **valores cristalizados**. Entretanto, nem todos os valores sofrem tais transformações, mas somente aqueles que continuam a funcionar no sentido de resolver os problemas do grupo.

A cultura de uma organização, segundo Schein (in Freitas, 1991), pode ser subdivida em três níveis, a saber:

- **Nível dos artefatos visíveis** - tecnologia, arquitetura, layout, vestimentas das pessoas, padrões de comportamento visíveis, cartas, mapas. Esses são dados fáceis de obter, porém difíceis de interpretar;
- **Valores que governam o comportamento das pessoas** - difíceis de observar diretamente, tornando-se necessário realizar entrevistas, examinar e analisar documentos. Podemos afirmar que são as razões dos comportamentos expressos nas pessoas com uma grau elevado de consciência, sendo, portanto, na maioria das vezes, idealizados ou racionalizados;
- **Nível dos pressupostos inconscientes** - determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Surgem a partir de valores compartilhados que, na medida que se mostram adequados na solução dos problemas, vão sendo tidos cada vez mais como verdades inquestionáveis, até se tornarem pressupostos inconscientes.

Analisando a contribuição oferecida por Schein, entendemos e concebemos Cultura como um modelo dinâmico, em que é aprendida, compartilhada, transmitida e mudada mais com muita dificuldade. Portanto, é adquirida em situações e aprendizagem na resolução de problemas, objetivando a integração dos seus membros. A cultura organizacional é o resultado dos aspectos relacionados com crenças e valores dos membros fundadores.

Segundo Freitas (1991), a formação da cultura organizacional é constituída por vários elementos que fornecem uma interpretação para os membros da organização cujo significado passa a ser aceito e, através da linguagem, transmite as mensagens e os comportamentos convenientes, sendo aplaudidos e aceitos com naturalidade e espontaneidade por todos. Citamos alguns elementos da cultura que a literatura julga entre os mais importantes:

- **Valores** - são as crenças e conceitos básicos que formam a cultura, definem o sucesso em termos concretos para o empregado e estabelecem os padrões da organização. Podem ser definidos através de filosofia da organização que objetiva o sucesso, fornecendo o senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. Assim, os valores são compartilhados fazendo com que os empregados se sintam motivados e sendo parte importante da organização;
- **Crenças e Pressupostos** - expressa aquilo que é tido como verdade na organização. Para a formação de pressupostos, é necessário que determinado grupo tenha tempo de vida para formá-los, conheça bem a organização, seu produto e suas funções;
- **Ritos, Rituais e Cerimônias** - “os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa” (in Freitas, 1991:21). Para atingir o objetivo, podemos citar Integração, reconhecimento e início de formação. Eles mudam de acordo com as necessidades, problemas ou falhas ocorridas na organização;
- **Estórias e Mitos** – estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos, reforçando o comportamento existente e mitos são estórias consistentes nos valores da organização, mas não sustentadas por fatos, cumprindo o papel de consolidar o dia-a-dia;
- **Tabus** - elemento importante da cultura “que cumpre um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido” (Freitas, 1991:30);
- **Heróis** - enquanto os dirigentes conduzem a organização, os heróis possuem coragem e persistência e fazem aquilo que todos almejam, sem medo de tentar (Freitas, 1991);
- **Normas** - sistema normativo da organização presente em toda cultura, influenciando os membros, ou seja, “todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas” (Freitas, 1991:33);
- **Comunicação** - processo que depende das pessoas para a criação de uma cultura, sem o qual ela não poderia existir. Temos a comunicação verbal e não-verbal com as pessoas desempenhas, na primeira, papéis formais como: contadores de estórias, padres, confidentes, mexeriqueiros, espiões e conspiradores. A segunda, não-verbal, refere-se ao ambiente físico que reflete o orgulho da organização, a maneira de as pessoas se vestirem, a decoração do ambiente de trabalho, entre outros.

Na organização o papel do fundador, considerado com freqüência como herói, é da maior relevância no processo de formação da cultura, já que acaba imprimindo a sua visão de mundo aos outros membros, bem como o papel da organização no mundo. Segundo Dyer Jr. (Freitas, 1991:86), eles “inicialmente impõem o conjunto de pressupostos, valores, perspectivas: este prevalece até o dia em que for insuficiente para resolver crises e, a partir daí, novas lideranças emergem, substituindo a cultura prevalecente. A mudança cultural pode sempre ocorrer em função da resolução de crises e do estabelecimento de uma liderança, com novos padrões de manutenção, crenças e estruturas”.

Concluímos, então, que a cultura é o conhecimento essencial que a organização deve possuir para realizar da melhor maneira a sua adaptação no contexto interno e externo.

◆ Procedimentos metodológicos

Queremos enfatizar a nossa decisão de escolha pela empresa Natura, já que possui alguns pontos relevantes, tais como: uma empresa com capital nacional; com características de organização moderna; com um Programa de qualidade de vida no trabalho conhecido; considerada e reconhecida pela revista *Exame*, de 1997, como a segunda maior empresa do ramo de cosmético. Por fim, conforme recomenda Triviños (1992), pesou sobre a decisão a facilidade de acesso à fonte.

Nos utilizamos do método qualitativo para podermos detectar a influência da cultura organizacional no programa de Qualidade de Vida no Trabalho, por entender que nos fornece subsídios para compreender e explicar a subjetividade nas relações sociais encontradas nas crenças, valores, atitudes e hábitos. “Ela se preocupa, nas ciências sociais, com o nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (...) Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região visível, ecológica, morfológica e concreta, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados, das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, medidas e estatísticas” (Minayo, 1996:22).

Definindo o método, determinamos que o objetivo neste estudo é o de compreender o envolvimento dos empregados da área organizacional inseridos nos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, verificando se ocorrem ou não transformações no seu estilo de vida, partindo do programa. Porém, entendemos que, para realizar a pesquisa e atingir o nosso objetivo, a abordagem dialética é a que nos oferece uma visão ampla da realidade social onde estão inseridos os sujeitos, ou seja, as contradições sociais, históricas, culturais, as relações de trabalho, considerando o indivíduo como sujeito histórico e absoluto de si mesmo.

Como nos sugere Minayo (1996:24), “a Dialética pensa a relação da quantidade como uma das qualidades dos fatos e fenômenos. Busca encontrar, na parte, a compreensão e a relação com o todo; e a interioridade e a exterioridade como constitutivas dos fenômenos”. Portanto, acreditamos que temos uma concepção dos fatos podendo ter uma visão do processo de integração onde os sujeitos estão inseridos.

A abordagem, ainda, nos facilita uma reflexão da realidade objetiva e as transformação subjetivas, bem como toda a contextualização histórica. Para tanto, servir-nos-emos do Estudo de Caso, não por ser o mais relevante neste tipo de pesquisa, mas por nos oferecer uma análise mais aprofundada do objeto permitindo um conhecimento amplo e detalhado.

Seguimos a orientação de Triviños (1992, quando defende que, na pesquisa, devemos observar três estudos: exploratórios, descritivos e experimentais. Tentamos seguir e desenvolver dois deles: o exploratório e descritivo. O exploratório, por entender que o tema proposto ainda é considerado relativamente novo tanto nos meios acadêmicos como no seguimento empresarial, o que dificultou a localização de referências bibliográficas. O descritivo, que já é uma característica da abordagem qualitativa, visando contribuir na construção do conhecimento.

Perante essa realidade, optamos por escolher trabalhadores que apresentassem o seguinte perfil: área de produção; diferentes graus de instrução; tempo de trabalho na empresa; sem cargo de chefia e não formadores de opinião. A amostra compõe-se de cinco sujeitos da área de produção, sendo três trabalhadores e duas trabalhadoras, escolhidos aleatoriamente, sem nenhum contato prévio que pudesse interferir ou distorcer o resultado final da pesquisa.

Então, no primeiro momento, foi aplicado um pré-teste, utilizando como instrumento uma entrevista semi-estruturada, com a finalidade de testar o universo. Após essa fase, iniciamos a pesquisa propriamente dita, aprofundando-nos e obtendo mais dados sobre cada sujeito no contexto organizacional e suas transformações no estilo de vida. No nosso encontro com os sujeitos, explicávamos o objetivo da pesquisa, bem como a importância de sua colaboração, deixando claro que seriam mantidos em sigilo as respostas.

As entrevistas foram individuais, realizadas nas dependências da empresa, numa sala privativa, sem interferências ou a presença de nenhum membro da organização; apenas o pesquisador e o sujeito. No contato, visávamos observar a dinâmica dentro da organização, as contradições, as políticas de mediação e consolidação, seguindo o referencial teórico de Pagès (1987). Então, para estabelecer o contato, pedíamos que informassem idade, tempo na empresa, departamento, estado civil e, em seguida, iniciávamos a entrevista.

A empresa NATURA, de capital nacional, atua no ramo de cosméticos e seus produtos não são encontrados em prateleiras de farmácias ou supermercados. São colocados nas mãos dos consumidores por meio de uma multidão de “vendedoras”, denominadas pela empresa de *consultoras*, que oferecem os produtos, atendendo cerca de 80% das classes A e B e extrato superior da C. Trata-se de uma marca brasileira, que emprega diretamente cerca de 3.000 trabalhadores, sendo 2/3 no Centro Administrativo e de Distribuição, na cidade de São Paulo, numa área de 18.000m² e 1/3 na fábrica em Itapeverica da Serra, em uma área construída no meio de muito verde e ar puro, integrando o trabalho e a natureza. Propicia a oportunidade de trabalho para 240 mil consultoras, na venda de seus produtos a cerca de 3 milhões de consumidores, espalhados por todo o País, processando todos os meses 220 mil pedidos do Brasil e do Exterior, atingindo um volume de negócios de, aproximadamente 900, milhões de dólares.

Sua fundação em 1969, há 31 anos, pelo atual Presidente, Sr. Luiz Seabra, com um capital de apenas 9.000 dólares e quatro funcionários. Localizada na Rua Oscar Freire, onde foi montada uma espécie de *butique de luxo*, com a intenção de oferecer os produtos através de consultas, visando a comodidade dos seus clientes. Desde sua criação distinguiu-se pelo conteúdo terapêutico e naturalista de seus cremes e loções. Vem sendo liderada por brasileiros que buscam maior integração entre suas crenças pessoais e suas iniciativas empresariais.

Podemos verificar, claramente, a importância da cultura organizacional no Programa de Qualidade de Vida da empresa NATURA, que desde sua criação vem sendo liderada por brasileiros que buscam maior integração entre suas crenças pessoais e suas iniciativas empresariais.

Segundo o Departamento de **Memória** da Natura (Departamento de R.H., o qual tem por finalidade resgatar a história organizacional), existente dentro da empresa, o fundador sonhava, na sua criação, em oferecer junto com os produtos, o bem-estar para as pessoas, tornando-as, assim, mais felizes consigo mesmas, nos seus relacionamentos e em harmonia com o meio ambiente. Surge, então, a razão de ser que é a “criação e comercialização de produtos e serviços que contemplem e promovam o binômio bem-estar/estar bem” (*catálogo informativo da empresa*). A visão de mundo do fundador está presente na criação da empresa e justifica que o Bem-Estar é a relação harmoniosa, agradável do indivíduo consigo próprio, com seu corpo; e o Estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa do indivíduo com o outro, ou seja, com o mundo.

As crenças expressam a esperança de que a ética prosperará nos corações e consciências dos indivíduos e grupos, em movimento crescente, para o aperfeiçoamento da qualidade de vida na Terra. Para levar as crenças para o dia-a-dia da empresa e do mercado, a Natura vem inovando na gestão do negócio, na distribuição, na concepção dos produtos e nas relações da empresa em geral.

A NATURA consegue conciliar no estilo de gestão a informalidade, intuição e agilidade com a precisão e o controle necessários à sua complexa operação. Segundo dados registrados na **Memória**, seria como uma máquina movida a paixão e a ousadia, um paradoxo que só pode ser compreendido quando se acredita de fato que o maior patrimônio da empresa são as pessoas.

O compromisso assumido pela NATURA, ou seja, o bem-estar/estar bem é bastante abrangente e demanda grande responsabilidade, que vai além da eficiência dos produtos. Passa pela integração de melhor

tecnologia com as crenças mais legítimas da marca, objetivando proporcionar aos seus consumidores a satisfação com o produto e a grande identificação com sua visão de mundo.

Podemos afirmar que a NATURA é resultado de três forças: suas crenças, representadas na essência da marca; a eficiência da tecnologia, representada nos seus produtos; e o atendimento personalizado, representado pelo dia-a-dia das consultoras Natura.

O processo de modernização da NATURA, iniciado em 1993, indicava que era preciso renovação na liderança para não estagnar. Nesse momento, o fundador e o seu principal sócio, o presidente executivo, partiram para o mercado de trabalho em busca de novos talentos, compondo assim uma diretoria de 11 diretores, dos quais 8 têm aproximadamente 5 anos na empresa. Alguns desses diretores vieram das concorrentes, como Gillette, Johnson & Johnson e Gessy Lever.

A NATURA passou por outra mudança, em abril deste ano (2000), apresentou a sua nova marca, fundamentada na transparência, humanismo, equilíbrio e criatividade, os valores que incorporam e expressam a sua visão de mundo, junto com as crenças e a razão de ser.

Com essa visão de mundo, a NATURA incorpora o papel de agente transformador e oferece seus conhecimentos e sua capacidade, desenvolvendo e apoiando projetos sociais que resgatam a dignidade, o valor das pessoas e das comunidades. Portanto, atua em processos educativos em parceria com os setores público estadual e sociedade civil organizada. Para atender a essa necessidade, criou uma área denominada *Ação Social*, cujo objetivo é criar, identificar e desenvolver projetos sociais, através de ações simples, criativas e competentes, procurando corresponder ao compromisso social em busca de uma sociedade mais justa.

Parece-nos que o sucesso da NATURA é a combinação com a preocupação em construir uma sociedade mais justa, com o ser humano, com a inovação, com a estratégia de novos produtos, com o uso de uma tecnologia ousada, oferecendo aos consumidores a satisfação com os produtos e serviços.

◆ Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho data de 1995 e tem identidade própria. Melhor dizendo, as atividades relativas ao planejamento foram realizadas no final de 1994 e seu lançamento, propriamente dito, em janeiro de 1995, sob coordenação da área de Recursos Humanos.

Num primeiro momento, surgiu um conjunto de atividades dirigidas ao aprimoramento da Política de Remuneração e da Política de Benefícios, porém, com o passar do tempo, as atividades começaram a ser dirigidas para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, complementando a Política de Benefícios existente. Através de ações desenvolvidas na segurança do trabalho, isto é, na ergonomia, sentiu-se a necessidade de implementar um programa de qualidade de vida mais abrangente.

Como a empresa já vinha desenvolvendo várias ações de prevenção e promoção da saúde, a diretoria entendeu que um programa que englobasse todas essas ações e fosse incorporado à Política da Qualidade da empresa seria mais eficaz e com resultados efetivos. O propósito inicial foi despertar as gerências para a necessidade de gerenciar sua saúde, partindo do conhecimento dos riscos e da aprendizagem sobre os cuidados necessários: despertando o autoconhecimento, o desenvolvimento da consciência para adotar atitudes e hábitos saudáveis. Esse trabalho foi desenvolvido por uma consultoria externa.

O apoio institucional e o comprometimento foram elementos essenciais para implementar esse programa, bem como para o desenvolvimento e o sucesso. Portanto, teve de ser reconhecido e aprovado pela alta administração e pelos colaboradores de todos os níveis hierárquicos que passaram a participar no desenvolvimento das atividades do programa.

A partir daí, iniciou um processo de melhoria da qualidade de vida, genericamente definida por etapas, desenvolvidas em programas específicos, a saber:

- conscientização;
- conhecimento de como mudar;
- mudança de atitude;
- mudança de comportamento;
- redução de risco.

O programa está sendo desenvolvido em duas etapas: a primeira, a etapa educativa, e a segunda, a montagem de grupos temáticos sobre determinados temas, como, por exemplo: tabagismo e hipertensão, entre outros.

O slogan adotado para o programa é “Bem-estar e estar bem” trazendo a questão das relações do ser humano com os outros seres e com o meio ambiente, ou seja, o que a empresa acredita e é a sua razão de ser. O coordenador do programa explica da seguinte maneira o significado do slogan:

bem-estar é da pessoa, e... da pessoa estar bem consigo mesma, né?. Já o estar bem seria ela, estando bem com o ambiente de trabalho, estará bem com os outros. Em primeiro lugar, né? você deve estar bem consigo mesmo, você tem que estar em paz. Depois você tem condições de estar bem no trabalho, na comunidade e no meio ambiente.

Por isso, você pode ver que a gente faz questão de que o nosso local de trabalho seja agradável, harmonioso, bonito, porque o produto que fabricamos também nos transmite isso.

- objetivo do programa foi formulado da seguinte maneira:

identificar os estilos de vida dos nossos colaboradores, a fim de esclarecê-los e motivá-los sobre a eventual necessidade de mudança, visando obter melhoria na qualidade de vida de cada um, que se reflita num maior equilíbrio interior e melhor relação com o outro.

- Equipe multidisciplinas com os seguintes profissionais:

Médicos, Serviço Social, Nutricionista, Representante dos colaboradores e Assessoria externa.

- Divulgação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

A estratégia adotada para a divulgação do programa foi a preparação de um documento com a política da QVT distribuídas em forma de folhetos informativos, de papel reciclado, onde constam o objetivo, o foco, as premissas e os resultados, bem como os conceitos vinculados ao tema de qualidade de vida para todos os colaboradores. Esse material é distribuídos periodicamente com informações relacionadas a saúde, a lazer, a atividades físicas, enfim sobre todas as atividades desenvolvidas no programa de qualidade de vida.

- Avaliação e acompanhamento

No primeiro momento houve a necessidade de conhecer o estilo de vida dos colaboradores. Para tanto, criou-se um questionário de adesão, o qual é respondido por todos os níveis hierárquicos, obtendo um perfil de toda a organização. Os dados obtidos mostraram a adesão inicial de 40% da população e aos poucos foi conseguindo mais participação de todos.

No começo não houve preocupação com a utilização de indicadores que pudessem avaliar e amarrar todas as ações do programa. Porém, sentindo a necessidade de dispor de dados concretos, bem como uma avaliação e acompanhamento periódico do programa, aplica-se, no início e final de ano, uma pesquisa de clima organizacional objetivando medir o grau de satisfação dos colaboradores. Essa pesquisa revelou que os colaboradores estão satisfeitos e aprovam a ginástica laboral e puderam observar que o número de queixas no Departamento Médico apresentou queda significativa.

- Perspectiva e metas para o ano 2000

Desde a implantação do programa, em 1995, sua área de atuação foi-se ampliando. No início a grande perspectiva e preocupação estava em reduzir os custos, ou seja, na assistência médica, acidentes do trabalho, turn-over, e, conseqüentemente, aumentar a produtividade, reduzir o absentéismo, melhorar o clima organizacional. Portanto, nesse período, atuação eram dirigida a grupos restritos de colaboradores: aqueles que apresentavam risco de saúde, mas cresceu a procura e sentiu-se a necessidade de ampliar as ações.

O outro passo foi inserir o funcionário no contexto familiar, trazendo a família para participar das atividades da empresa, como, por exemplo, administrar cursos de orientação nutricional, visando que o colaborador tenha uma continuação do que ele recebe no restaurante. Depois, através do departamento de Ação Social, despertar o interesse pelos projetos desenvolvidos na comunidade. Assim, integram-se o trabalho, a família e a comunidade no programa de qualidade de vida.

O coordenador expôs-nos as preocupações e metas ainda para este ano, que vem com grandes reformulações.

*Aí que acontece?...nos 'tamos reformulando tudo, né?...
Então, em primeiro lugar, nós estamos revendo os indicadores, nós 'tamos fazendo uma tabulação de todos, nós vamos fazer um trabalho chamando a empresa de "bom coração". Nós já trabalhamos mais da metade da empresa, falta tabular este restante (grifo nosso).*

A ... o foco nosso será justamente os riscos, o colesterol, nutrição, tabagismo, sedentarismo, obesidade, e... o stress, e atividade física, no sedentarismo e... a ... com mais ações práticas e não com tantos informes teóricos.

O primeiro passo para esse programa é realizar um levantamento dos riscos, atendendo assim a todos os que estão envolvidos, ou seja, o colaborador, as consultoras e os familiares.

O esquema é sempre uma palestra de 40 minutos e depois dessa palestra recebe um questionário com 20 perguntas, onde eles respondem e essa tabulação depois vai ter uma resposta individual para eles e para nós um perfil da empresa. Então, nós já fizemos isso, com... como eu disse, mais de 2/3 já 'tá completo. Isso tudo, diretoria e inclusive promotoras de vendas. Então nós vamos tá... e... estamos mais ou menos umas 3.000 pessoas, vamos estar abordando de imediato e a intenção nossa, justamente, e depois sair da empresa e ir para o familiar e as consultoras.

Não tem resistência do pessoal da gerência, muito pelo contrário, a para nós ficamos muito felizes este ano, porque o que aconteceu..., antes a Natura falava de saúde a base de conscientização, à base de responsabilidade social. E hoje a Natura já lançou uma linha de produtos que são suplementos vitamínicos...então saúde já virou negócio da Natura. Então agora que vai ser mais fácil de estar falando da gente, estar falando de saúde, entendeu?

Finalizando, mencionou-nos que o programa está num momento que requer mais visibilidade; portanto, um dos objetivos é desenvolver a comunicação.

Vai ser agora o trabalho de ... divulgação de comunicação, agora vai ser feito tudo com uma equipe de fora, com material produzido por agência de publicidade, que vai dar mais visibilidade ao programa, que era uma dificuldade que a gente tinha, a de visibilidade.

(...) essa nova visibilidade do programa vai ser justamente por ações, assim mais dinâmicas e, com isso, a gente vai tentar alcançar o público com mais facilidade e com gente mais competente em comunicação, porque a gente só fez textos técnicos e, então, a gente vai estar fazendo comunicação mesmo.

Basicamente o trabalho que a gente está fazendo é isso, de gerenciar o estilo de vida....promover a divulgação das informações de educação e.... promover mudanças de hábitos, costumes e... ser

até um pouco.... As mensagens são até repetitivas, nós vamos mudar a forma de 'tar chegando essas mensagens, porque a gente sabe que, cada vez que se manda uma informação, e.... sempre você vai ganhar novos e.... adeptos, né?

A pesquisa que realizamos permitiu-nos à luz, dos conceitos atuais de Qualidade de Vida no Trabalho, destacar alguns pontos a nosso ver relevantes de reflexão para compreender o Programa de Qualidade de Vida na empresa pesquisada. Podemos citar, entre alguns pontos, a influência da cultura organizacional, das políticas de benefícios, da política da Qualidade, a gestão de pessoas, a responsabilidade social, a preocupação com o meio ambiente e o importante papel do fundador nesse contexto.

Verificamos, nas entrevistas, que os sujeitos, independentemente do tempo que trabalham na empresa, se sentem extremamente valorizados, reconhecidos e considerados não apenas como funcionários, mas como **colaboradores**, como um deles no seu relato enfatiza. Portanto, em nenhum dos relatos, podemos detectar, pelo menos de maneira explícita, algum tipo de divergência nos discursos da direção, do coordenador do programa e dos trabalhadores. Percebemos que está impressa em cada um, a razão de ser da empresa, os valores, as crenças, a relação que ela quer estabelecer com a sociedade e com o mundo, o que se verifica nitidamente nas relações de trabalho, conforme os relatos.

No contexto empresarial, observamos que, por ausência de Políticas Sociais no País, as organizações apresentam fortes traços paternalistas em sua formação cultural, o que nos levou a pensar no “Estado-Providência”, um projeto fordista que garante a continuidade do consumo em vários aspectos: assistência médica e odontológica, educação, seguro-desemprego, berçário, entre outros. Esse projeto de gestão da economia tem como propósito elevar a produtividade, aumentar o poder aquisitivo e expandir os investimentos que serão repassados aos salários, elevando assim o consumo (Heloani, 1996).

Ao analisar o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da *Natura*, detectamos, na cultura organizacional, traços paternalistas, que vêm suprir a falta efetiva das Políticas Sociais do governo. Com isso, a empresa se propõe a manter e assegurar o crescimento, já que o programa surgiu como um conjunto de atividades para aprimorar as Políticas de Remuneração e, principalmente, as Políticas de Benefícios.

Portanto, através do programa, a empresa melhora as condições de trabalho, fazendo com que os trabalhadores sintam-se valorizados e reconhecidos, retribuindo com o aumento da produtividade. Porém, nos relatos dos sujeitos, não está presente quanto eles (trabalhadores), ao se sentirem bem nas relações de trabalho, refletem na qualidade do produto e na produtividade. Esse dado nos levou a pensar quanto o mundo vivido está colonizado pelo mundo sistêmico, já que os trabalhadores introjetaram as regras e normas da organização. Observamos que apenas um sujeito (Marinalva) menciona essa questão, ao verbalizar quanto a empresa ajuda os trabalhadores e quanto recebe em produtividade e reconhecimento de todos (trabalhadores e sociedade).

Verificamos que o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho foi implantado com a preocupação de que as pessoas passassem a gerenciar o seu estilo de vida, atingindo primeiramente os trabalhadores e, depois, as famílias e a comunidade. No estágio atual, existe grande preocupação com a comunicação, buscando assim maior visualidade do programa. Isso nos pareceu muito interessante, já que a comunicação, tanto verbal quanto não-verbal, é um dos elementos da cultura, o qual depende das pessoas para a criação de uma cultura. No caso do programa, entendemos que, com uma comunicação mais eficaz e eficiente, tornará mais presentes e claros os objetivos da organização.

Sem sombra de dúvida, os sujeitos estão integrados aos objetivos da organização e inseridos no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, introjetando e consolidando toda a cultura organizacional. Para tanto, nos parece ser fundamental, ao implementar um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, observar os elementos da cultura e o papel do fundador no contexto organizacional. Os dados ainda demonstram que o programa não está no discurso da direção da empresa ou no papel; ele funciona, segundo alguns relatos dos trabalhadores que o identificaram, entre 80% a 90%. Ele é conhecido por todos os entrevistados, que nele participam, e segundo os quais tem profunda influência na vida familiar, visto que as atividades são praticadas fora do ambiente organizacional, visando melhor condição de vida, gerenciando sua saúde e se estendendo para outras relações.

Análise dos resultados revelou que a empresa *Natura* possui características de superproteção e aspectos de uma cultura Híbrida (Heloani, 1999), ou seja, uma organização moderna, com alguns traços de hipermoderna, que

consegue reunir os fatores econômicos, mercadológicos, tecnologia e as políticas de mediação, as quais nos parecem estar bastante presentes no programa de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como na cultura organizacional.

Concluindo, a *Natura*, na sua trajetória, foi-se preparando para tornar-se mais competitiva e atender ao mercado globalizado, investindo, para tanto, no seu potencial humano, valorizando-o através dos programas implementados dentro da empresa. Isso fez com que tivesse um crescimento acelerado nos últimos anos, passando a ser reconhecida pelos meios de comunicação como uma das melhores empresas no ramo de cosméticos. Tal reconhecimento é tanto interno, dos trabalhadores, como externo, da sociedade, e espelha a procura constante de integrar as pessoas quer no projeto coletivo da organização quer no projeto individual, dando assim um sentido integral ao seu projeto de vida.

BIBLIOGRAFIA

- AQUINO, Cleber P. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1980.
- BERGER, & LUCKMAN. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Vozes, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHRISTOPHE, Dejours. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 1992.
- FERNANDES, Eda. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. 2ª ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FISCHER, Rosa Maria. *A modernidade de gestão em tempos de cólera*. Revista de Administração. São Paulo, v.27, outubro/novembro, 1992.
- FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. (dissertação de doutorado em Administração). USP, São Paulo: 1996.
- _____. *O trabalho sem dor*. In Jornal do Brasil, caderno Emprego & Educação para o trabalho, Rio de Janeiro: março 1999.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GOULART, Íris Barbosa & SAMPAIO, Jáder dos Reis (org.). *Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.
- HELOANI, Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- MASSAD, Luiz; ADDE, Elize A. *Qualidade de Vida*. São Paulo: Banco Sudameris do Brasil, 1995.
- MARTINS, J. & BICUDO, M. A. V. *A Pesquisa Qualitativa em Psicologia - fundamentos e recursos básicos*. São Paulo: Moraes, EDUC, 1989.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 5ª ed., Petrópolis: Vozes, 1996.

- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVES, Carlos. *Qualidade de vida nas empresa*. in *Revista de Treinamento & Desenvolvimento*. São Paulo: março 1994.
- NETZ, Clayton. *O sucesso não era perfumaria*. In Revista Exame Melhores e Maiores, São Paulo: julho/1997.
- PAGÉS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.
- PEPE, Paulo Roberto. A prova maior ainda está por vir. In Revista Exame Melhores e Maiores, São Paulo: julho/1999.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- SAMPAIO, Jader dos Reis (org.). *Qualidade de Vida, Saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- SILVA, Marco Aurélio Dias; DE MARCHI Ricardo. *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Best Seller, 1997.
- SCHEIN, Edgard. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1976.
- TIRVIÑOS, Augusto J. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1992.