

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

DISSERTAÇÃO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Uma Investigação no Nível
Gerencial de uma Indústria do Setor Cerâmico Catarinense**

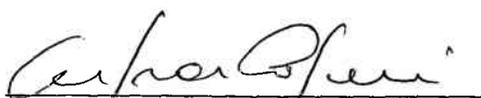
GEÓRGIA DAMIANI MAZZUCCO

Florianópolis, agosto de 1999.

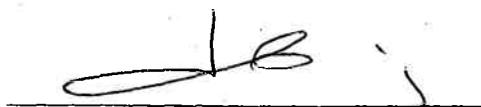
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Uma investigação no nível gerencial de uma
Indústria do Setor Cerâmico Catarinense

GEÓRGIA DAMIANI MAZZUCCO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em
Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua
forma final pelo curso de Pós-Graduação em Administração.


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores


José Carlos Zanelli, Dr.
Orientador


José Baus, Dr.
Membro


Nelson Colossi, Dr.
Membro


Suzana da Rosa Tolfo, Mestre
Membro

*“Não é o desafio com que nos deparamos
que determina quem fomos e o que estamos nos tornando,
mas a maneira com que respondemos ao desafio.
Somos combatentes, idealistas, mas plenamente conscientes,
porque o ter consciência não nos obriga a ter teoria sobre as coisas:
só nos obriga a sermos conscientes.
Problemas para vencer, liberdade para provar.
E, enquanto acreditarmos no nosso sonho, nada é por acaso”*

(Henfil)

De modo especial, dedico este trabalho:

À minha avó Angélica (In Memoriam), cujas lembranças estarão sempre presentes em minha vida.

Aos meus pais Nilson e Liége, pela educação, carinho, dedicação e incentivo constante.

Ao meu namorado Cássio, pela compreensão, carinho nas horas de alegrias e de angústias, estímulo e amor.

Aos meus irmãos Franco, Patrice e Conrado, e aos meus cunhados Edmilson, Mirian e Kely Cristina, pela expectativa e torcida para a conclusão deste trabalho.

E a meus queridos sobrinhos Marcello, Murillo e Luiza, por seus sorrisos e travessuras.

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que participaram desta fase de minha vida, contribuindo para a concretização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos, em especial:

- Ao Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Administração - CPGA, Professor Dr. Nelson Colossi, pela oportunidade e estímulo;
- Ao Professor Dr. José Carlos Zanelli, pela orientação deste trabalho, disposição e pelas experiências e conhecimentos compartilhados;
- À Professora Suzana da Rosa Tolfo, pela dedicação, interesse e pelas sábias sugestões;
- Ao Professor José Baus, pela atenção dispensada;
- Ao Professor Ademar A. Cirimbelli, pelo apoio e confiança;
- Ao revisor gramatical, Sérgio Calderaro, pela disponibilidade na correção deste trabalho;
- Ao Professor Gerson Rizatti, pela orientação na disciplina de estágio docência, pelo incessante estímulo e amizade;
- Ao Professor Narbal Silva, pelo apoio na fase inicial do trabalho;
- Ao Colega Pedro Antônio Melo, pelo companheirismo;
- À Silvia Volpato, bibliotecária do CPGA, pela revisão bibliográfica, pelo auxílio constante e pela amizade confiada;
- Aos colaboradores técnicos administrativos do CPGA, Graziela, Sandra, Márcio, Ivo Lusa e Graça, pelo carinho e atenção dispensada durante todo o curso;
- Às Colegas de curso Cleide Blatt e Emiliana Debetir, amigas de todas as horas;
- Aos Colegas de curso, em especial, Vanessa, Ivete, Vânia, Carol, Alcina, Norma, Sinésio e Breno, pelas horas de estudo e pelos alegres momentos compartilhados;
- À CAPES pelo apoio financeiro concebido;
- À Empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos pela receptividade á realização da pesquisa, em especial ao Departamento de Recursos Humanos pelo auxílio constante;
- Aos participantes da pesquisa, co-autores deste trabalho, pelos sinceros relatos que permitiram a conclusão do estudo;
- Aos meus parentes mais próximos, que de algum modo cooperaram para a realização deste trabalho;
- Aos meus pais, pela confiança, oportunidade e carinho;

- Ao Cássio, que acompanhou incansavelmente cada fase deste trabalho, pelo apoio e incentivo;
- A Deus, em quem acredito, e sem o qual nada teria sido possível.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	vi
LISTA DE QUADROS	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii

Capítulo I

INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	1
1.2 Objetivos da Pesquisa	4
1.3 Justificativa Teórico-Prática	5
1.4 Apresentação dos Capítulos	6

Capítulo II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 Concepções sobre o Trabalho	8
2.2 Uma Evolução Histórica da Função Gerencial	13
2.3 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Uma Abordagem Administrativa	18
2.3.1 Origem da Qualidade de Vida no Trabalho	19
2.3.2 Definições de Qualidade de Vida no Trabalho	24
2.3.3 Alguns Modelos para caracterização da QVT	31
2.3.4 Algumas Pesquisas sobre QVT desenvolvidas no Brasil	42
2.4 A QVT na Indústria	50

2.5 A Qualidade de Vida no Trabalho e o Nível Gerencial.....	52
--	----

Capítulo III

CARACTERIZAÇÃO DA DELTA - REVESTIMENTOS CERÂMICOS.....	56
---	-----------

3.1 As Indústrias Ceramistas	56
------------------------------------	----

3.2 Fundação e Estruturação da Delta - Revestimentos Cerâmicos.....	59
---	----

3.3 Perspectivas da Qualidade na Delta	65
--	----

3.4 A Delta e a Qualidade de Vida no Trabalho.....	67
--	----

Capítulo IV

MÉTODO DA PESQUISA	71
---------------------------------	-----------

4.1 Delineamento e Perspectiva de Pesquisa.....	71
---	----

4.2 Justificativa pela Escolha da Empresa e dos Participantes da Pesquisa.....	74
--	----

4.3 Caracterização do Período de Realização da Pesquisa.....	78
--	----

4.3.1 Etapas referentes ao Desenvolvimento da Pesquisa.....	79
---	----

4.4 Apresentação dos Instrumentos utilizados na Coleta de Conteúdos.....	81
--	----

4.5 Análise de Conteúdo	83
-------------------------------	----

4.5.1 Etapas da Análise de Conteúdo.....	85
--	----

Capítulo V

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RELATOS.....	87
---	-----------

5.1 Conceituação da QVT	88
-------------------------------	----

5.2 Percepção da QVT no Local de Trabalho	96
---	----

5.3 Condições de Trabalho	101
---------------------------------	-----

5.4 Categoria IV - Compensação Justa e Adequada.....	111
--	-----

5.5 Uso e Desenvolvimento das Capacidades	114
5.6 Oportunidade de Crescimento	120
5.7 Integração Social	127
5.8 Constitucionalismo	131
5.9 Trabalho e Espaço Total de Vida	133
5.10 Relevância Social do Trabalho	138

Capítulo VI

CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152
ANEXO	163

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1</i> - Modelo de Westhey (1979), adaptado por Fernandes (1996:53)	33
<i>Quadro 2</i> - Modelo de Werther e Davis (1983)	33
<i>Quadro 3</i> - Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975)	36
Quadro 4 - Modelo Conceitual proposto por Walton (1973), adaptado por Búrigo (1997:66).....	41

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo principal analisar como se caracteriza a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT - na percepção dos gerentes industriais da Delta - Revestimentos Cerâmicos. Estudos relacionados à QVT têm sido alvo de relevante interesse por parte de acadêmicos e diversos analistas organizacionais que visam investigar e compreender a importância que o labor desempenha na vida das pessoas, bem como a influência do trabalho sobre estas, considerando-se sua estrutura e organização.

A escolha do tema abrangendo o nível gerencial justifica-se pelo fato de que, como qualquer outro profissional, torna-se imprescindível aos dirigentes o incremento da qualidade de vida na sua situação de trabalho, fazendo com que estes profissionais tenham suas relações de trabalho mais humanizadas e suas necessidades satisfeitas.

A abordagem é qualitativa, sendo a pesquisa do tipo exploratório e descritivo, privilegiando o estudo de caso como modo de investigação. Quanto ao instrumento de coleta de conteúdos, optou-se pelas entrevistas individuais semi-estruturadas como fontes primárias e consultas a documentos como fontes secundárias. Para análise e estruturação dos conteúdos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

Os resultados da pesquisa mostraram que os profissionais entrevistados possuem uma visão homogênea sobre o termo QVT, caracterizando-o pela presença de boas condições de trabalho (físicas e sociais) e pela satisfação pessoal do indivíduo no trabalho. Pôde-se evidenciar também que o bom relacionamento entre subordinados, chefias e colegas de trabalho traduz-se na sua QVT.

Conforme os relatos dos participantes da pesquisa, tanto a jornada de trabalho como o repasse de recursos materiais aos gerentes industriais é considerado adequado. A compensação na empresa caracteriza-se como justa e os profissionais garantem possuir liberdade de planejar e implementar atividades. A oportunidade de carreira e de progressão, bem como o crescimento pessoal e profissional, são propiciados pela política de RH da empresa. Os gerentes industriais ainda relataram que possuem uma boa integração social na empresa, além de possuírem liberdade de expressão, privacidade pessoal e terem respeitados seus direitos. Ainda, sentem-se valorizados pelo seu trabalho e buscam o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. Dentre os fatores que podem incrementar a QVT na Delta, destacam-se a melhoria das condições físicas de trabalho e o aprimoramento do treinamento gerencial.

ABSTRACT

The present research study aims to analyse how the industrial managers of Delta Revestimentos Cerâmicos see the Quality of Working Life (QWL) approach. Studies related to QWL have attracted the interest both of students and analysts who wish to investigate and understand the relevance and the influence of work on people's lives, considering its structure and organisation.

This work chose to investigate the issue of QWL at management level because managers, as any other professionals, need to increase their quality of life in their job environments, making their work relations more humane and satisfying their needs.

The methodology adopted was the qualitative research. The present work is characterised as exploratory and descriptive, privileging the case study as means of investigation. Content collection consisted of semi-structured individual interviews as primary source, and analysis of documents as secondary source. For the analysis and organisation of contents, the content analysis technique was chosen.

The research results indicated that the professionals interviewed have a homogeneous view of the term QWL, characterising it by the presence of good working conditions (both physical and social), and by individual work satisfaction. From the point of view of the research subjects indicated that good relations with subordinates, superiors and co-workers influence individual QWL.

According to the research subjects' reports, both the working hours and the availability of material resources to industrial managers are seen as adequate. The wages are considered fair, and the professionals claim that they are at liberty to plan and implement activities. The company's human resources policy facilitates career opportunities, as well as personal and professional improvement. The industrial managers also declared that they are socially integrated, are free to express themselves, have personal privacy and have their rights respected. In addition to that, they feel that their work is appreciated and they try to reach a balance between their personal and professional lives. Among the factors that can increase their QWL at Delta, the more important ones are the improvement in the physical aspect of the working conditions and in the managerial training.

Capítulo I

INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

O trabalho ocupa um espaço de grande importância na vida humana, considerando-se que a maior parte dos indivíduos está incumbida de uma atividade laboral, e que uma grande parte de suas vidas é passada dentro de instituições, sejam elas fabris ou de serviços. As pessoas se organizam em função do trabalho que executam. Suas atividades pessoais, seus horários, e até mesmo seus relacionamentos, giram em torno de suas atividades profissionais (Zanelli e Silva, 1996).

Nesse sentido, o trabalho caracteriza-se como importante ou vital para o ser humano, pois é através dele que o homem cria sua história, e a si mesmo. A par disso, entende-se que é por meio de seu trabalho que o ser humano sobrevive e se desenvolve pessoal e socialmente.

A relação do homem com o trabalho é, contudo, bastante contraditória e complexa. Tal vinculação caracteriza-se como paradoxal, ou seja, o trabalho freqüentemente representa-se como enobecedor e capaz de elevar *status*, propiciando ao trabalhador uma identidade, um sentido a sua vida; e, em contrapartida, é muitas vezes percebido como indesejado, como se configura na sociedade atual, mostrando-se como fragmentado e sem sentido, além de burocratizado e normatizado (Rodrigues, 1994).

Do ponto de vista histórico, verifica-se, desde a antigüidade, um esforço conjugado no que concerne à realização de atividades (Kanaane, 1995). Com relação a essa afirmação, em se tratando das diversas conotações atribuídas ao trabalho ao longo da história humana,

evidencia-se a preocupação e o interesse de profissionais com vistas a atenuar os conflitos provenientes principalmente dos efeitos negativos da industrialização.

A revolução industrial, resultante da evolução do modo de produção capitalista, trouxe consigo transformações vitais para a organização do trabalho. O trabalhador passa a ser encarado como mero recurso nas organizações, sendo controlado e avaliado por seu rendimento produtivo, tornando a relação empregado e empregador meramente utilitária.

Tal concepção de trabalho fundamenta-se na racionalização, que se encontra calcada na especialização das tarefas e na padronização da mão-de-obra, princípios práticos da chamada administração científica. Ainda são caracterizados como conseqüências do paradigma industrial: o método científico como forma suprema de pesquisa, o progresso material ilimitado como meta inerente e, sobretudo, a industrialização da produção de bens e serviços através da subdivisão do trabalho (Valenti e Silva, 1995).

Em tal contexto histórico, de acordo com Valenti e Silva (1995), são discutidas e criticadas a excessiva fragmentação do trabalho no processo produtivo, sua limitação em termos de significação e, ainda, a impossibilidade de engajamento humano. Acredita-se, entretanto, que este modelo ainda impera na maioria das empresas atualmente, acarretando muitas vezes ao trabalhador a degradação do trabalho, através do aumento de rotatividade e da falta de envolvimento com o processo.

Portanto, entende-se que, mesmo tendo proporcionado ao homem um estágio de vida mais confortável, o surgimento da sociedade industrial propiciou às organizações a tendência destas tornarem-se ambientes cada vez mais favoráveis à alienação, ao descontentamento e à insatisfação de seus empregados. Conforme Davis e Newstrom (1996), em conseqüência do sistema industrial as pessoas perderam o sentido no trabalho, diminuindo a liberdade de pensar e ser criativas, além de terem o seu potencial diminuído.

Para tanto, em decorrência do sistema vigente, discute-se a necessidade de se privilegiar o aspecto “subjetivo” do trabalho, ou seja, o trabalho enquanto meio de realização humana, visando, dessa forma, à superação dos níveis de alienação e insatisfação que o mesmo acarreta à vida do homem (Valenti e Silva, 1995).

Neste sentido, o estudo e a implementação das práticas relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) apresentam-se como uma alternativa de pesquisadores e dirigentes em solucionar ou amenizar os efeitos negativos do taylorismo, pelo fato dessa abordagem envolver a humanização das relações de trabalho e a preocupação com a satisfação das necessidades humanas, extrapolando-as para além do local de trabalho, tornando a qualidade de vida o ponto vital de toda existência humana.

É sabido que a qualidade de vida no trabalho constitui-se como uma preocupação crescente em nosso mundo moderno. O tema QVT tem sido foco de muito interesse por parte de acadêmicos e pesquisadores do Brasil, bem como do exterior. Quirino e Xavier (1987) asseveram que na sociedade brasileira, o estudo da qualidade de vida no trabalho, seja em organizações públicas ou em instituições privadas, tem se refletido numa tentativa de resolver ou amenizar problemas que prejudicam o desempenho do empregado e, conseqüentemente, o crescimento e prosperidade da própria organização, que faz parte de um sistema social maior.

O presente trabalho apresenta a QVT como tema de pesquisa, tendo como objeto de estudo a empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos. O principal objetivo traçado foi identificar e analisar a percepção dos gerentes industriais sobre sua qualidade de vida na situação cotidiana de trabalho.

No que concerne à escolha dos participantes, entende-se ser de fundamental importância o estudo da QVT ao nível gerencial, isso porque trata do segmento organizacional encarregado da tomada de decisões e da resolução de problemas, exercendo um papel determinante na busca e na manutenção da competitividade das empresas,

mostrando-se dessa forma, mais vulnerável a pressões e conflitos inerentes aos papéis ou às pressões do capital e dos trabalhadores, tendo como consequência, muitas vezes, problemas de natureza física e/ou emocional.

Como qualquer outro profissional, o gerente vê-se encarregado da realização de tarefas e responsabilidades, necessitando satisfazer suas necessidades humanas, estar motivado, bem como satisfeito com seu trabalho, a fim de manter-se integrado e interagindo na busca de seu desenvolvimento produtivo e, principalmente, enquanto ser humano.

Sem a intenção de esgotar o tema, parte-se da premissa de que a qualidade de vida no trabalho constitui-se da

" (...) melhoria nas condições de trabalho, com extensão a todas as funções, de qualquer natureza ou nível hierárquico nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de recursos humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para organização, com vistas a atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho" (Hanashiro e Vieira, 1990:45).

A partir disso, estabelece-se neste estudo a seguinte pergunta de pesquisa:

“Qual a percepção dos gerentes industriais da Delta - Revestimentos Cerâmicos sobre sua qualidade de vida no trabalho?”

1.2 Objetivos da Pesquisa

De acordo com o problema de pesquisa formulado, em termos gerais, objetiva-se identificar e analisar a percepção dos gerentes industriais da empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos sobre sua QVT.

Em termos específicos pretende-se:

- Reconhecer o que é QVT para os gerentes industriais Delta - Revestimentos Cerâmicos;
- Identificar como estes gerentes percebem a QVT em suas unidades de trabalho;
- Caracterizar a qualidade de vida no trabalho destes profissionais em suas unidades de trabalho;
- Diagnosticar aspectos e propor ações com vistas a possíveis intervenções junto ao Departamento de Recursos Humanos desta empresa, na busca da melhoria contínua da qualidade de vida no trabalho dos profissionais participantes da pesquisa.

1.3 Justificativa Teórico-Prática

Estudos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho têm sido alvo de muito interesse por parte de acadêmicos e diversos analistas organizacionais. Considera-se de fundamental importância o estudo da abordagem da QVT para qualquer organização que objetive promover a maior participação nos processos decisórios, a ênfase nas tarefas enriquecidas, desenhos de cargos, sistemas de compensação, motivação para o trabalho, bom relacionamento interpessoal, dentre outros aspectos, pelos reflexos na satisfação e na produtividade dos trabalhadores; e ainda, àquelas organizações que almejem incrementar programas de qualidade.

Observa-se a crescente preocupação com esta temática, sendo atualmente bastante difundida em países estrangeiros. No Brasil, embora o interesse seja um tanto recente no que se refere à temática da QVT, já são vários os trabalhos e pesquisas que a apontam.

Os trabalhos consultados, referentes à bibliografia existente sobre QVT, relacionam-se a diversos aspectos, em se tratando do estudo do ambiente de trabalho, abordando distintos

níveis hierárquicos, níveis de instrução etc. (Walton, 1973; Guest, 1979; Nadler e Lawler, 1983; Moraes et al, 1992; Fernandes, 1996; Vieira, 1996; Búrigo, 1997). No entanto, conforme busca preliminar na literatura especializada, as pesquisas sobre a qualidade de vida no trabalho que abarcam o nível gerencial parecem ser pouco contempladas, destacando-se o estudo de Rodrigues (1994). Ressalte-se que tal pesquisa é concebida a partir do método quantitativo de pesquisa.

A par disso, entende-se que a discussão e análise referente a compreensão do fenômeno a ser estudado sob o enfoque qualitativo - considerando-se a importância da percepção do participante com relação à análise da qualidade de vida no trabalho - parece pertinente, uma vez que poderá contribuir para novas pesquisas sobre o tema.

No que diz respeito às questões de cunho prático, pretende-se com esta pesquisa, compartilhar seus resultados com o Departamento de Recursos Humanos da empresa em estudo, oferecendo subsídios a estes profissionais, a fim de que possam contribuir para a viabilização da melhoria da QVT dos profissionais em estudo.

1.4 Apresentação dos Capítulos

O presente trabalho compõe-se dos seguintes capítulos, assim distribuídos:

Capítulo I - compreende a introdução do trabalho, apresentando o tema e o problema de pesquisa, além do objetivo geral e específicos propostos e a justificativa teórico-prática acerca da escolha do tema;

Capítulo II - apresenta a revisão da bibliografia especializada sobre o tema, considerada relevante para o desenvolvimento desta pesquisa. São abordados neste capítulo os seguintes itens: Concepções sobre o Trabalho; Uma Evolução Histórica da Função Gerencial; Qualidade de Vida no Trabalho - QVT; A QVT na Indústria, e a QVT e o Nível Gerencial.

Capítulo III - aborda alguns dados históricos e estruturais referentes à empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos, objeto de estudo desta pesquisa. Neste capítulo, ainda se faz alusão ao sistema de qualidade, bem como da QVT na referida empresa.

Capítulo IV - explicita-se o método de pesquisa utilizado no presente trabalho. Inicia-se apresentando o delineamento e a perspectiva de pesquisa, seguindo-se com a justificativa pela escolha da empresa e dos participantes da pesquisa. Também, neste capítulo, descreve-se o período da realização da pesquisa, além da configuração dos instrumentos de coleta e análise dos conteúdos da pesquisa.

Capítulo V - trata da apresentação e análise do material coletado nas entrevistas realizadas. Neste capítulo realiza-se um estudo pormenorizado acerca dos relatos, embasando-se na bibliografia especializada consultada, e nas fontes secundárias utilizadas para a realização e análise da pesquisa.

Capítulo VI - refere-se às considerações finais. A partir do resgate do problema de pesquisa e dos objetivos propostos, apresentam-se as conclusões, seguindo-se de algumas recomendações à empresa em estudo, bem como ao seu órgão de RH. Para finalizar, são descritas algumas sugestões para futuros trabalhos na área.

Capítulo II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo constitui-se de uma revisão bibliográfica especializada referente aos temas considerados relevantes para o desenvolvimento da presente pesquisa. São eles: Concepções sobre o Trabalho; Uma Evolução Histórica da Função Gerencial; Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); A QVT na Indústria; e a QVT e o Nível Gerencial.

2.1 Concepções sobre o Trabalho

O presente tópico objetiva sintetizar as principais idéias referentes ao trabalho, destacando a sua evolução através da história, definições, a contribuição de várias ciências para a sua compreensão, além de tendências atuais alusivas à organização do trabalho.

Através da própria evolução humana, constata-se que a concepção de trabalho tem se alterado através dos tempos. Nos primórdios, quando o homem realizava a colheita e a caça, o trabalho era concebido como um fator de subsistência. Com o surgimento do trabalho industrial e pós-industrial, este passa a caracterizar-se como fundamental à própria existência humana, o qual, em conformidade a Martin-Baró (1985), “constitui-se como a atividade humana primordial e o marco de referência crucial que define o sentido de existência dos seres humanos”.

Partindo-se da premissa de que o homem interage em sociedade e mantém as mais diversas relações com o meio no qual se insere, observa-se a existência da estreita relação entre este e seu meio social e, em específico, com o trabalho. O trabalho sempre ocupou lugar central na vida de diferentes comunidades, sendo caracterizado como uma das formas mais importantes de relação do homem com o meio no qual se insere (Kanaane, 1995).

“É através do trabalho, que o homem pode modificar seu meio e modificar-se a si mesmo, à medida que possa exercer sua capacidade criativa e atuar como co-partícipe do processo de construção das relações de trabalho e da comunidade na qual se insere” (Kanaane, 1995:19).

O homem identifica-se e organiza-se socialmente através do trabalho. Friedmann (1983) assevera que o trabalho marca um traço específico da espécie humana, e uma condição de toda a vida em sociedade. Este é considerado de extrema importância para o ser humano, pois é através do mesmo que a pessoa se sente útil à sociedade e à vida (Bastos, 1995; Zanelli e Silva, 1996).

Para tanto, ao enfatizar-se a evolução do trabalho através dos tempos, verifica-se, de acordo com os escritos de Krawulski (1991), que este possui cronologicamente a seguinte seqüência histórica: do surgimento dos primeiros vestígios de trabalho e da agricultura - datados da Pré-História; para uma diversificação das atividades e ocorrência da escravidão - compreendendo o período da Antigüidade; para o predomínio rural e origens da riqueza - no período da Idade Média; e partindo para as bases da Revolução Industrial, com a instalação do capitalismo e a adoção do trabalho assalariado - marcando o período denominado de Idade Moderna.

Considerado em sua mais ampla acepção, o trabalho também pode ser concebido como o exercício da atividade humana, quaisquer que sejam a esfera e a forma sob as quais esta atividade seja exercida (Krawulski, 1991). Ao tratar-se da definição de trabalho, constata-se que ela tende a variar, possuindo diversas conotações, na maioria das vezes, expressando a ação humana de sobrevivência, em que fatores como salário, segurança, afiliação, entre outros, passam a ocupar posições essenciais em suas concepções; em outras, expressando uma representação de essencial à vida e fundamental a todo ser humano.

Em contraposição, “a esta atividade mágica, sinônimo da onipotência humana, de nossa transcendência, nossa homicidade, que Aristóteles chamara *poiesis*, a História

encarregou-se de abandonar a poesia e substituí-la por *tripalium*” (Codo, 1997, p.21). A palavra trabalho em nossa língua originou-se do latim vulgar “*tripalium*”, um instrumento de três paus aguçados, com pontas de ferro, caracterizado como um instrumento de tortura (Krawulski, 1991; Albornoz, 1992).

A par disso, é importante destacar que diversos trabalhadores, de diferentes categorias profissionais conceituam o trabalho a partir de uma relação utilitarista, mecanicista e unidirecional, refletindo-se num ambiente de insatisfação, insegurança, conflituoso, e sem qualquer estímulo que propicie a motivação.

De acordo com Moraes et al. (1992), em se tratando da relação conflituosa entre capital e trabalho, observa-se que esta tem se acentuado em decorrência das mudanças provenientes da organização do trabalho, tornando-se cada vez mais uma atividade desafiadora para uns, e todavia, mais rotineira para a maioria das pessoas. Em função disso, salienta-se que, embora o trabalho possa ser representado com uma certa conotação de esforço, até a de condicionante de determinado *status* e identificação social, pode-se evidenciar o aumento gradativo de sintomas nos trabalhadores como alienação, solidão, perda de sentido no trabalho, através do aumento do absenteísmo e da rotatividade nas empresas.

No entanto, em contraposição a essa afirmação, ressalta-se que “*o trabalho pode caracterizar-se como um fator de deteriorização, de envelhecimento e de doenças graves, mas pode, também, constituir-se em um fator de equilíbrio e de desenvolvimento*” (Dejours, 1993). Dessa forma, entende-se que o trabalho tenderá a possuir uma configuração diferente para cada indivíduo, dependendo de como este é organizado, desempenhado e como se relaciona com as outras dimensões da vida humana.

Em conformidade aos escritos de Kanaanne (1995), a partir da consolidação da revolução industrial, datada do início do século XX, e com a origem dos estudos de Frederick Winslow Taylor sobre a análise da simplificação do trabalho, dá-se início às transformações

vitais no contexto do trabalho. Essas mudanças ocorreram no sentido da aplicação de métodos científicos, do surgimento de avanços tecnológicos industriais e da concentração das unidades produtivas. É sabido, entretanto, que tal concepção caracteriza-se como a representação inicial da história do homem no trabalho.

A relação entre o homem e o trabalho - permeada por aspectos tecnológicos, administrativos, políticos, religiosos, ideológicos, comportamentais - tende a interferir na definição de trabalho e na determinação de suas relações. A concepção de trabalho é transformada a partir do industrialismo e do capitalismo, ou seja, com o advento de tal revolução histórica, resultante da evolução do modo de produção capitalista, evidencia-se que o trabalho nas organizações, tem passado por diversas modificações importantes.

As diversas relações entre capital e trabalho ensejam tendências contraditórias que passam a delimitar as posições que os indivíduos ocupam no ambiente de trabalho (Kanaane, 1995). Tais tendências vêm, por sua vez, muitas vezes supervalorizar o capital, negligenciando o real sentido do trabalho para o homem, acarretando, diversas vezes, a alienação e a perda do significado do trabalho, distanciando, dessa forma, cada vez mais o trabalhador do produto final de seu trabalho (Berger, 1983; Codo, 1997).

Conforme Kanaane (1995) várias são as contribuições das ciências sociais no que concerne ao significado do trabalho. Através de diversas abordagens, constata-se que o trabalho tanto pode caracterizar-se como fator fundamental na estratificação e na mobilidade social, como vincular-se a uma série de fenômenos econômicos. Do ponto de vista psicológico, o trabalho tende a propiciar diferentes graus de satisfação e motivação, dependendo do modo e também do ambiente no qual é executado.

Ainda, no que diz respeito ao aspecto cultural, este constitui-se como mais um determinante nas concepções de trabalho, pelo fato deste depender da cultura do meio social no qual se insere o indivíduo, e da própria cultura que lhe é inerente. Neste sentido, faz-se

necessário percorrer a existência do homem em todas as épocas, sistemas sociais e culturas, e assim definir trabalho, levando em consideração as particularidades de cada contexto social por ele ocupado.

O mundo do trabalho parece tomar uma configuração sentida pelo homem como mental e espiritualmente pouco saudável (Rodrigues, 1994). Acredita-se que as organizações têm-se deparado com inúmeras contradições atualmente, relacionadas tanto à efetiva organização do trabalho, quanto à própria modificação da qualidade de vida do trabalhador.

A velocidade e a complexidade das transições que vêm ocorrendo em nossa sociedade em geral, abalam, de modo específico, o ambiente empresarial. O acirramento da competição nos mercados mundiais, em face da globalização da economia, bem como dos avanços tecnológicos, têm impulsionado com maior velocidade as mudanças ao nível organizacional.

As mudanças que ocorrem nas relações de trabalho representam um forte impacto na vida dos trabalhadores. É preciso rever cotidianamente a situação do trabalhador em seu ambiente de trabalho, que, de modo geral, tem desencadeado nos trabalhadores desajustes comportamentais, *stress*, insatisfações, dentre outros.

Portanto, faz-se necessário delinear novas perspectivas de organização na sociedade, propiciando maior participação, interação, envolvimento com o processo total de trabalho em detrimento da alienação, valorização, direcionamento para a auto-realização, além de condições físicas e sociais de trabalho saudáveis e seguras, estímulo na compensação, dentre muitos outros. Esses fatores deveriam ser gradativamente resgatados com o intuito de suprir as necessidades de maior humanização nas relações de trabalho, tornando o trabalho um meio de desenvolvimento e equilíbrio¹ para o ser humano.

¹ A palavra equilíbrio, neste caso, refere-se ao balanceamento das atividades relacionadas ao trabalho e aos outros domínios da vida.

Sendo o trabalho considerado como um dos principais fatores responsáveis pelo “como” as pessoas se organizam e vivem em sociedade, acredita-se que a sua transformação afetará as melhorias das condições de vida e do bem-estar dos cidadãos, e mais especificamente, como alvo deste estudo, a qualidade de vida dos gerentes industriais na sua situação de trabalho.

Para tanto, antes de expor sobre QVT, considera-se imprescindível, para o entendimento da proposta de pesquisa, apresentar-se uma evolução histórica referente à função gerencial.

2.2 Uma Evolução Histórica da Função Gerencial

A gerência, enquanto atividade especializada e profissional, deriva da organização do trabalho. Este tópico tem por objetivo apresentar uma síntese da evolução histórica da função gerencial.

A preocupação de diversos teóricos e analistas no que diz respeito ao comportamento e às tarefas dos gerentes no contexto das organizações, conforme Rodrigues (1994), é datada do início do século XX. A figura do gerente torna-se imperativa com o advento da revolução industrial, tendo em vista o nível de organização que o trabalho foi adquirindo com a divisão de tarefas.

O verbo *to manage* vem do latim *manus* = mão e significa administrar, gerenciar. Tal conceito de administração ou gestão:

“trata-se de uma atividade, ou, mais precisamente, de uma série de atividades integradas e interdependentes, destinadas a permitir que certa combinação de meios (financeiros, humanos, materiais, etc.) possa gerar uma produção de bens ou serviços economicamente úteis e, se possível para a empresa, com finalidade lucrativa, rentáveis” (Aktouf, 1996:25).

Esta tarefa é geralmente confiada a pessoas que possuem a responsabilidade de assegurar a boa direção das instituições onde trabalham, sejam estas organizações de bens ou de serviços, públicas ou privadas. São denominadas “gerentes”, ou seja, aquelas pessoas que possuem a habilidade de *management*, que utilizam recursos técnicos e financeiros, coordenando as tarefas executadas por várias outras pessoas, com o intuito de alcançar os resultados desejados. A função gerencial existe porque, na maioria das vezes, um indivíduo sozinho não é capaz de realizar todas as atividades da organização, motivo pelo qual necessita contar com a cooperação dos seus subordinados (Motta, 1991).

De acordo com Aktouf (1996), tal função de orientar e conduzir patrimônios, ou de coordenar esforços de determinadas pessoas, é muito antiga na humanidade. Conforme Braverman (1974), este termo antigamente significava o adestramento de um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Também como um cavalheiro que adestra, para impor sua vontade ao animal desde seu nascimento, o capitalista empenha-se em *controlar* através da gerência (*management*).

A necessidade de agrupar os trabalhadores, com o intuito de controlar o volume e o ritmo de produção, a duração da jornada de trabalho e o lucro, dá origem às fábricas, e também ao trabalho assalariado e, simultaneamente, ao primeiro patrão, ou seja, o capitalista, que assume a coordenação das atividades produtivas por ser o dono do capital e o mais interessado na sua reprodução e acumulação.

Entretanto, a complexidade da produção, aliada ao crescimento das demandas, e por conseguinte das fábricas, torna ineficaz o controle centralizado, bem como a imposição da disciplina e do ritmo de trabalho. A partir disso, as funções de organizar, disciplinar e supervisionar são gradativamente delegadas a um grupo de pessoas, caracterizando-as como os antecessores dos gerentes (Aktouf, 1989).

Tais funções tornavam-se cada vez mais complexas com o incremento tecnológico, com a criação de leis trabalhistas, com o aparecimento das lutas operárias e a formação de sindicatos. Fatos como o aumento do volume de produção e o acirramento da concorrência também propiciaram a diversificação da função gerencial.

Cada vez mais necessitava-se contar com profissionais com conhecimento e habilidades específicas, a fim de manter-se e/ou ampliar-se o controle sobre o trabalho, com vistas a alcançar crescentes e constantes níveis de produção, procurando reproduzir continuamente a lógica da valorização e da acumulação capitalista. A institucionalização do capital e a distribuição do controle a uma camada especializada da classe capitalista corresponde, cronologicamente, a um imenso crescimento de operações gerenciais (Braverman, 1974).

A gerência encontra-se presente na teoria administrativa, discutida por diversos autores e enquadrada em quase todas as escolas teóricas da administração. Desde a concepção de gerência referente ao Modelo Científico de Frederick Winslow Taylor, onde o gerente tinha por função analisar hábil e minuciosamente o trabalho de seus subordinados, objetivando controlar os tempos de execução de cada atividade, além da produtividade de cada trabalhador, até as concepções contemporâneas de gerenciamento, cabe ressaltar a importância de considerar-se as diferenças contextuais em que cada teoria se desenvolveu.

O movimento da gerência científica inicia-se com Taylor - então precursor da “Escola de Administração Científica”, que definia que o papel da gerência era garantir que as tarefas dos trabalhadores fossem bem definidas, medidas e controladas (Braverman, 1974; Rodrigues, 1994).

Ainda, na metade do século XX, surge como uma das principais contribuições de Henry Fayol, precursor da Teoria Geral da Administração, a síntese das funções

administrativas em uma organização. Segundo ela, os papéis dos gerentes são direcionados em: planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar.

Para Taylor, citado em Braverman (1974), as formas de gerência existentes antes do taylorismo, denominadas de “gerência comum”, eram consideradas como inadequadas, trazendo as marcas de exagero, simplificação e esquematização. Em conformidade aos escritos de Bartlett e Ghoshal (1997), o ambiente taylorista tinha por objetivo principal tornar as atividades dos trabalhadores mais previsíveis e controláveis, inibindo assim a iniciativa e a criatividade na empresa.

No entanto, com o aumento da complexidade das operações, há uma crescente conscientização de que os métodos típicos de organizar o trabalho dos gerentes podem ser atualmente inadequados. Em função disso, novas tendências e novos métodos de gerência são implantados, além das funções administrativas características do século XX.

Segundo Rodrigues (1989; 1994) e Kanter (1994), vive-se atualmente um período de constantes mudanças nas organizações, o que faz com que as responsabilidades e as atribuições do gerente sofram significativas transformações quanto à natureza, quantidade e responsabilidade. Em congruência a tal afirmação, constata-se que a atuação do gerente nas organizações contemporâneas vem sofrendo mudanças profundas face às exigências de uma sociedade de negócios em constante transformação, em face principalmente, da competitividade crescente.

A partir desta revisão, evidencia-se que os gerentes das organizações atuais se diferenciam dos seus pares das décadas de 50 e 60. Os novos modelos de gestão delineados a partir da década de 80 envolvem manutenção ou ruptura com as formas tradicionais. O trabalho burocratizado e a busca da produtividade nas organizações, nestes tempos atuais, cedem vez aos processos e a procura desenfreada de referenciais de qualidade, flexibilidade e inovação, que garantem competitividade e sobrevivência. (Limongi e Assis, 1995, p.28).

Também na década de 90, enfatiza-se um papel mais complexo para este nível profissional, com o intuito de possibilitar ao mesmo tratar a organização a partir de um contexto sistêmico (Moraes, 1992). Para Melo (1994), o discurso atual acerca da questão gerencial gira em torno de palavras-chave como integração e enfoque sistêmicos dos ciclos de produção; ou seja, significando a passagem para um processo global de recursos, destacando a horizontalidade dos processos, a qualidade das interações, fazendo com que o gerente atue pro-ativamente, através de unidades descentralizadas, e ainda como um agente inovador.

Esta mesma década tem, contudo, se caracterizado por inovações na forma de administrar a força de trabalho, admitindo-se que o ser humano na organização difere seu perfil em relação aos seus primórdios das relações entre capital e trabalho. Diante disso, concebe-se como necessário não somente um novo perfil de grupos de trabalhadores nas organizações, mas principalmente, um novo perfil de gerentes, que além de habilidades técnicas e conceituais, possuam habilidades comportamentais (Vergara e Branco, 1995; Gil, 1994).

Neste sentido, entende-se que a nova organização orienta-se em prol da flexibilidade, em contrapartida aos modelos altamente estruturados das organizações formais. A “nova gerência” é redefinida para uma visão global, enfoque estratégico e administração dos valores organizacionais, com maior iniciativa, criatividade, liderança eficaz, visão em conjunto, capacidade de negociação, de delegar e decidir, e de administrar conflitos, como forma de garantir a sobrevivência das empresas num ambiente competitivo.

Cabe ressaltar que a organização passa a demandar novos papéis e missões para seus trabalhadores, o que torna relevante que o perfil do gerente seja cada vez mais autêntico e dinâmico, frente às novas demandas de mercado, da própria empresa e de seus subordinados.

Contudo, pode-se observar a partir do exposto, a caracterização do grande potencial de problemas e ameaças relativos à qualidade de vida do gerente na sua situação de trabalho.

Este depara-se continuamente com uma ampla gama de novos papéis e atribuições, predispondo-o muitas vezes a ansiedades, tensões, dentre outros fenômenos, que podem vir a afetar sua qualidade de vida no trabalho.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Uma Abordagem Administrativa

Neste tópico será apresentado um breve histórico, definições e perspectivas sobre o termo Qualidade de Vida no Trabalho. Ao longo deste, ainda serão explorados alguns modelos propostos para caracterização da QVT, além da apresentação de alguns trabalhos desenvolvidos sobre o referido tema no Brasil.

É importante destacar que o termo qualidade de vida no trabalho caracteriza-se como uma extensão do conceito amplo de qualidade de vida, podendo esta ser definida como uma percepção subjetiva do indivíduo com relação a sua vida, relativa ao bem-estar físico e emocional, amplamente influenciada por fatores sociais, culturais, ambientais, éticos e pelo estilo de vida (Aguiar, 1996; Alvarez, 1996). De acordo com Nahas (1994), qualidade de vida deve ser caracterizada como um termo abstrato, pois implica na inter-relação mais ou menos harmoniosa dos vários fatores mencionados, que moldam e diferenciam o cotidiano do ser humano.

Face à subjetividade do termo qualidade de vida, para a obtenção de um perfil individual, faz-se necessário que seu enfoque seja amplo e contemple as várias dimensões da vida humana. Dessa forma, tal análise deverá considerar indicadores subjetivos, ligados a aspectos de felicidade e de satisfação com a vida, além de aspectos objetivos, como o contexto do trabalho, social e familiar.

Em conformidade aos escritos de Aguiar (1996), em relação ao contexto do trabalho, especificamente, a análise da qualidade de vida deve ser abrangente, levando em consideração

a satisfação com o trabalho, a garantia de saúde, a segurança física e mental, a remuneração, a possibilidade de ascensão profissional e o relacionamento com os colegas e com a chefia.

2.3.1 Origem da Qualidade de Vida no Trabalho

A abordagem da qualidade de vida no trabalho tem, entretanto, recebido distintas nomenclaturas, conforme a evolução do pensamento administrativo e das conseqüentes relações de trabalho vivenciadas pelo empregado, sendo que, em sua essência, refere-se à facilitação ou satisfação das necessidades do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades (Rodrigues, 1994).

Em função disso, acredita-se que a apresentação do histórico a seguir, torne-se relevante para a melhor compreensão do significado e das perspectivas desenvolvidas sobre a temática da QVT.

A partir da industrialização, o trabalho nas organizações tem passado por modificações importantes. De acordo com Fernandes (1996), o advento da administração científica marca o surgimento da preocupação constante voltada à organização do trabalho.

Lima (1994) confirma que, com a consolidação da industrialização e o surgimento das pioneiras teorias administrativas no início deste século, em especial a de Taylor - Modelo de Administração Científica, desencadeou-se a fragmentação dos processos produtivos em várias fases. Estas passaram a ser divididas entre o conjunto dos trabalhadores, cada um executando uma parcela diminutiva do produto final, alheio a qualquer etapa do processo de planejamento, despido de autonomia e sem receber *feedback* sobre o trabalho executado, atuando como mais uma engrenagem dentro do sistema. Para Taylor (1970), o máximo de prosperidade somente poderia existir como resultado do máximo da produção.

Além disso, tal modelo acarretou a insatisfação dos trabalhadores, gerando conflitos entre estes e a organização, refletindo-se no desinteresse pelo trabalho por parte dos

trabalhadores, na alienação, no alto índice de *turnover*, na queda na produtividade e, conseqüentemente, numa redução tanto na qualidade dos produtos, quanto no estilo de vida das pessoas envolvidas.

No que diz respeito à origem do movimento de qualidade de vida no trabalho, existe concordância sobre a mesma, para autores como Walton (1973), Nadler e Lawler (1983), Moraes (1990), Rodrigues (1994), Fernandes (1996) e Vieira (1996).

Segundo Moraes (1990), seu referencial mais remoto surge na década de 30, com o surgimento da “Escola das Relações Humanas”, contrariando os pressupostos de Taylor, e concedendo lugar às pessoas que trabalham e contribuem no contexto organizacional - em contrapartida ao enfoque anterior, prioritário não somente a sistematização das tarefas, mas também ao trabalhador e ao ambiente de trabalho. Já naquela época, acreditava-se que tal referencial era o que mais se identificava com o que se convencionou denominar posteriormente como qualidade de vida no trabalho.

A base deste movimento foi propiciada pelos clássicos estudos de Elton Mayo e seus companheiros, que verificaram pela primeira vez, de forma sistemática, a importância dos fatores psicossociais² na vida da organização. Em Hawthorne, Mayo e seus colaboradores pesquisaram a relação entre a iluminação do ambiente e a produtividade dos empregados, constatando que os fatores psicossociais poderiam aumentar ou diminuir o nível de produção, ao influenciar o grau de satisfação do trabalhador.

De acordo com autores como Rodrigues (1994); Fernandes (1996); Vieira (1996) e Búrigo (1997), historicamente, atribuí-se à pesquisa realizada por Eric Trist e seus colaboradores, os quais desenvolveram estudos no *Tavistock Institute of Human Relations* em 1950, na Inglaterra, o aparecimento na literatura, desta nova abordagem em administração.

² Tais fatores referem-se às concepções psicológicas e sociológicas bem como suas inter-relações, que influenciam significativamente o comportamento do ser humano em seu local de trabalho.

Tal pesquisa, como evidencia Fernandes (1996), desenvolveu a abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho. Esta passou a denominar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, objetivando de modo primordial, tornar a vida dos trabalhadores menos penosa.

Conforme Huse e Cummings (1985), ainda nesta mesma época, nos EUA, o professor Louis Davis (UCLA, Los Angeles) e colaboradores realizavam pesquisas para modificar as “linhas de montagem”, com o intuito de tornar a vida dos operários no trabalho, mais agradável e satisfatória. A partir da sua divulgação em outros países, a escola sócio-técnica serviu de ponto de partida para o embasamento do estudo de “delineamento de cargos” e o movimento pela “qualidade de vida no trabalho” nos Estados Unidos.

Como assevera Biazzini (1994), a escola sócio-técnica considera que o comportamento das pessoas face ao trabalho depende da forma de organização deste, além do conteúdo das tarefas a serem executadas. O desempenho das tarefas e os sentimentos a elas relacionados - como responsabilidade, realização, reconhecimento, etc. - são fundamentais para que o indivíduo retire satisfação do seu trabalho.

Alia-se a esse movimento, o surgimento da “Escola Comportamental”, a partir da metade da década de 50 e no decorrer da década de 60. Como desmembramento da Escola de Relações Humanas, através de Abraham H. Maslow e Frederick Herzberg (Hersey e Blanchard, 1986), a Escola Comportamental enfocou a teoria das necessidades humanas e propôs uma teoria baseada em fatores higiênicos e motivacionais, e no enriquecimento da tarefa. Concebe-se que estes autores, a partir de seus estudos, já investigavam a QVT como um indicador de potencialidades a serem desenvolvidas através das necessidades de realização pessoal.

No entanto, é somente na década de 60, conforme constata Vieira (1996), que o movimento Qualidade de Vida no Trabalho impulsiona-se mais intensamente, através de

iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes na busca de pesquisar melhores formas de organizar o trabalho com o intuito de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem-estar geral dos trabalhadores. Huse e Cummings (1985) acreditam que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais das organizações contribuíram de forma decisiva na ampliação das discussões sobre o tema QVT junto aos pesquisadores e dirigentes organizacionais.

Nos Estados Unidos, neste mesmo período, conforme Huse e Cummings (1985), ocorreram alguns fatos significativos. De acordo com estes autores, um maior incremento às preocupações com a QVT ocorreu impulsionado pela criação:

⇒ da “*National Commission on Productivity*”, que teve como função a análise das causas da baixa produtividade nas indústrias americanas, sendo que esta comissão foi a base para a publicação da conhecida obra “*Work in America*”;

⇒ do “*National Center for Productivity and Quality of Working Life*”, com a função de realizar e servir ainda de laboratório sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalho;

⇒ de grupos de estudo da Qualidade de Vida no Trabalho, no qual se destacaram o “*Quality of Working Life Program*” na *University of Califórnia*, o *Massachusetts Quality of Working Life Center*”, o “*American Center for the Quality of Work Life*” e o “*Center for productivity*” na *Texas Tech University*.

O movimento pela qualidade de vida no trabalho estende-se até o final da década de 70, quando ocorre uma estagnação em seu desenvolvimento, em decorrência da alta inflação, da crise do petróleo e da competição internacional acirrada pelas novas forças industriais como o Japão. A atenção das empresas desloca-se para a sobrevivência, passando os interesses dos funcionários a segundo plano. Conforme autores como Nadler e Lawler (1983); Rodrigues (1994); Vieira (1996); Fernandes (1996); Búrigo (1997), a crise energética e a alta

inflação que acometeram as grandes potências do ocidente no início dos anos 70, mudaram os rumos da QVT.

De acordo com Bowditch e Buono (1992), de 1979 até os dias de hoje, atravessou-se o que foi chamado de segundo ciclo de interesse na QVT. A preocupação com o referido termo reaparece principalmente a partir do declínio da postura competitiva dos Estados Unidos, na década de 80, e da constatação que o compromisso entre trabalho e empregador era inferior a muitos outros países. O fascínio que os americanos demonstravam pelos estilos e técnicas japonesas de administração, como por exemplo o Círculo de Controle de Qualidade (CCQ), que se disseminou nas organizações do ocidente, favoreceu para que estes repensassem seu modelo de gestão empresarial e começassem a reconhecer então, novas abordagens alternativas à gerência que pudessem estar relacionadas à maior eficácia.

Conforme Moraes et al (1992), a QVT ressurgiu a partir de 1979, através de novos esforços na busca pelo trabalho enobrecedor, significativo, e como canal para a realização pessoal, crescimento profissional, além do alcance de recompensas intrínsecas e extrínsecas, o desenvolvimento de novas habilidades e potenciais. Para estes autores, a partir de 1979 a preocupação com a qualidade de vida no trabalho toma um novo rumo, passando a mesma a ser vista como um conceito global, como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade. Fernandes (1996) ressalta que os programas de Qualidade Total despertaram o interesse pela QVT.

É a partir dos anos 80, que se firma a tendência em se definir QVT pela maior participação do trabalhador nos processos decisórios da organização. Já nos anos 90, a qualidade de vida no trabalho torna-se foco de programas que relatam valores ambientais e humanísticos, negligenciados pelo avanço tecnológico.

Para Moraes (1990); Rodrigues (1994), Fernandes (1996), Vieira (1996); Búrigo (1997), a QVT é hoje bastante difundida e altamente desenvolvida em diversos países, como

França, Alemanha, Dinamarca, Itália, Estados Unidos, Canadá e México. No Brasil, entretanto, o interesse pelo referido tema pode ser considerado recente, embora já sejam várias as pesquisas e estudos que o apontam (Fernandes, 1989; Fernandes e Gutierrez, 1988).

Várias são as abordagens encontradas na literatura sobre QVT, como a de Walton (1973); Werther e Davis (1983); Nadler e Lawler (1983), dentre outras. Ainda, são destaques as pesquisas realizadas sobre QVT, envolvendo diversas áreas, realizadas em organizações brasileiras, de autores como Quirino e Xavier (1987); Fernandes e Becker (1988); Fernandes e Gutierrez (1989); Moraes (1990 e 1992); Lima (1994); Rodrigues (1994); Fernandes (1996); Vieira (1996) e Búrigo (1997).

2.3.2 Definições de Qualidade de Vida no Trabalho

Diversos são os autores que definem conceitos e modelos de QVT. No entanto, é importante ressaltar que não existe um consenso acerca da conceituação do termo QVT, e, salienta-se, que este trabalho não tem a intenção de esgotar a definição de tal abordagem.

Corrêa (1993) entende o termo QVT como um fenômeno complexo, que vem sendo desvendado pouco a pouco. No decorrer da história, no que concerne a melhoria da qualidade de vida, registra-se que a luta pela melhor QVT, tem sido traduzida como segurança, conforto, lazer, desenhos de cargos, novas estruturas e melhor distribuição de tarefas, melhor remuneração, garantia de desenvolvimento e treinamento.

Segundo Corrêa (1993), o estudo do contexto sócio-econômico se faz necessário para a compreensão das motivações e valores dominantes. A partir disso, são indicados quatro fases para o entendimento do movimento pela QVT, resultado de conquistas sociais, do avanço das teorias administrativas, e do estágio de desenvolvimento econômico das sociedades.

A primeira fase data de meados do século XIX e seus pressupostos baseiam-se no marxismo e nas políticas trabalhistas e sociais. Esta relaciona-se às condições de subsistência, como salário compatível, segurança no trabalho, prevenção de acidentes, seguridade social e aposentadoria. O segundo período compreenderia as idéias de Taylor e Fayol, desenvolvidas por volta de 1890 nos EUA.

A partir dos trabalhos da Escola de Relações Humanas, iniciados por volta de 1930, propaga-se o terceiro estágio, com ênfase no reconhecimento social, na liderança democrática, na participação e no treinamento. Por volta de 1960, surge com as teorias comportamentais e o movimento da qualidade de vida no trabalho, o estágio da auto-realização, desenvolvendo as teses de auto-desenvolvimento, flexibilidade quanto aos horários de trabalho, criatividade.

Para tanto, Corrêa (1993) afirma que é muito difícil encontrar, em sua forma pura, qualquer um dos estágios citados, pois as pressões sobre a prática e adoção das medidas propostas dependem de fatores significativos tanto em nível individual, organizacional e mesmo social. No Brasil, pela ênfase das pautas dos dissídios coletivos, é possível identificar a presença das quatro dimensões, com muitas restrições, mas com a predominância do primeiro estágio sobre os demais.

Davis e Newstrom (1996) apresentam um conceito muito genérico de QVT, definindo-a como "*condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para seus empregados*". A abordagem de QVT tem sido utilizada com crescente frequência, para descrever certo ambiente e valores humanísticos negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do avanço tecnológico, produtividade industrial e crescimento econômico (Walton, 1973).

De acordo com Nadler e Lawler (1983), o termo QVT é definido como sendo um modo de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações. Conforme estes autores, o referido termo estuda o impacto do trabalho sobre as pessoas, bem como sobre a eficácia

organizacional. Para Nadler e Lawler (1983), são caracterizadas como atividades representativas de QVT:

- ⇒ Participação nas decisões;
- ⇒ Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo;
- ⇒ Inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional;
- ⇒ Melhora no ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

Para rever a evolução das definições da QVT, que redefiniram-se através das mudanças do tempo, e por diferentes estudiosos que a tenham utilizado durante os últimos dez a quinze anos, Nadler e Lawler (1983) classificaram seis definições potenciais:

A *primeira definição* que emergiu durante o período compreendido entre 1959 e 1972, foi concebida a partir da concepção do termo QVT *como uma variável*. Fala-se de uma QVT do indivíduo ou como melhorar a QVT para o indivíduo. A perspectiva de QVT nesta época, teve como foco os resultados individuais, como satisfação no trabalho ou saúde mental, com ênfase no impacto do trabalho sobre o indivíduo e com a sugestão de que as organizações deveriam estender para os trabalhadores a QVT da organização.

Durante o período de 1969 a 1974, foram iniciados projetos com o principal objetivo de introduzir mão-de-obra e gerência como trabalho colaborativo para melhorar a QVT. Desta maneira, a *segunda definição* emerge, evidenciando a QVT *como uma abordagem*. Do mesmo modo que na definição inicial, com o foco maior nos resultados sobre o indivíduo do que sobre a organização, ao mesmo tempo, a QVT tendeu a ser vista como significando trabalho dirigido a projetos cooperativos, particularmente àqueles cujo objetivo principal era propor melhores resultados tanto para o indivíduo como para a organização.

No entanto, nesta mesma fase, uma outra definição emergiu em contrapartida a algumas experiências isoladas que usaram diferentes inovações. Estes mesmos projetos incidem sobre a *terceira definição* caracterizada como QVT *como um método*. As pessoas que utilizavam essa definição referiam-se à QVT como uma lista de regras, métodos, técnicas, abordagens ou tecnologias para o melhoramento do ambiente de trabalho, tornando o trabalho dessa forma, mais produtivo e mais satisfatório.

O final dos anos 70, período em que a QVT decresceu, pesquisadores preocuparam-se com o fato de manter o que elas haviam criado, e decidiram se identificar pela união de pessoas ou grupos interessados pela continuação dos projetos de QVT. Organizações foram criadas para promover a ideologia da QVT. Emerge então, a *quarta definição*, a concepção da QVT *como um movimento*. A QVT passou a ser vista então, como mais do que uma declaração ideológica sobre a natureza do trabalho, e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.

No final dos anos 70 e início dos anos 80, quando há um interesse renovado pela QVT, surge a *quinta definição*: a concepção da QVT como *igual-a-tudo*. O referido termo é considerado como um conceito global e freqüentemente percebido como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, dentre outros.

Devido às expectativas criadas ao longo do desenvolvimento desta quinta definição, pode-se dar origem a uma *sexta definição* futura, a QVT *igual-a-nada*. Esta definição estaria relacionada a possíveis falhas futuras de alguns programas e projetos de QVT, que não passariam de apenas um “*modismo*” passageiro. Parte-se do pressuposto de que tais programas e projetos tenderiam a falhar, pelo fato destes não serem entendidos a partir de uma gestão dinâmica e contingencial, abrangendo interesses e necessidades a partir da cultura e valores tanto do indivíduo quanto da própria organização.

Portanto, a abordagem da QVT pode ser entendida como um conjunto de preocupações e interesses de pesquisadores e dirigentes organizacionais, relacionadas às condições de vida do indivíduo na situação de trabalho, sendo redefinida através dos tempos.

Ainda, conforme os escritos de Vieira (1990), práticas mais participativas, maior descentralização das decisões, redução de níveis hierárquicos, desenhos organizacionais menos rígidos, são caracterizados como elementos condutores a uma melhoria das relações de trabalho, ou seja, incidiriam sobre uma melhor qualidade de vida no trabalho.

No que se refere às atividades típicas de QVT, Macedo (1992) afirma que a participação na resolução de problemas, reestruturação do trabalho, sistemas de compensação inovadores e melhoria no ambiente de trabalho, buscam criar um envolvimento ótimo entre os empregados e a organização, o que se traduz em um nível maior de satisfação e motivação, onde seja atingida a efetividade organizacional e preservada a saúde do sistema.

Muitos dos estudos referentes à QVT evidenciam o enriquecimento do cargo como um dos aspectos mais importantes. Werther e Davis (1983) asseveram que a QVT caracteriza-se como uma tecnologia que busca cargos mais produtivos e, ao mesmo tempo, mais satisfatórios; e, para tanto, necessita geralmente redesenhar a estrutura dos cargos de acordo com a capacitação dos seus ocupantes.

Apesar de ser a natureza do cargo a que mais interfere no trabalho, a qualidade de vida sofre também outras influências, como atitudes da supervisão, as condições de trabalho, a remuneração e os benefícios. De acordo com Werther e Davis (1983), tanto as tecnologias, como as economias de produção e até mesmo a tradição, poderão representar barreiras para a melhoria da QVT.

Para estes autores, os estudos de QVT que focalizam o enriquecimento do cargo, devem somar-se aos programas que visam ainda à melhoria do sistema sócio-técnico do

trabalho. Dessa forma, pode-se considerar que a QVT enfatiza o desenvolvimento de habilidades dos funcionários, e a redução do *stress* ocupacional.

Fernandes (1993:12) considera que a QVT constitui-se como “*um conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos*”. Na prática, QVT pode ser considerada como uma reformulação do desenho dos cargos/postos de trabalho, na criação de grupos de trabalho autônomo ou semi-autônomos, melhorias no ambiente, com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados da empresa”.

Huse e Cummings (1985) também afirmam que os objetivos básicos de atividades voltadas à QVT são a satisfação no trabalho e o incremento da produtividade. Estes autores propõem alguns fatores que levariam ao alcance dos objetivos citados, tais como:

“Adequada e satisfatória recompensa; saúde e segurança no trabalho; desenvolvimento da criatividade humana; crescimento e segurança profissional; integração social; direitos dos trabalhadores; espaço total de vida no trabalho e fora dele; relevância social”.

Para Davis e Newstrom (1996), o objetivo da QVT é servir tanto as mais altas aspirações dos trabalhadores quanto as suas necessidades mais básicas, propiciando um ambiente humanizado. O conceito global de QVT envolve, além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e de responsabilidade da organização (Búrigo, 1997:35).

Para Hackman e Suttle, citados por Quirino e Xavier, (1987:72), a QVT:

“(...) Refere-se à satisfação das necessidades das pessoas, afetando atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade e capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho, além do grau de motivação interna para o trabalho, constituindo-se como fatores importantes para a produtividade do indivíduo”.

Ainda, de um modo mais específico, Guest (1976, p.76) define QVT como:

“(...) um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento”.

Conforme os escritos de Bowditch e Buono (1992:207), a QVT é tratada pela literatura considerando-se duas dimensões:

“Um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais, tais como: cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho tem no bem-estar de um indivíduo, como por exemplo, manifestação de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento de funcionários, a capacidade de atender a toda a gama de necessidades humanas (...)”.

A partir disso, entende-se que a QVT possui uma conceituação ampla, abrangendo duas dimensões: a primeira estaria relacionada ao conjunto de condições e práticas organizacionais, procurando maior satisfação através dos cargos, participação nas decisões, sistema de recompensa, ambiente de trabalho, dentre outros; e a outra, atendendo às condições de trabalho, como as necessidades básicas, expectativas e particularidades do trabalhador, ambas com reflexos na satisfação e na produtividade.

Por fim, tal abordagem é também caracterizada como

“um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho” (Albuquerque e França, 1998).

Contudo, em termos gerais, apesar das diferentes definições da QVT, pode-se verificar a ampla relação das mesmas, caracterizando-a como uma abordagem de Recursos

Humanos a procura da maior satisfação do ser humano no ambiente de trabalho, bem como fora dele, resultando em benefícios a este e ao próprio desenvolvimento da organização. Em última instância, esta busca reduzir o conflito capital e trabalho.

2.3.3 Alguns Modelos para caracterização da QVT

Renomados são os autores da área comportamental, que se preocuparam com a motivação e a satisfação das pessoas que ocupam os cargos de trabalho, como Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, dentre outros. Conforme já salientado, muitos pesquisadores, como Walton (1973); Hackman e Oldhan (1975); Siqueira e Coleta (1989), conceituam e desenvolvem modelos na tentativa de identificar aspectos presentes na situação de trabalho, considerados fonte de qualidade de vida.

A par disso, destaca-se como relevante para este trabalho, a apresentação específica de algumas propostas para caracterização da qualidade de vida no trabalho em organizações.

Conforme *Westhey*, citado em Fernandes (1996), a avaliação da QVT pode ser examinada basicamente através de quatro indicadores fundamentais:

- ⇒ *econômico*: representado pela equidade salarial e no tratamento recebido;
- ⇒ *político*: representado pelo conceito de segurança no emprego, o direito de trabalhar e não ser discriminatoriamente dispensado;
- ⇒ *psicológico*: representado pelo conceito de auto-realização;
- ⇒ *sociológico*: representado pelo conceito de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas e com a distribuição de responsabilidades dentro da equipe.

A seguir, visualiza-se um resumo sintetizado (*Quadro I*), apresentando os problemas que dificultam a QVT e os métodos para resolvê-los.

Quadro 1. Modelo de Westhey (1979)

INDICADORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO			
ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Equidade Salarial • Remuneração Adequada • Benefícios • Local de trabalho • Carga Horária • Ambiente Externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança Emprego • Atuação Sindical • Retroinformação • Liberdade de Expressão • Valorização do Cargo • Relacionamento com a Chefia 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização Potencial • Nível de Desafio • Desenv. Pessoal • Desenvolvimento Profissional • Criatividade • Auto-Avaliação • Variedade de Tarefa • Ident. com Tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas Decisões • Autonomia • Relacionamento Interpessoal • Grau de Responsabilidade • Valor Pessoal

Fonte: Fernandes (1996:53).

O modelo estruturado por *Werther e Davis* (1983) propõe a exploração da natureza do cargo de acordo com elementos *ambientais*, *comportamentais*, e *organizacionais*, visando a produção de um cargo produtivo e satisfatório com a participação dos trabalhadores afetados.

Quadro 2. Modelo de Werther e Davis (1983).

ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS	ELEMENTOS AMBIENTAIS	ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem mecanística • Fluxo de trabalho • Práticas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade e disponibilidades de empregados • Expectativas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Variedade • Identidade de tarefa • Retroinformação

Fonte: *Werther e Davis* (1983).

Os *elementos organizacionais* do projeto do cargo referem-se ao fluxo de trabalho e às práticas de trabalho, em contraposição a uma abordagem mecanicista. Os *elementos ambientais*, que segundo estes mesmos autores, são indispensáveis pela sua significação nas condições de trabalho, abrangem habilidades, disponibilidade de empregados e expectativas sociais.

Ao enfatizar os *elementos comportamentais*, *Werther e Davis* (1983) afirmam que estes dizem respeito às necessidades humanas, aos modos de comportamentos individuais no

ambiente de trabalho, tais como: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação, dentre outros. Entende-se que tais elementos, quando cuidadosamente considerados e corretamente combinados com um projeto apropriado do cargo, resultam num cargo produtivo e satisfatório.

O modelo das características da tarefa de *Hackman e Oldhan* (1975), baseia-se na idéia de que as dimensões da tarefa podem criar estados psicológicos críticos para a determinação da motivação e satisfação de um indivíduo no seu trabalho. Estes estados psicológicos que compõem tal modelo são:

⇒ Percepção da significância do trabalho (PST): ou o grau com que a pessoa percebe o trabalho como importante, valioso e significativo, dentro de uma escala de valores;

⇒ Percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT): ou o grau de responsabilidade sentido pelo trabalhador pelos resultados do trabalho que executa; e

⇒ Conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT): ou até que ponto o indivíduo conhece e entende seu desempenho efetivo na sua tarefa.

De acordo com estes autores, os “resultados pessoais e de trabalho” serão obtidos se estiverem presentes os “estados psicológicos críticos” que são criados na presença das “dimensões da tarefa”. São elas:

⇒ Variedade de Habilidade (VH): nível em que a tarefa envolve uma variedade de atividades, requerendo do indivíduo uma quantidade de diferentes habilidades;

⇒ Identidade da tarefa (IT): nível em que uma tarefa requer que seja concluído uma porção considerável do trabalho, ou seja, que o trabalho seja executado do início ao fim, com o objetivo de obter um resultado palpável;

⇒ Significado da tarefa (ST): nível em que a tarefa adquire ao impactuar a vida ou o trabalho de outras pessoas;

⇒ Autonomia (AU): nível que a tarefa proporciona ao indivíduo significativa independência e liberdade para planejar e executar as tarefas;

⇒ *Feedback* do próprio trabalho (FT): nível em que a própria execução das atividades de trabalho fornecem informações diretas e claras sobre a efetividade do seu desempenho;

⇒ *Feedback* extrínseco (FE): grau em que o empregado recebe dos supervisores e colegas informações sobre o seu desempenho;

⇒ Inter-relacionamento (IR): grau em que o trabalho proporciona as inter-relações com as pessoas de seu ambiente de trabalho, incluindo os clientes.

Identificadas tais variáveis, segundo Hackman e Oldhan (1975), é possível que seja calculado um escore do potencial motivacional de uma tarefa (PMT) em função de suas características intrínsecas, sendo obtido através da seguinte solução matemática:

$$PMT = \frac{(VH + IT + ST + IR)}{4} \cdot AU \cdot FT$$

Ainda neste modelo, inclui-se uma outra variável denominada “Necessidade Individual de Crescimento” (NIC), pelo fato de que os indivíduos possuem capacidades e necessidades diferentes. Para tanto, uma tarefa que apresente alto potencial motivador para um indivíduo, poderá não apresentar para outro.

Por fim, um último grupo de variáveis, designado por “Resultados Pessoais e de Trabalho” (RPT), incorpora-se ao modelo com a finalidade de identificar as reações afetivas pessoais ou os sentimentos que a pessoa obtém ao desempenhar o trabalho, e resultados como produção de trabalho de alta qualidade, absenteísmo e rotatividade baixos. Tal grupo de variáveis são descritos a seguir:

⇒ Satisfação Geral (SG): medida geral do nível de satisfação do empregado no seu trabalho;

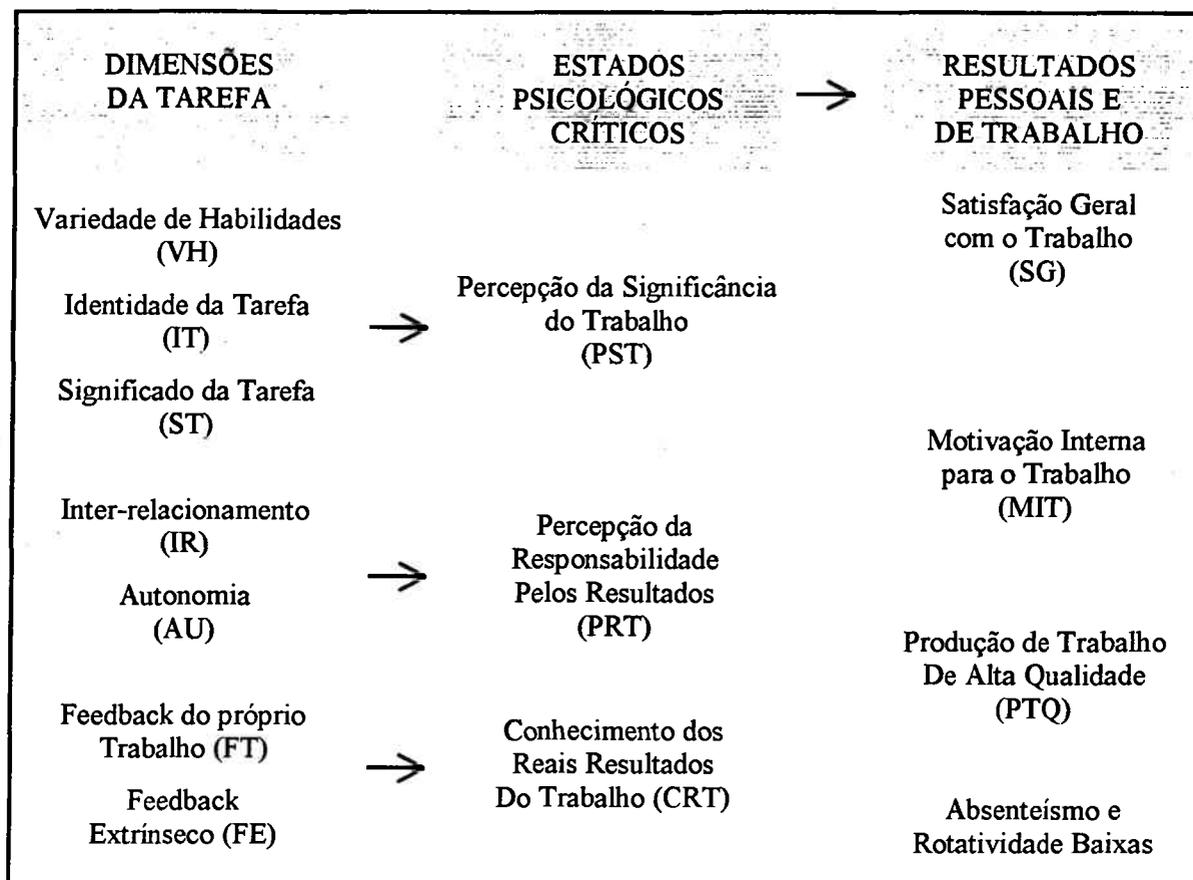
⇒ Motivação Interna (MIT): grau em que o empregado está auto-motivado para o trabalho;

⇒ Satisfações específicas: satisfação relacionada a possibilidade de crescimento (SPC), supervisão (SSU), segurança no trabalho (SST), compensação (SC) e satisfação com o ambiente social (SAS).

Para operacionalizar tal modelo, Hackman e Oldhan (1975) desenvolveram um instrumento denominado *Job Diagnostic Survey* - JDS (inventário de diagnóstico das características de trabalho), que tem sido utilizado por pesquisadores para obter o grau de motivação interna e de satisfação específicas no trabalho, com o intuito de diagnosticar a QVT.

O quadro a seguir descreve tal modelo:

Quadro 3. Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975)



Fonte: Walton (1973)

Siqueira e Della Coleta (1989), a partir das percepções de cem empregados de empresas industriais e comerciais de Uberlândia, Minas Gerais, desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de levantar os fatores determinantes da QVT. Orientados por um modelo genérico de qualidade de vida no trabalho, desenvolveram uma metodologia de caráter exploratório, com o objetivo de investigar a dimensionalidade da qualidade de vida no trabalho.

Como resultado, os autores identificaram os principais fatores determinantes de QVT, os quais configuram-se a seguir em cinco categorias específicas:

⇒ Trabalho: como ambiente seguro e saudável, oportunidade de participação nas decisões, informações suficientes e equipamentos adequados, trabalho em grupo, tarefas

enriquecidas, balanceamento das atividades relacionadas ao trabalho e fora dele, horário fixo de oito horas, amizade entre colegas, contatos com chefias;

⇒ Relações interpessoais:

⇨ colegas: amizade, cooperação, confiança e

⇨ chefias: abertura ao diálogo, compreensão, confiança;

⇒ Indivíduo: satisfação com o que faz, responsabilidade, iniciativa, confiança em si mesmo, assiduidade, baixa rotatividade, separação entre problemas pessoais e profissionais, residência em local de fácil acesso;

⇒ Política de Recursos Humanos: política de cargos e salários, treinamento, benefícios, estabilidade, cumprimento das regras e legislação trabalhista;

⇒ Empresa: imagem da organização, regras bem definidas de funcionamento, administração eficiente.

Walton (1974), afirma que muitos trabalhadores, independente do nível hierárquico, encontram sérias deficiências na sua qualidade de vida no trabalho. Este autor, propõe um modelo de análise de experimentos importantes de QVT, o qual baseia-se nas seguintes categorias ou dimensões, acrescentadas de seus indicadores:

1ª) Condições de trabalho: categoria que tende a caracterizar a QVT a partir das condições existentes no local de trabalho, referindo-se à preservação da saúde e do bem-estar do trabalhador. Esta categoria apresenta os seguintes indicadores:

a) *ambiente físico*: local de trabalho e suas condições de bem-estar (conforto) e organização para o desempenho do trabalho;

b) *jornada de trabalho*: número de horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas;

c) *saúde ocupacional*: é a saúde no trabalho. Refere-se ao bem-estar físico e mental do trabalhador;



d) *salubridade*: diz respeito às condições ambientais propícias à saúde;

e) *recursos materiais*: refere-se a quantidade e a qualidade de materiais disponíveis para a execução do trabalho.

2ª) *Compensação justa e adequada*: visa caracterizar a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado. Tal categoria contempla os seguintes indicadores:

a) *justiça na compensação*: refere-se à remuneração recebida pelo trabalho que desenvolve, necessária para que o trabalhador viva dignamente diante das necessidades pessoais, sociais e econômicas;

b) *Proporcionalidade entre salários*: equidade na remuneração entre outros membros de uma mesma organização e em relação a outros profissionais do mercado de trabalho.

3ª) *Uso e desenvolvimento de capacidades*: categoria que visa caracterizar a QVT em relação às oportunidades que o trabalhador possui de aplicar, no seu dia-a-dia, o saber e as aptidões profissionais. Destacam-se os seguintes indicadores:

a) *autonomia*: medida permitida ao indivíduo, de liberdade substancial, independência e discricção, no planejamento e execução de seu trabalho;

b) *multifuncionalidade*: variedade de habilidades e a possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo;

c) *informação sobre o processo total de trabalho*: ter informações e pleno conhecimento sobre o processo de trabalho.

4ª) *Oportunidade de crescimento*: tem por finalidade caracterizar a QVT em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento das potencialidades e do crescimento pessoal de seus empregados. Consideram-se os seguintes indicadores:

a) *possibilidade de carreira*: viabilidade de oportunizar avanços na carreira;

b) crescimento pessoal: processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplicação das mesmas;

c) programa de capacitação: conjunto de ações que visem ao preparo do trabalhador para o melhor desempenho das atribuições do seu cargo ou função, objetivando o seu crescimento pessoal e profissional, bem como o da organização.

5ª) Integração social na organização: categoria que tem por objetivo caracterizar o grau de interação social existente na organização. Esta ocorre quando o trabalhador possui auto-estima no ambiente de trabalho, e onde manifestam-se os seguintes indicadores:

a) igualdade de oportunidades: grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos de “*status*”, e de discriminação quanto à religião, sexo, raça, origens, estilos de vida ou aparência;

b) relacionamento: grau de relacionamento marcado pelo auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades;

c) Senso comunitário: companheirismo e espírito coletivo que se estendem além das atividades de trabalho.

6ª) Constitucionalismo: caracteriza o zelo e o respeito que a organização tem pelos direitos dos empregados. Para tanto, são utilizados os seguintes indicadores:

a) direitos trabalhistas: refere-se à observância ao cumprimento das normas que regem as relações de trabalho entre trabalhadores e organização, inclusive direitos resultantes da condição jurídica dos trabalhadores;

b) privacidade pessoal: respeito à individualidade que o trabalhador possui dentro da organização;

c) liberdade de expressão: forma como o trabalhador pode se manifestar, expressando seus pontos de vista aos seus superiores, sem medo de represália.

7ª) Trabalho e espaço total de vida: categoria que objetiva caracterizar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho, a partir dos seguintes critérios:

a) *papel balanceado do trabalho:* distribuição racional dos horários de trabalho com relação as outras esferas da vida;

b) *significado do trabalho:* refere-se a representatividade do trabalho na vida do trabalhador;

c) *tempo para lazer e para família:* relacionamento equilibrado entre o trabalho e o convívio familiar.

8ª) Relevância social do trabalho: refere-se ao empenho do trabalhador, no sentido que a organização não propicie a depreciação de seu trabalho e da sua profissão. Destacam-se os seguintes indicadores:

a) *valorização do trabalho:* percepção do sentimento de valorização e relevância do trabalhador atribuído ao seu trabalho, pela organização e pela comunidade;

b) *imagem e responsabilidade social da organização:* percepção do trabalhador quanto à importância e responsabilidade do seu trabalho e da sua organização, em dar um retorno à comunidade.

Para complementar, o quadro a seguir, sintetiza as categorias e indicadores conceituais, propostos por Walton (1973) e adaptadas por Búrigo (1997), utilizados para a realização da coleta de conteúdos e análise desta pesquisa:

Quadro 4. Modelo Conceitual proposto por Walton (1973), adaptado por Búrigo (1997:66)

CATEGORIAS	UNIDADES DE ANÁLISE
1 Conceituação	
2 Percepção da QVT no local de trabalho	
3 Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico e social • Jornada de trabalho • Saúde ocupacional • Salubridade • Recursos materiais
4 Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Justiça na compensação • Proporcionalidade entre os salários
5 Uso e desenvolvimento das capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Multifuncionalidade • Informações sobre o processo total de trabalho • Liberdade para planejar e implementar atividades.
6 Oportunidade de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira e de progressão • Treinamento e capacitação • Crescimento pessoal
7 Integração social	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades • Ausência de preconceitos • Mobilidade • Relacionamento com a chefia e demais servidores • Senso comunitário
8 Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos trabalhistas • Privacidade pessoal • Liberdade de expressão
9 Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo para lazer e para a família • Papel balanceado do trabalho • Significado do trabalho
10 Relevância social do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização do trabalho • Imagem e responsabilidade social da empresa

Fonte: Búrigo (1997)

Para tanto, apesar dos modelos existentes para a caracterização da QVT serem genericamente bem definidos, quanto à elaboração do roteiro de entrevista e a análise da presente pesquisa, optou-se pela escolha deste último, por ser este um modelo teórico objetivo, bem como pela sua amplitude, no que diz respeito às questões relacionadas ao estudo do ambiente de trabalho.

Fernandes (1996) salienta que mesmo com a diversidade das preferências e das diferenças individuais relacionadas à cultura, classe social, educação, formação,

personalidade, os fatores apresentados por Walton (1973), são, de modo geral, intervenientes na qualidade de vida do trabalho da maioria das pessoas. Neste sentido, concebe-se que, mesmo diante de tais particularidades, estes fatores devem ser muito bem gerenciados a fim de propor além de outros benefícios, a elevação dos níveis de satisfação dos trabalhadores.

Além disso, salienta-se que o roteiro de entrevista ainda abrangeu mais duas categorias de análise, contemplando a conceituação e a percepção dos gerentes industriais sobre a sua QVT no local de trabalho.

2.3.4 Algumas Pesquisas sobre QVT desenvolvidas no Brasil

Outrossim, muitos são os pesquisadores brasileiros que estudam o tema Qualidade de Vida no Trabalho, tanto com o intuito de aprofundarem trabalhos já existentes na área, como para desenvolverem novos estudos abordando tal tema. Para tanto, considera-se que a ênfase sobre tais pesquisas, embora sendo abordadas de forma condensada, tangentes a seus resultados e metodologias utilizadas, constitui-se de fundamental importância para a construção deste trabalho.

Dentre os diversos trabalhos referentes à área de QVT desenvolvidos no Brasil, destaca-se inicialmente o estudo de *Quirino e Xavier* (1987), os quais estudaram a satisfação dos pesquisadores agropecuários na EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), abrangendo uma amostra de 429 servidores, sendo 238 pesquisadores e 191 servidores de apoio.

Tal pesquisa abordou a relação entre QVT e desempenho organizacional e a satisfação dos pesquisadores da EMBRAPA, fundamentando-se nas teorias de Herzberg e a de Walton, utilizando aspectos abordados na literatura sobre o assunto, como: natureza das tarefas, realização, desenvolvimento, relações humanas, supervisão, remuneração e segurança

no emprego, reconhecimento, apoio de recursos humanos, estrutura física e senso de participação.

Os principais resultados obtidos pelos autores foram:

- a) existe uma relação entre QVT e desempenho organizacional;
- b) os aspectos da QVT que mais se relacionam com o desempenho organizacional são: meios para produzir, bases materiais e apoio de recursos humanos, seguidos de oportunidades para participar de treinamento em nível de pós-graduação;
- c) alguns aspectos da QVT registraram correlação negativa com o desempenho organizacional, como oportunidades de assumir responsabilidades e apoio da supervisão para resolver problemas;
- d) a lista de prioridades que visam desempenho (interesse da organização), difere da lista de prioridades dos empregados (que visam satisfação no trabalho);
- e) a satisfação dos pesquisadores com a empresa é alta, sendo que o item de maior concordância é a missão da organização, e o de menor, refere-se a pouca liberdade de escolher os temas das pesquisas.

Baseado no modelo teórico proposto por Hackman e Oldham (1975), o estudo de *Rodrigues* (1989) objetivou investigar a qualidade de vida no trabalho dos executivos de indústrias de confecções do Estado do Ceará. O autor aplicou questionários a uma amostra de 104 gerentes de segundo escalão, das 18 maiores indústrias de confecção do Estado do Ceará.

No que diz respeito à metodologia utilizada, verificou-se que os dados receberam um tratamento estatístico. Foram correlacionadas todas as variáveis do modelo, como Potencial Motivador (PM), Significação da Tarefa (ST), Autonomia (AU), Variedade de Habilidade (VH), Identidade da Tarefa (IT), dentre outras, além do cruzamento destas, com variáveis demográficas (sexo, profissão, estado civil, instrução formal e faixa salarial).

Sinteticamente, os resultados obtidos, em linhas gerais, descrevem as conclusões sobre a motivação e satisfação dos gerentes. Eis as proposições básicas expressas por Rodrigues (1989):

- ⇒ A motivação é tanto maior quanto maior for o nível de instrução formal;
- ⇒ A satisfação é tanto menor quanto maior for o nível de instrução formal;
- ⇒ A motivação é influenciada de forma significativa pelo estado civil;
- ⇒ A satisfação é tanto maior quanto maior for o nível salarial.

A pesquisa desenvolvida por *Moraes et al.* (1992), teve como objetivo diagnosticar a qualidade de vida e *stress* em cargos de chefia intermediária, de empresas mineiras do setor público e privado. Além disso, estes autores pretenderam ainda, com essa pesquisa, verificar a influência de variáveis demográficas, profissionais e organizacionais, nas variáveis centrais da pesquisa, e verificar o grau de inter-relação entre as mesmas.

Tal estudo envolveu 380 respondentes. Destes, 137 pertencem ao setor da indústria e 243 fazem parte do setor de serviço. De um total de 12 empresas pesquisadas, foram assim distribuídas: sete do setor público (58,3%), quatro são empresas privadas de capital nacional (33,3%) e uma empresa multinacional (8,4%).

Como instrumento básico de coleta de dados foi utilizado o questionário composto de três partes. A primeira parte resultou da adaptação do “*Job Diagnostic Survey*” (Hackman e Oldham, 1975); a segunda parte constou da tradução e adaptação do OSI (*Occupational Stress Indicator*), elaborado por Cooper, Sloan, Williams (1988); e a terceira parte, de dados sobre o respondente e sobre a organização.

Os resultados da pesquisa mostraram que os gerentes das empresas pesquisadas possuíam uma percepção de qualidade de vida satisfatória, um nível de *stress* de leve a moderado e uma tensão elevada. Os autores constataram ainda, que o perfil do gerente com qualidade de vida menos satisfatória é do profissional com menor índice de escolaridade, e

dentre as variáveis organizacionais, a realização de tarefas caracterizadas pelo gerente como não-éticas, o clima de insegurança e de tensão, a tomada de decisão sem consulta prévia revelaram-se como as mais estressantes.

Um outro trabalho desenvolvido foi o de *Fernandes e Gutierrez* (1988), objetivando identificar os fatores que contribuíam para a melhoria da QVT dos funcionários da empresa JH Santos/RS. Estes autores utilizaram o referencial de Werther e Davis (1983) (ver capítulo 2, item 2.4.3). No que concerne à metodologia utilizada, este estudo privilegiou a abordagem qualitativa de pesquisa, sendo os dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas. Foram entrevistadas 94 pessoas, dentre elas gerentes e funcionários.

Esta pesquisa vem reforçar a importância deste instrumental da QVT para a renovação das empresas brasileiras. A seguir, são apresentados alguns dos resultados obtidos:

a) os gerentes perceberam a empresa centralizadora, gerando um sentimento de falta de confiança e pouca autonomia. Entretanto, evidenciaram a tradição, a honestidade e a popularidade como características positivas da empresa;

b) os funcionários mostraram-se conformados com relação às normas ditadas pela empresa, ressentindo-se, porém, com a falta de treinamento;

c) tanto os gerentes quanto os funcionários da referida empresa, acreditam que os aspectos relacionados à QVT que deveriam ser melhorados compreendem as condições físicas de trabalho, expectativas sociais, relacionamento, ambiente externo da loja e maior incentivo à criatividade.

Os estudos de *Tannhauser* (1993) desenvolvidos junto à Universidade do Rio Grande do Sul propuseram a investigação das contribuições reais e ideais dos psicólogos organizacionais no que se refere à melhoria da qualidade de vida dos empregados. No que diz respeito à metodologia utilizada, utilizou-se um questionário estruturado embasado no modelo

teórico de Walton (1973). Tal instrumento adotado para a coleta dos conteúdos foi entregue a 154 psicólogos organizacionais de empresas localizadas em Porto Alegre.

Os resultados da referida pesquisa apontaram que os psicólogos atuam em todas as categorias conceituais da QVT, e em consequência, atuam na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, principalmente nas categorias *integração social do indivíduo na organização e uso e desenvolvimento de capacidades*, seguidas em menor grau pelas categorias relacionadas às oportunidades de *desenvolvimento e segurança, trabalho e espaço total da vida, relevância social da vida no trabalho, condições de trabalho e aspectos legais*.

Lima (1994) em seu estudo sobre qualidade de vida no trabalho, objetivou analisar e tecer considerações sobre os resultados da pesquisa realizada em 1993, junto aos operários de uma empresa de construção de edificações de Florianópolis/SC, referente à percepção dos mesmos sobre sua QVT. A pesquisa foi realizada a partir de entrevistas individuais não-estruturadas e o roteiro de entrevista baseou-se nos indicadores propostos por Walton (1973), para medir a QVT. A cada questão formulada, o autor atribuiu pontos, variando de zero a cinco, transformando respostas de ordem qualitativa em dados quantitativos, a fim de que pudessem ser estatisticamente trabalhados.

Os resultados da pesquisa evidenciaram uma tendência a um grau elevado de satisfação dos operários da empresa com relação à qualidade de vida no trabalho. Os fatores que mais se destacaram foram:

- ⇒ Preocupação com a integridade física e com a saúde dos funcionários;
- ⇒ Fornecimento de EPI's suficientes;
- ⇒ Concessão de benefícios pouco comuns no setor, como a alimentação;
- ⇒ Disponibilidade e qualidade dos materiais, ferramentas;
- ⇒ Oportunidade dos trabalhadores alcançarem uma polivalência que lhes permita

permanecer no emprego de forma mais duradoura e ampliar suas alternativas profissionais;

⇒ A forma de tratamento do superior imediato e o espírito de companheirismo no canteiro de obras;

⇒ O cumprimento das obrigações, leis e direitos dos trabalhadores;

⇒ Sistema de comunicação e transmissão das informações sobre o serviço; e

⇒ A existência de normas e padrões conhecidos dos operários.

Alguns fatores ainda indicaram insatisfação por parte dos operários da empresa com relação à qualidade de vida no trabalho, como: a dimensão salário e o relacionamento com padrões, sendo que a retroinformação caracterizou-se como uma dimensão com baixa pontuação.

Zanelli e Silva (1994) investigaram questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho vinculadas à prestação de serviços aos usuários de uma empresa de transportes urbanos de Florianópolis/SC, visando promover um conjunto de ações a fim de obter vantagem competitiva no mercado. Para a referida pesquisa, os autores apoiaram-se na coleta de conteúdos verbais, obtidos através de entrevistas frouxamente estruturadas e ainda, dados de observação do cotidiano da empresa. Foram entrevistados três dirigentes, 77 motoristas, 45 cobradores, quatro fiscais e sete empregados do escritório.

A descrição e a interpretação do contexto do trabalho, de acordo com os depoimentos e observações, demonstraram que as diversas interações no ambiente interno da empresa, a política salarial, a impossibilidade dos empregados de se fazerem ouvir, além de outros aspectos, contribuíam para as relações entre os participantes da organização e dos participantes com os usuários, distantes dos padrões de qualidade.

Tolfo (1995) utilizando o modelo de *Walton (1973)*, investigou qual a concepção de QVT presente na prática profissional dos empregados de uma empresa estatal de Santa Catarina. Esta autora evidencia que as dimensões mais significativas do trabalho estão relacionadas à oportunidade imediata de utilizar e desenvolver as capacidades humanas, no

sentido de dominar integralmente o processo de trabalho; ao constitucionalismo na organização de trabalho, pois revela uma cultura organizacional que respeita a privacidade pessoal; e à compensação justa e adequada pelo trabalho.

Vieira (1996) e *Búrigo (1997)* também estudaram este tema e apresentaram-no à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para obtenção do título de mestres.

Em seu estudo, *Vieira (1996)*, objetivou investigar a caracterização da qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC. A metodologia utilizada pela autora privilegiou a abordagem qualitativa, utilizando como instrumento de coleta a entrevista individual semi-estruturada. Para o tratamento dos conteúdos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, especificamente a análise por categorias. Os departamentos estudados foram o metalúrgico e o de ferramentaria.

Em síntese, como resultados obtidos pela autora, com a introdução de programas de qualidade total, algumas mudanças foram apontadas na QVT dos entrevistados, como: a criação de programas de participação nos lucros e a melhoria das condições de trabalho no departamento de ferramentaria. No entanto, outros aspectos foram constatados como por exemplo, a insatisfação com o salário, o estilo de liderança das chefias, o baixo grau de autonomia para os trabalhadores, o pouco incentivo ao lazer, e ainda, nenhuma alteração nas condições de trabalho do setor de fundição.

Búrigo (1997) em seu estudo, objetivou analisar a caracterização da QVT na percepção dos dirigentes e servidores da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Através de entrevistas semi-estruturadas e de questionários abertos, além de fontes secundárias como coleta dos conteúdos, e da análise de conteúdo para o tratamento dos conteúdos, foi utilizado para tal pesquisa uma metodologia predominantemente qualitativa. Esta autora utilizou as categorias propostas por *Walton (1973)* para embasar o roteiro dos instrumentos de coleta de conteúdos, bem como no auxílio da própria análise.

Sinteticamente, foram obtidos como resultado, a caracterização da QVT dos entrevistados, como: a boa integração social, o respeito aos seus direitos, sentem seu trabalho valorizado pelos colegas e pelos alunos. Entretanto, também outros aspectos foram evidenciados, como por exemplo, as precárias condições de trabalho, a limitada ação do órgão de recursos humanos, as dificuldades para utilizar as suas capacidades, a inibição da autonomia, além da insatisfação com o salário.

A partir da exposição destes trabalhos, pode-se ressaltar a preocupação e o interesse de pesquisadores e profissionais de diversas áreas no que se refere à QVT do recurso humano presente nas diferentes formas organizacionais. É importante ressaltar ainda, que, seja em organizações públicas ou privadas, ou em qualquer ramo do mercado, os estudos referentes à QVT são continuamente planejados e implementados, embasando-se ou não em modelos teóricos preestabelecidos, utilizando-se diferentes instrumentos de avaliação, e ainda, levando-se em consideração os mais distintos níveis hierárquicos de instrução formal.

Cabe ressaltar que nas pesquisas desenvolvidas na área de QVT, independente do público alvo a ser atingido ou do método a ser utilizado, o elemento central recai sobre a importância de se investigar a condição de vida do indivíduo na situação de trabalho, analisando a forma como este é organizado, desempenhado, e como se caracteriza em relação aos outros domínios da vida.

É importante salientar ainda, a importância da inter-relação entre si das categorias de análise em qualquer pesquisa que envolva esta temática, e de sua contextualização junto a fatores sociais, políticos e econômicos, permitindo a caracterização da QVT, entendendo-se dessa forma, o “como” e o “porquê” de sua configuração em uma dada organização.

2.4 A QVT na Indústria

Independente do tipo de atividades que desenvolvem, as organizações, de modo geral, deparam-se atualmente com um mercado cada vez mais competitivo e, como uma das alternativas para buscar a estabilização, investem continuamente em programas de qualidade e de produtividade de produtos e serviços.

Várias são as técnicas, ferramentas ou metodologias utilizadas pelos atuais programas de qualidade. De acordo com Rodrigues (1995), muitas foram utilizadas a princípio, no início do século; outras, porém, foram idealizadas e utilizadas recentemente por algumas organizações, dentre elas: Gerenciamento da Qualidade, Gestão da Qualidade Total, Controle da Qualidade Total, Qualidade de Vida no Trabalho - QVT.

Muitos são os pesquisadores e dirigentes que se interessam e se preocupam em compreender a importância que o trabalho desempenha na vida das pessoas, investigando como este se caracteriza em relação a outras esferas da vida, considerando-se sua estrutura e organização³. Apesar do termo ser frequentemente utilizado de forma rotineira, ressalta-se que, para a realização do planejamento e a implantação de programas de QVT em qualquer organização, é necessário considerar a QVT sob uma intervenção global - contando com o envolvimento de todos os membros da organização - a qual requer, necessariamente, a formação de uma mentalidade global.

Para tanto, a formação de uma mentalidade global interfere necessariamente na cultura da organização, que deve ser levada em consideração em qualquer tentativa de mudança, destacando-se ainda, como elemento principal na implantação de programas de qualidade com QVT. A par disso, salienta-se que qualquer programa de qualidade deve ser gerenciado juntamente com a qualidade de vida, quer dizer, a busca pela qualidade empresarial deve iniciar-se pelas pessoas.

Hackman e Wageman (1996) asseveram que o movimento de QVT possui muitas similaridades com a administração da Qualidade Total (QT). Suas iniciativas originam-se a partir de posições filosóficas e ambas estão associadas com um conjunto específico de intervenções.

Em se tratando da administração da qualidade total, Garvin (1992) afirma que tal conceito foi ampliado através da história, começando com métodos estatísticos e passando, atualmente, a ser entendido como filosofia de administração, abrangendo todas as áreas da empresa. Na sua evolução, o conceito de qualidade total deixa de restringir-se a processos e procedimentos para incluir aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais, visando à concretização dos negócios da empresa e passando a necessitar de Qualidade Pessoal e de QVT (Albuquerque e França, 1998).

Ainda, conforme Vieira (1996), a filosofia do controle da qualidade total evidencia uma preocupação básica com o crescimento do ser humano, entendido como um processo de melhoria contínua e de intervenção cultural. Esta autora afirma que existem três abordagens da qualidade no mundo: a *européia*, caracterizada por uma abordagem mais defensiva, preocupada em definir critérios para a certificação de produtos; a *americana*, voltada ao controle estatístico do processo; e a *japonesa*, voltada ao gerenciamento da qualidade, envolvendo todos os membros da organização. Esta última é tomada como um processo de melhoria contínua e envolve todas as pessoas na organização, as quais são responsáveis pela sua garantia.

É importante ressaltar que o interesse desta pesquisa recai sobre esta última, por ser uma metodologia que, na sua concepção, envolve pessoas, trabalho e organização, buscando o bem-estar, a participação e a integração do trabalhador, demonstrando maior preocupação com a satisfação das necessidades e o bem-estar do homem no trabalho.

³ A palavra organização aqui refere-se ao próprio sentido da organização do trabalho na empresa.

No entanto, cabe ressaltar que existe uma grande distância entre o discurso e a prática do que seria o bem-estar das pessoas (Hackman e Wageman, 1996; Albuquerque e França, 1998). *“Filosoficamente todos acham importante, mas na prática prevalece o imediatismo, sendo os investimentos de retorno a médio e longo prazo esquecidos”* (Albuquerque e França, 1998:43).

Como a QVT é caracterizada como uma evolução da qualidade total, não é possível falar em QT, se esta não abranger a qualidade de vida das pessoas na situação de trabalho. Em conformidade a Fernandes (1996), acredita-se que não se pode falar em qualidade dos produtos e/ou dos serviços, se aqueles que irão produzi-los ou prestá-los não possuem qualidade de vida na sua situação de trabalho.

Em síntese, os esforços empresariais devem, em última instância, reconhecer a dimensão essencial do trabalho que conduza à realização humana, supondo-se que a qualidade só terá sentido se gerar qualidade de vida.

2.5 A Qualidade de Vida no Trabalho e o Nível Gerencial

Constata-se que em vários países, o estudo da qualidade de vida no trabalho tem ocupado um espaço considerável, no que diz respeito ao tratamento de problemas de cunho organizacional. Neste sentido, Rodrigues (1994) articula que questionamentos e preocupações atuais têm se constituído relevantes ao estudo da qualidade de vida no trabalho no que concerne ao nível gerencial.

As transformações que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, conforme mencionou-se anteriormente, são marcantes, excitantes, frenéticas e, muitas vezes, rápidas demais para permitir ao homem uma absorção de seu ritmo de trabalho e do seu significado. Assim, vive-se atualmente um período de constantes mudanças nas organizações, “o que faz

com que responsabilidades e atribuições do gerente sofram significativas mudanças quanto à natureza e quantidade” (Rodrigues, 1989: 1917).

Pode-se evidenciar que este “moderno” profissional é um homem mais preparado; no entanto, a gama de novos papéis que lhe foram atribuídos, e o novo e dinâmico contexto organizacional-social em que vive, fazem com que este indivíduo seja motivo de permanentes estudos e preocupações nas organizações modernas.

Para Rodrigues (1994), a parte mais penosa da trajetória do gerente provavelmente relaciona-se à confrontação de suas expectativas pessoais com as realidades da vida organizacional. A sociedade como um todo, o governo, a organização e os trabalhadores colocam este profissional numa posição central, em um campo de força, fazendo com que este não somente questione seus papéis, mas, ao mesmo tempo, se autoquestione, favorecendo muitas vezes a geração de conflitos tanto individuais como organizacionais.

No que concerne aos níveis gerenciais, em conformidade à estruturação de uma organização clássica, identificam-se três níveis bem definidos: a alta gerência, a média gerência e os trabalhadores. De acordo com Schlesinger e Oshry, citados em Rodrigues (1994), o alto gerente tem como missão administrar a estrutura macro organizacional, além de suas relações com o ambiente; já os trabalhadores são objetos diretos do processo produtivo.

Para tanto, a média gerência é caracterizada como o elo entre a alta direção e os meios produtivos, ou seja, tem por objetivo fornecer informações e materiais para diferentes partes da organização, e ainda coordenar as atividades da organização.

Estes profissionais situam-se numa posição crítica na estrutura organizacional, entre as exigências e pressões da cúpula e expectativas e pressões de seus subordinados (Moraes, 1992). Em última instância, entende-se que tal nível hierárquico caracteriza-se como o ponto intermediário, que procura atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

Como objeto de análise desta pesquisa, acredita-se que a média gerência abrange uma certa complexidade no que tange ao seu cargo de trabalho. Vários aspectos merecem aqui ser enfatizados.

Geralmente este profissional encontra-se sobrecarregado, com tarefas difíceis de delegar, trabalhando em excesso, executando uma multiplicidade de tarefas (Rodrigues, 1989 e 1994; Gonçalves e Veiga, 1995). Entende-se que a variedade e a diversidade de papéis pertinentes a seu cargo de trabalho, decorrentes principalmente das exigências de uma competitiva sociedade de mercado, trazem consigo, muitas vezes, a incerteza atrelada à insegurança e à tensão, fazendo com que estes colidam muitas vezes com sua personalidade ou outras características profissionais física-orgânicas.

Conforme D'Amorim (1996), a tensão de papel pode ter origem a partir de eventos estressantes no trabalho, ou na própria estrutura de papéis. Entre os fatores que provocam tensão, estão o conflito de papéis, sua ambigüidade e a sobrecarga do mesmo (Rodrigues, 1994; D'Amorim, 1996). Estudiosos da área do comportamento humano em organizações têm afirmado que a exposição a fatores de tensão no trabalho provocam efeitos nocivos tanto na produtividade quanto na satisfação dos membros da organização.

Lipp (1996:302) admite que a eliminação total do *stress* do executivo é considerada impossível, principalmente em um país onde a política econômica e as condições sócio-culturais existentes são fontes poderosas de *stress* contínuo. Todavia, é importante salientar que a causa do *stress*, no geral, não pode ser definida somente em função desses eventos externos, e sim, a partir de “fontes internas”.

Cabe ressaltar que estes profissionais são incumbidos de identificar as necessidades de seus trabalhadores e buscar, através de ações estratégicas, conquistar melhores condições de QVT, sendo desta maneira, responsáveis pela QVT de seus subordinados. (Drucker, 1972; Moraes, 1992). Conforme Jennings, citado em Rodrigues (1994), o gerente tem a

responsabilidade “*de encontrar o caminho a seguir, para controlar e dirigir as atividades humanas*”. Para este mesmo autor, esta expectativa tem proporcionado ao gerente um sentimento de incerteza e um constante teste de maturidade emocional.

Neste contexto, de acordo com Levitt (1991), as exigências operacionais sobre a gerência moderna, em uma sociedade cada vez mais globalizada, são novas, bem como desafiantes, não amplamente compreendidas, sendo muitas vezes capazes de gerar, ao mesmo tempo, alegria e exaustão. O atual contexto organizacional propicia indefinições e incertezas que afetam o gerente em suas aspirações, bem como em sua saúde psico-orgânica.

Acredita-se que todo este estado vem influenciar decisivamente o nível de qualidade de vida no trabalho do gerente. Contudo, é a partir destes aspectos que influenciam a vida destes profissionais que se analisará a QVT do gerente, que, como qualquer outro profissional, necessita de uma maior preocupação com a “satisfação” de suas necessidades e interesses, e portanto de uma melhor qualidade de vida em seu local de trabalho, a fim de desenvolver-se tanto produtiva, quanto pessoalmente.

Capítulo III

CARACTERIZAÇÃO DA DELTA - REVESTIMENTOS CERÂMICOS

O capítulo a seguir trata da descrição de alguns aspectos considerados relevantes, no que concerne à caracterização da empresa em estudo. Inicialmente, parte-se de um breve comentário acerca do contexto da indústria cerâmica, seguido de itens como o conhecimento de aspectos referentes à fundação e a estruturação da empresa catarinense Delta - Revestimentos Cerâmicos, objeto de estudo deste trabalho.

Além disso, são explorados neste capítulo, considerações sobre a qualidade e a atuação do órgão de Recursos Humanos nesta empresa, que, de acordo com Freitas (1991), caracteriza-se como um dos “catalisadores” da cultura organizacional, que congrega ações substanciais para de incrementar e manter a qualidade de vida no trabalho na organização.

3.1 As Indústrias Ceramistas

De acordo com Tacla, citado por Amboni (1997), a relação homem e a cerâmica se concretizou aproximadamente em 6.000 a.C., quando os povos primitivos perceberam que o barro endurecia, quando deixado sob o sol escaldante do Mar Mediterrâneo. Nascia assim a cerâmica e, com ela, todas as suas utilidades.

Cerâmica é a arte de dar forma à terra, arte esta tirada exclusivamente da natureza, propiciando às pessoas, o direito de produzi-la e utilizá-la. A partir disso, surgem os mais variados objetos, desde o uso caseiro, até peças de grande valor artístico, sejam em grandes estabelecimentos ou mesmo por pequenos artesãos.

A arte da cerâmica prosperou em quase todos os povos ao mesmo tempo, refletindo nas formas e nas cores, o ambiente e a cultura de diversos países (Amboni, 1997). Do calor do sol, para os fornos atuais, a história da cerâmica percorreu o cotidiano, auxiliando todos os povos.

Do grego *Keramiké*, a palavra cerâmica designa a arte de fabricar artefatos de argila, principal matéria-prima da cerâmica (Costa, 1997). Bez (1998) descreve que, da combinação dos quatro elementos da natureza, água, terra, ar, fogo, as fábricas de cerâmica produzem lajotas, pastilhas, azulejos e terracota.

No Brasil, a cerâmica teve sua origem com os índios, na produção de artefatos de argila, antes mesmo do início da colonização européia. No entanto, é a partir da colonização européia, inicialmente realizada por Portugal, que diversos elementos culturais foram incorporados à cultura brasileira, dos quais, a utilização da cerâmica na decoração de fachadas e revestimentos de pisos e paredes das residências da aristocracia, nos séculos XVII e XVIII.

A cerâmica exerce um papel de destaque dentro do contexto industrial brasileiro. A abundância de matéria-prima aliada à disponibilidade de tecnologias embutidas nos equipamentos industriais, fizeram com que as indústrias cerâmicas brasileiras evoluíssem rapidamente, atingindo um considerável nível de qualidade.

Em conformidade a Amboni (1997), os principais fabricantes mundiais de revestimentos cerâmicos em nível de volume de produção são respectivamente, China, Itália, Espanha e Brasil. É importante destacar que a cerâmica brasileira é reconhecida, nacional e internacionalmente, por sua qualidade e *design*. Para se manter e se destacarem cada vez mais, as indústrias do setor estão empenhadas em aspectos como: tecnologia, qualidade, *design* tipicamente brasileiro, preço, exportações e serviços, investindo a cada ano, na modernização de suas unidades produtivas.

Já a indústria cerâmica para revestimentos, surge no Brasil, a partir de antigas fábricas de tijolo, blocos e telhas cerâmicas. Este sub-setor de cerâmica engloba todos os revestimentos para piso e parede, tais como: azulejos, pisos cerâmicos, pastilhas e mosaicos⁴. No que concerne as suas aplicações, estas compreendem as mais diversas, sendo utilizadas em paredes e pisos, e substituindo produtos como madeira, pedras, tinta e outros revestimentos.

De acordo com dados da Associação Brasileira de Fabricantes Cerâmicos - ANFACER/1988, atualmente, estão instaladas no país cerca de 120 fabricantes, distribuídos em dezesseis estados, destacando-se São Paulo e Santa Catarina, que juntos, respondem por 75% da produção nacional.

Em se tratando da cadeia produtiva da indústria de revestimento cerâmico, identificam-se três grupos de matérias-primas. As argilas, como explicitado, constituem a base do material cerâmico, enquanto que os demais minerais (caulins, quartzitos, feldspatos, fílitos, talcos, calcários, dentre outros), são utilizados na composição dos produtos. O terceiro grupo de matérias-primas compreende os corantes e vidrados, utilizados na decoração e acabamento do produto.

Por fim, verifica-se que o processo produtivo da indústria cerâmica tem evoluído rapidamente a partir do avanço tecnológico. A introdução do processamento térmico por monoqueima - desenvolvido na década de 70 na Itália - e a substituição da produção em lotes pela contínua, destacam-se como algumas de suas inovações, resultando em benefícios como a redução do consumo de energia e de mão-de-obra, e introdução posterior de automação industrial (Bez, 1988). Atualmente, o processo produtivo utilizado em geral, é o contínuo, podendo ser dividido em quatro etapas distintas: preparação da matéria-prima, conformação e secagem, processamento e expedição.

⁴ As pastilhas ou mosaicos caracterizam-se como peças de pequenas dimensões, de no máximo 5,0 cm x 5,0 cm, utilizadas para revestimento de paredes e pisos. O processo de fabricação assemelha-se ao dos azulejos e pisos, e a massa constitui-se de cerâmica branca, como a de azulejos ou de porcelanas.

3.2 Fundação e Estruturação da Delta - Revestimentos Cerâmicos

Em conformidade aos escritos de Soares (1993), com raras exceções, os emigrantes europeus que chegaram ao Brasil, a partir da metade do século passado, não tinham a menor condição de iniciar uma empresa. Caracterizam-se como eternos empregados ou recebiam o decepcionante pedaço de terra que compravam às cegas na Europa. Em Santa Catarina o cenário não era outro, e as terras eram igualmente pouco férteis e pantanosas.

Nesta trajetória, um sofrimento especial já era reservado às minorias, como era o caso dos imigrantes poloneses. Dentre eles, destacava-se o pioneiro da empresa em estudo - homem de dificuldades no que concerne ao início de sua carreira - em sua vida, fora agricultor, micro-empresário, operário, sócio de outras empresas, revendedor de carros.

A Cerâmica “Beta”, inaugurada em 1956, em menos de cinco anos paralisa suas atividades, por absoluta falta de recursos financeiros, técnicos e humanos. Em outubro de 1959, o fundador da empresa Delta resolve assumir seu próprio e definitivo negócio no setor industrial, num período caracterizado pelas incertezas e obstáculos ao desenvolvimento de novas indústrias no país.

Munido de excelente credibilidade, este industrial assume, através de empréstimos pessoais, o ativo e o passivo da então Cerâmica “Beta”, fundando a Indústria de Azulejos Delta. As Empresas Delta se confundem, pois, na sua trajetória de 30 anos, com seu fundador.

A consolidação da Delta - Revestimentos Cerâmicos, a princípio, se deu lentamente, até aproximadamente 1970, quando então começa a acelerar, destacando-se como o parque industrial atual. Somente oito meses depois de comprar a empresa, foi que o empresário iniciou a produção, utilizando-se da capacidade máxima instalada.

A empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos entrou em operação em janeiro de 1960, produzindo 9.000 metros quadrados de azulejos brancos por mês, e cresceu rápido,

embalada pela explosão imobiliária do milagre brasileiro. Tão logo apossou-se da empresa, seu fundador iniciou o saneamento das remanescentes causas trabalhistas, impostos atrasados, suspensão de penhores de equipamentos e hipotecas pendentes. Nascia a Cerâmica Delta.

Os ventos de um Brasil novo nos anos 60 se fizeram vivos na Cerâmica Delta. Toda a sobra de caixa, após os anos difíceis da compra foram investidos na obra. De acordo com Soares (1993), todo o resultado positivo era reinvestido, e esse número subiu para 20.000 em 1963 e 80.000 em 1965. Seu fundador especializou-se em cursos de cerâmica nos EUA e na Itália. Já nesta época, a empresa buscava solidificar os valores que continuam vivos até o presente momento: a busca incessante do aumento da produção, com avanço tecnológico, e a participação de todas as pessoas envolvidas, a fim de manter o respeito com o cliente e o crescimento à base de solidez de caixa. Esta era a postura do gestor, animando todos os setores da empresa.

Um marco especial no crescimento da empresa ocorreu, com o advento da participação da segunda geração, assumindo posições de liderança na organização. Com visão inovadora e novas idéias, conheceram e absorveram da Itália os principais avanços da cerâmica mundial, tornando-a seu cliente até os dias de hoje. Estas mudanças foram mais longe e abriram espaço para o processo de reestruturação da empresa.

Para chegar à modernização, foi necessário transformá-la em Sociedade Anônima, e junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE, importou máquinas italianas e revolucionou a produção de cerâmica no Brasil, adquiriu equipamentos modernos (fornos, prensas esmaltantes), que fizeram com que a produção atingisse em 1968, a casa dos 300.000 m² /mês, não só de azulejos brancos e coloridos, mas se introduzia, no Brasil, o azulejo decorado.

A década seguinte foi marcada pela aquisição de novas empresas cerâmicas. É claro que o crescimento não deixou de privilegiar a empresa original, que encerrou esta década

novamente duplicando a sua produção e construindo, ao seu lado, uma nova fábrica com capacidade produtiva de igual tamanho que a primeira. O final da década de 70, e início dos anos 80, iniciou-se com quatro empresas cerâmicas produzindo os azulejos Delta em bitolas diversificadas, cores e decorados variados. O volume de produção nesta fase era de 900.000 m² /mês, sendo que 80% de azulejos e 20 % de pisos.

A segunda década se findou, deixando para trás a idéia de empresa e assumindo a dimensão de Grupo Empresarial. Agregaram a si mais uma fábrica - "Y" - que, embora não tenha sido constituída como empresa jurídica, tem suas atividades e clientela próprias, destinando sua produção para o próprio grupo e para terceiros na produção de 25% e 75% respectivamente. Esta fábrica continua como departamento, legalmente, mas com total liberdade e autonomia operacional.

A terceira década inicia com a passagem do cargo de presidente para um dos filhos. São instalados processos racionais de administração e controle da produção, das finanças e dos negócios. Esta passa a se solidificar como uma empresa não se conduz por impulsos externos, mas direciona seu crescimento a partir de seus próprios planos, utilizando sua própria capacidade gestora.

E assim, as atenções se voltaram para mais três empresas, que se debatiam em dificuldades administrativas, financeiras, tecnológicas e gerenciais.

No início da década de 90, mais precisamente durante o Governo de Fernando Collor de Mello, a economia brasileira passou a apresentar grande queda da atividade econômica, principalmente na área da construção civil, em razão da violenta deteriorização da renda média e da falência do Sistema Nacional de Habitação, que tinha como seu braço financiador o Banco Nacional de Habitação - BNH. O ritmo da atividade do setor de revestimento cerâmico caiu vertiginosamente, sendo que no final de 1990, as fábricas nacionais estavam com capacidade ociosa de 90%.

Os empréstimos bancários e o não pagamento dos tributos, foram os principais mecanismos que a empresa utilizou para sobreviver à curto e médio prazo, e que somados às altas taxas de juro até hoje praticados, formaram uma dívida estrutural que continua se perpetuando. Este passivo foi parcialmente minimizado no período, com a venda de ativos não produtivos e a forte redução ou eliminação das atividades-meio como transportes, embalagens, equipamentos industriais, etc. Também um grande projeto de terceirização e de aumento da produtividade reduziu drasticamente os custos fabris e administrativos desta empresa.

Porém, também atenta às perspectivas futuras, a empresa passou a investir pesadamente na modernização do seu parque industrial, buscando adequar-se rapidamente as novas necessidades do mercado nacional e internacional. Cerca de US\$ 50.000.000 foram aplicados nos últimos sete anos em todas as fábricas, tornando-as altamente competitivas no sentido de produzir todas as tipologias de produtos com o menor custo e no mais rápido tempo possível.

Em 1995 foi profissionalizado o mais alto cargo executivo da empresa, com a posse de uma presidência executiva sem relacionamento de parentesco com a família pioneira, a qual está em funcionamento até os dias de hoje.

Finalmente em setembro de 1997, foram adquiridos mais duas importantes unidades cerâmicas, localizadas no Nordeste do país, mais especificamente na Bahia. Estas são as únicas fábricas de revestimentos cerâmicos de porte instaladas naquela região, e representam mais um grande passo na descentralização das atividades produtivas da Delta, que assume definitivamente a liderança deste importante mercado regional.

A seguir, são descritas ainda, as principais estratégias, a forma estrutural vigente na empresa, além da apresentação das unidades de produção do grupo - pelo fato desta pesquisa abranger oito delas, bem como seus principais produtos e serviços.

⇒ **Principais Estratégias:**

A Delta traça a sua linha estratégica combinando quatro elementos; o chamado “tripé”, que compreende a Tecnologia, Gestão, Marketing e Talentos. Através destes quatro elementos, a Delta busca a sua perenidade, ou seja, enquanto muitas outras empresas buscam a sobrevivência ao mercado, as empresas Delta trabalham para viver para sempre, isto é, não deixando nunca a empresa morrer.

Hoje, as principais estratégias da Delta de uma maneira geral seriam:

- ⇒ Abrir novos mercados;
- ⇒ Investir em tecnologia;
- ⇒ Ser uma empresa de ponta, ou seja, andar sempre na frente;
- ⇒ Inovar o mercado de revestimentos cerâmicos através de novas tendências;
- ⇒ Investir em serviços (criação de Show-Rooms por todo o Brasil, serviço de Tele-Marketing);
- ⇒ Descentralização da gestão;
- ⇒ Implantação das normas ISO 9000 e 14000.

⇒ **Tipos e Técnicas de Formação da Estrutura Organizacional:**

⇒ Estrutura Organizacional Inovativa:

No geral, como é chamada dentro da empresa, seria a **Estrutura Funcional**, ou seja, se um funcionário necessita de uma informação para resolver um problema, ele não precisa comunicar o seu supervisor, apenas conversa com um colega de outro departamento ou setor, que no caso, detêm a informação necessária para resolver a questão e posteriormente avisa o seu superior, ou seja, há um relacionamento informal.

⇒ Estrutura Organizacional Básica:

Atualmente a estrutura adotada pela Delta, denomina-se **Matricial**, devido às características deste modelo de estrutura se aproximar com o que hoje é a Empresa.

Características do tipo:

⇒ Flexibilidade;

⇒ Rigorosamente planejada e acompanhada;

⇒ Trabalha para ser permanente (busca da perenidade);

⇒ Combina a estrutura vertical tradicional com a estrutura horizontal, pois se se verificar o atual organograma, constar-se-á que a empresa é grande, porém possui poucos níveis hierárquicos, mas assim mesmo, tudo que ocorre dentro das empresas passa pela sala do diretor presidente.

⇒ É permanente, sendo temporário apenas os grupos de cada projeto ou produto, isto é, hoje a Delta tem como um dos objetivos obter certificados de ISO 9000 e 14000 para todas as unidades de produção mas, “se” algum dia a empresa perder o interesse ou atingir este objetivo, ou ainda se surgir um programa substituto, a tendência dos funcionários ou departamento responsável por este objetivo é se extinguir.

⇒ **Unidades de Produção do Grupo Delta:**

⇒ Delta I: produz azulejo e peças especiais (grande parte para exportação);

⇒ Delta II: produz azulejo;

⇒ Delta III: produz piso.

⇒ Delta V: Produz azulejo.

⇒ Delta Minas Gerais, fica em Várzea da Palma e produz azulejo;

⇒ Delta Espírito Santo, fica em Vitória e produz piso e azulejo;

⇒ Delta Paraná, fica em Londrina e produz azulejo; e

⇒ Delta “X”;

⇒ E ainda mais duas unidades, uma localizada em Salvador - Bahia, que produz azulejo; e outra situada em Salvador, que produz piso.

Além das unidades de produção, a Delta possui ainda, mais 18 Show-Rooms espalhados por todo o Brasil e mais quatro no exterior que são: USA (Dallas), Argentina (Buenos Aires), Chile (San Tiago) e Uruguai (Montevideú), todos eles com profissionais extremamente capacitados para servir e auxiliar o consumidor.

⇒ **Principais produtos e serviços:**

⇒ Monoporosa, azulejo especial com uma queima;

⇒ Linha Mariner, revestimento para piscina;

⇒ Peças especiais com pequenos formatos, destinados mais para exportação. Ex: Listelos e Filetes;

⇒ Linha Arquitetural, revestimentos externos;

⇒ Estilo Rústico, imitando pedras naturais. Série Magma e série Barroco;

⇒ Série Madeira, assim como o nome, imita madeira;

⇒ Terra Cota, é um produto que não é esmaltado, é mais caro, e é produzido em menor quantidade.

3.3 Perspectivas da Qualidade na Delta

Ao tratar-se de uma pesquisa que abarca a qualidade de vida dos gerentes industriais na sua situação de trabalho, e sabendo-se que qualquer programa de qualidade deve ser gerenciado juntamente com a qualidade de vida das pessoas que compõem a organização, é importante destacar também, a partir desse item, algumas características alusivas à qualidade na Delta - Revestimentos Cerâmicos.

Através de pesquisas documentais e observações sistemáticas realizadas ao longo do período da pesquisa nesta empresa, verificou-se que, no que concerne à Política da Qualidade, esta considera:

⇒ Cliente: o nível de satisfação de seus clientes é a medida do sucesso da qualidade de seus produtos e serviços;

⇒ Colaboradores: seu pessoal treinado e comprometido é a fonte de sua força e determinação;

⇒ Sistema da Qualidade: respeito à legislação ambiental e às especificações de todos os padrões do processo, produtos e serviços, em parceria com seus fornecedores e clientes.

⇒ Meio Ambiente: identificar aspectos que possam ser danosos ao meio ambiente, e estabelecer objetivos e metas para prevenir e reduzir a poluição;

⇒ Compromisso com a Melhoria Contínua: a inovação e a busca pela excelência, estabelecem a Qualidade e a Melhoria do Desempenho Ambiental, como obrigação conjunta e prioritária de todos na Delta.

A Delta - Revestimentos Cerâmicos criou o que se pode chamar de “o triângulo da qualidade”. Primeiro, todos os revestimentos Delta são certificados com a ISO-DIS 13006 e 10545 - norma específica para revestimentos cerâmicos - concedida pelo Centro Cerâmico do Brasil (CCB), credenciado pelo INMETRO.

Segundo, buscou-se a certificação de seu sistema de qualidade ISO 9001, pela RWTÜV⁵. A Delta dispõe de unidades certificadas com a ISO 9001 (Unidade II, Unidade III, Unidade V e Delta “X”), e o Centro de Pesquisas com a ISO 9002.

Os empregados são orientados em cada ação corretiva/preventiva, a rodar o ciclo do PDCA (ou *PFVA*: planejar, fazer, verificar e agir), agora chamado de MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas), uma das ferramentas da qualidade. Em paralelo, também

⁵ Caracterizado como um dos mais rigorosos institutos certificadores da Alemanha.

utilizam o gráfico de Pareto para a resolução de problemas, e dão um reforço para os grupos de melhoria, semelhantes aos CCQs - Círculos de Controle de Qualidade, (Costa, 1997).

Ainda, a partir de relatos de funcionários do departamento de recursos humanos desta empresa, constatou-se que o sistema de qualidade implantado na Delta é semelhante a um “quebra-cabeças”. O programa 5S é uma dessas peças, abrangendo todas as unidades da empresa. Além disso, evidenciou-se que o gerenciamento da qualidade total nesta empresa objetiva, além da padronização, a eliminação de anomalias.

3.4 A Delta e a Qualidade de Vida no Trabalho

A fim de que se possa compreender a QVT na Delta - Revestimentos Cerâmicos, faz-se necessário examinar inicialmente, as políticas de desenvolvimento de recursos humanos, desenvolvidas e implementadas pelo Departamento de Recursos Humanos desta empresa.

No princípio, denominado de Departamento de Pessoal, estruturado posteriormente na década de 70, como Departamento de Recursos Humanos, este conta com o apoio de 38 profissionais. Este encontra-se, no que diz respeito à estrutura da referida empresa, agregado ao Departamento Administrativo/Financeiro da empresa. A seguir, destacam-se as principais atividades executadas pelo Departamento de Recursos Humanos da Delta - Revestimentos Cerâmicos:

⇒ Centro de Apoio de Recursos Humanos

⇨ Recrutamento e Seleção

- Recrutamento;
- Seleção;
- Admissão;
- Estágios;

- Transportes

- ⇒ Cargos e Salários

- Plano de Cargos e Salários;
- Pesquisa Salarial;
- Atualização de Salários;
- Descrição de Cargos;
- Banco de Dados

- ⇒ Relações Trabalhistas

- Homologação de Rescisões;
- Processos;
- Audiências;
- Conferências;
- Atendimento Min. Trabalho;
- Arquivo de Documentos

- ⇒ Pessoal

- Folha de Pagamento;
- Registros

- ⇒ **Benefícios**

- ⇒ Ambulatório

- Exames Admissionais;
- Atendimento Médico;
- Atendimento Odontológico;
- Medicina Trabalhista;
- Convênios: Médicos, Laboratórios, Óticas, Farmácias;
- Programas de Saúde: Gestantes, Preventivo Ginecológico, Alcoolismo, e outros, Doenças Sexualmente Transmissíveis;

⇒ Serviço Social

- Adiantamentos Salariais;
- Relação com a Comunidade;
- Festividades;
- Creches;
- Campanhas Especiais;
- Pesquisa de Clima Organizacional

⇒ O&M

- Organograma;
- Sistemas Informações Gerenciais;
- Quadro de Lotação;
- Plano Mestre;
- Racionalização;
- Credenciamentos;
- Arquivo Inativo

⇒ Treinamento

- Plano de Treinamento;
- Programa de Integração;
- Bolsa de Estudos;
- Programa de Trainees;
- Avaliação de Desempenho;
- Coordenação de Programas “5S” e melhorias

⇒ Colégio

- Formação de Técnico Cerâmico;
- Feira Tecnológica;
- Análise Caracterização Física/Química das Argilas (própria e de terceiros).

Apesar de não serem comumente elaborados e implementados na empresa, projetos relativos à “QVT” mais especificamente, as diversas atividades desenvolvidas pelo departamento de RH na Delta - Revestimentos Cerâmicos, buscam indiscutivelmente, implantar mudanças relativas a aspectos que se mostram passíveis de melhorias em termos de tecnologia, novas formas de organizar o trabalho, métodos de gestão, práticas e políticas de pessoal, ambiente físico e social, dentre outras, portanto, buscam incessantemente incrementar a qualidade de vida do trabalhador em sua situação de trabalho.

Capítulo IV

MÉTODO DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo identificar e descrever o método utilizado na coleta e análise dos conteúdos, obtidos com a realização das entrevistas aos participantes da presente pesquisa. Inicialmente, aborda-se o item referente ao delineamento e perspectiva de pesquisa, seguindo-se com a justificativa pela escolha da empresa e dos participantes da pesquisa. A partir disso, relata-se o período da realização e etapas da pesquisa, a apresentação e a representação dos instrumentos utilizados para a coleta e análise dos conteúdos.

4.1 Delineamento e Perspectiva de Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um “*estudo de caso*”, entendido por Bruyne, Herman e Schoutheete (1977); Richardson (1985); Chizzotti (1995); e Godoy (1995), como um tipo de pesquisa qualitativa, que tem por finalidade retratar uma unidade ou uma situação particularmente, analisando-a em profundidade, reunindo informações e detalhes, a fim de permitir a compreensão da totalidade da referida situação, com o intuito de propor uma ação transformadora.

Godoy (1995) afirma que o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida para os pesquisadores que procuram responder às questões “*como*” e “*por quê*” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando também o foco de interesse recai sobre fenômenos atuais, que somente poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

De acordo com Chizzotti (1995), o desenvolvimento do estudo de caso supõe três fases, sendo estas descritas a seguir:

a) Seleção e Delimitação do Caso: a seleção e a delimitação do caso são decisivas para a análise da situação estudada. O caso deve ser uma referência significativa para merecer a investigação e, por comparações aproximativas, apto para fazer generalização a situações similares ou autorizar inferências em relação ao contexto da situação analisada.

Já a delimitação deve precisar os aspectos e limites do trabalho a fim de reunir informações sobre o campo específico e fazer análises sobre objetos definidos a partir dos quais se possa compreender uma determinada situação.

b) O Trabalho de Campo: O trabalho de campo visa reunir e organizar um conjunto comprobatório de informações. Estas são então documentadas, abrangendo qualquer tipo de informação disponível, seja ela escrita, oral, gravada, filmada, que se preste para fundamentar o relatório do caso, que será, por sua vez, objeto de análise crítica pelos informantes ou por qualquer interessado.

c) A Organização e Redação do Relatório: De posse de um volume substantivo de documentos, rascunhos, notas de observação, transcrições, etc., coligidos em campo, este deve ser reduzido ou indexado de acordo com critérios predefinidos, a fim de que se constituam em dados que comprovem as descrições e as análises do caso.

O relatório poderá ter um estilo narrativo, descritivo, analítico, ser ilustrado ou não, filmado, fotografado ou representado. Este possui como objetivo apresentar os múltiplos aspectos que envolvem um problema, mostrar sua relevância, situá-lo no contexto em que acontece e indicar as possibilidades de ação para modificá-lo.

Em tal pesquisa, também adotou-se um enfoque *exploratório* e *descritivo*. Cabe salientar que o estudo é exploratório pois, conforme Triviños (1987), os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, ou seja, o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica. Conforme assevera Alves (1991), este tipo de pesquisa proporciona uma visão

geral e não enviesada do problema e ainda, contribui para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados.

Este estudo também caracteriza-se como descritivo, pois, conforme Triviños (1987), pretende descrever “com exatidão” as características de um dado fenômeno de determinada realidade, ou seja, deseja conhecer a sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam.

A *abordagem qualitativa de pesquisa*, utilizada neste trabalho, é entendida por Godoy (1995), como capaz de estudar fenômenos que envolvem seres humanos e suas intrincadas relações sociais estabelecidas em diversos ambientes. Para Triviños (1987), o método qualitativo não admite visões isoladas, parceladas, estanques, desenvolvendo-se em interação dinâmica entre pesquisador e participante, retroalimentando-se e reformulando-se constantemente.

Tal abordagem de pesquisa constitui-se como essencial para a compreensão do fenômeno a ser estudado, pelo fato da mesma abordar o estudo de caso e, ainda, por partir do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e seus comportamentos têm sempre um sentido, um significado, que não se dá a conhecer de modo imediato, necessitando ser desvelado (Alves, 1991).

Em conformidade aos escritos de Quirino e Xavier (1987), para efetuar-se a compreensão da qualidade de vida no trabalho, existem pelo menos dois caminhos: o “objetivo”, que parte da mensuração das condições materiais, como a existência de equipamentos, níveis de salários, dentre outros; e o “subjetivo”, que parte da percepção que as pessoas têm destas condições.

Neste sentido, entende-se a perspectiva qualitativa de investigação como essencial para a execução do referido estudo, cujo objetivo principal recai sobre a análise da percepção

dos gerentes industriais da Delta - Revestimentos Cerâmicos sobre sua qualidade de vida no trabalho.

4.2 Justificativa pela Escolha da Empresa e dos Participantes da Pesquisa

A Empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos foi escolhida como o “caso” para o referido estudo. Considerando-se que o “estudo de caso” constitui-se como uma categoria de pesquisa cujo objeto de estudo caracteriza-se como uma *unidade* que se analisa aprofundadamente, este tipo de pesquisa qualitativa permitiu uma maior riqueza do trabalho, por ser este mais abrangente e complexo.

Alguns critérios foram considerados como relevantes, na seleção da Delta - Revestimentos Cerâmicos para a realização da presente pesquisa, tais como:

- ⇒ pertencer ao setor cerâmico catarinense;
- ⇒ ser de médio a grande porte - cabe ressaltar que ao iniciar-se tal pesquisa, a empresa Delta contava com aproximadamente 3.025 funcionários; e
- ⇒ demonstrar receptividade à realização da pesquisa.

Considera-se de importância o material coletado e analisado, referindo-se a um dos objetivos desta pesquisa, no intuito de procurar efetivar o repasse dos resultados da pesquisa à empresa em estudo, e em especial ao seu órgão de recursos humanos, a fim de intensificar ações na perspectiva do melhor desenvolvimento da QVT.

Acredita-se que quanto à transferibilidade dos resultados da pesquisa a outros estudos científicos, torna-se de extrema importância o respeito às peculiaridades de cada forma organizacional. A responsabilidade de demonstrar a aplicabilidade de uma descoberta ou de um conjunto de descobertas em um outro contexto, cabe mais ao investigador que faria

essa transferência, do que ao investigador inicial (Marshall e Rossman citado por Zanelli, 1998).

No que concerne aos participantes da pesquisa, salienta-se que estes são caracterizados, na abordagem qualitativa, como sujeitos, atores sociais, entrevistados, e ainda, de acordo com Rubin e Rubin (1995), parceiros de conversação, entre outras denominações.

Chizzoti (1995) afirma que na pesquisa qualitativa, todas as pessoas que participam da pesquisa são identificadas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas para intervir nos problemas que identificam. Tal abordagem de pesquisa, também privilegia uma relação dinâmica entre o pesquisador e o participante, na construção e reconstrução do conhecimento contextual, prevalecendo dessa forma, uma obra coletiva e não um trabalho individual.

Como a presente dissertação caracteriza-se como uma pesquisa a nível de gerência industrial, é importante destacar que a empresa em estudo possui um total de 38 pessoas que compõem este nível hierárquico. Conforme a metodologia proposta, entrevistou-se um total de oito gerentes industriais, coincidentemente, sendo todos eles do sexo masculino.

A escolha destes profissionais, deu-se inicialmente, porque as unidades fabris estudadas - como são geralmente referenciadas pelos mesmos - gerenciadas pelos oito profissionais entrevistados, compõem a matriz da empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos. O oitavo entrevistado refere-se ao gerente do departamento de engenharia, e sua escolha justifica-se pelo fato de ser este profissional, responsável em propiciar suporte às unidades fabris em estudo, não deixando assim de caracterizar-se como um gerente de fábrica ou gerente industrial.

Finalmente, cabe ressaltar que a escolha destes gerentes, deve-se ao fato de que estes passam uma boa parte de seu tempo de trabalho em contato com a realidade fabril, estando

dessa maneira, além das novas atribuições de sua função, mais vulneráveis também a tal condição ambiental, do que os demais gerentes da empresa em estudo.

A seguir, será apresentada a caracterização dos participantes da pesquisa, de modo conciso, a partir de alguns dados pessoais dos oito gerentes industriais. Inicia-se, relacionando-se cada gerente a sua unidade de trabalho, informando-se ainda, o número de funcionários que cada unidade possuía na época da coleta de conteúdos, a responsabilidade de produção das mesmas, além da distribuição das seções de suas respectivas unidades fabris.

O participante “A” tem trinta e um anos. É casado e tem um filho. Começou a trabalhar aos vinte e oito anos após terminar os estudos e formar-se em Engenharia Mecânica. Esta empresa foi o seu primeiro emprego, no qual permanece já há doze anos, dos quais, há um ano, exerce o cargo de gerente industrial da *Delta III*, que produz somente piso, e compõe-se de 151 colaboradores.

O entrevistado “B” tem trinta e cinco anos, é solteiro e não tem filhos. É formado em Engenharia Química, e conforme seus relatos, a empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos, também corresponde ao seu primeiro emprego. Já está na empresa há doze anos e sete meses. O tempo que exerce o cargo de gerência na *Delta “X”* é de cinco anos e três meses. Conta com a colaboração de 133 funcionários.

O participante “C” tem vinte e nove anos, é casado e tem um filho. Começou a trabalhar aos dezoito anos na Delta - Revestimentos Cerâmicos, ao término do curso técnico de cerâmica, promovido por esta mesma empresa. É formado em Administração de Empresas e permanece nesta empresa há onze anos, dos quais, há um ano e cinco meses ocupa o cargo de gerente da “Y”, outra unidade fabril do grupo, que possui 102 funcionários e é responsável pela produção de revestimentos artesanais.

O entrevistado “D” tem trinta e cinco anos. É casado e tem três filhos. Começou a trabalhar aos vinte e sete anos nesta empresa, após formar-se em Engenharia Química. Este

foi o seu primeiro emprego, o qual permanece há oito anos. Assumiu o cargo de gerente industrial há um ano. A unidade que gerencia denomina-se *Terceira Queima*, uma outra unidade fabril participante desta pesquisa. Conta com 107 funcionários, e tem por função receber os produtos das unidades fabris (Delta I, II, III, dentre outras) e passá-los por um processo de diferenciação.

O participante “E” tem cinquenta anos. É casado e tem um filho. Este participante começou a trabalhar aos vinte e três anos com o intuito de melhorar o seu padrão de vida como estudante. Seu primeiro emprego foi como professor, ainda como estudante de Engenharia Mecânica, no qual permaneceu por dois anos. Após esses dois anos de trabalho como professor, este entrevistado saiu para trabalhar como engenheiro na empresa em estudo, na qual já permanece há vinte e seis anos, no cargo de *gerente do Departamento de Engenharia Industrial*, que possui 39 colaboradores e é responsável pela pesquisa e extração de matéria-prima, mineração, engenharia térmica, engenharia ambiental, projetos, manutenção, desenvolvimento de processos, engenharia de segurança, assessoria da qualidade, dentre outros.

O participante “F” tem quarenta e dois anos. É casado e tem dois filhos. É formado em Químico Industrial. Permanece nesta empresa há dezesseis anos, caracterizando-a como o seu primeiro emprego. Está no cargo de gerente industrial da *Delta II* há dez anos, a qual responsabiliza-se pela produção de pisos e azulejos, e possui um total 373 funcionários.

O entrevistado “G” tem trinta e quatro anos. É casado e tem dois filhos. Este entrevistado ingressou no seu primeiro emprego aos vinte e dois anos, após o término de seus estudos como Engenheiro Químico e Químico Industrial. Seu primeiro emprego foi como chefe de distribuição. De acordo com seus relatos, seu segundo emprego foi como estagiário desta empresa, passando a subgerente, chefe de departamento técnico e gerente industrial respectivamente. Este entrevistado iniciou suas atividades nesta empresa há onze anos, dos

quais, há um ano executa a função de gerente industrial da *Delta I*, que compõe-se de 409 funcionários, sendo responsável pela produção de azulejos, pisos e peças especiais, destas últimas, grande parte é destinada a exportação.

O participante "*H*" tem quarenta e cinco anos. É casado e tem dois filhos. Aos dezoito anos de idade começou a trabalhar com o intuito de suprir suas necessidades. Antes de ingressar nesta empresa, relatou-nos ter trabalhado num banco no período de um ano, do qual saiu com o intuito de estudar. Este é formado em Engenharia Química e permanece na empresa há vinte e um anos, dos quais, há oito anos executa a função de gerente industrial da *Delta V*, responsável pela produção de azulejo, possuindo um total de 81 colaboradores.

Com relação às seções das sete unidades fabris em estudo, estas são distribuídas da seguinte maneira: partindo-se da preparação de massa, passando pelo atomizador, prensagem, fornos, preparação de esmalte, esmaltação, polimento, classificação, expedição, até a administração industrial, com exceção da *Delta "X"*, que não passa pela fase de esmaltação.

4.3 Caracterização do Período de Realização da Pesquisa

A presente pesquisa desenvolveu-se no período compreendido entre os meses de julho de 98 e maio de 99. Em tal período, a Delta - Revestimentos Cerâmicos deparava-se, assim como a grande maioria das indústrias brasileiras, com uma fase de forte competitividade em face da globalização dos mercados.

No entanto, apesar das crises financeiras decorrentes da instabilidade do mercado econômico e das medidas anti-inflacionárias adotadas pelo governo brasileiro, que vêm abalando a indústria nacional, promovendo muitas vezes o enxugamento do quadro de pessoal, e de produção, a empresa Delta, durante o período de realização da pesquisa, manteve um nível considerado normal no que diz respeito à produção e às demissões.

4.3.1 Etapas referentes ao Desenvolvimento da Pesquisa

Definido o tema da pesquisa, bem como a empresa a ser investigada, o desenvolvimento da presente pesquisa desenvolveu-se a partir das seguintes etapas:

Etapa 1 - Contato inicial com o Grupo Delta:

Esta etapa compreende o primeiro contato com a empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos. Este ocorreu através de um telefonema ao gerente de recursos humanos, que sugeriu inicialmente o envio de um fax, apresentando à empresa, o tema, os objetivos da pesquisa, a justificativa pela escolha da mesma, e, principalmente, as datas já agendadas destinadas à realização da coleta de conteúdos.

Etapa 2 - Segundo contato com o Grupo Delta:

Esta por sua vez, constou do telefonema do gerente de recursos humanos com a resposta do aceite, marcando a primeira conversa que realizou-se na própria empresa. A partir de tal reunião, que ocorreu na presença do gerente de recursos humanos, da coordenadora de treinamento e do responsável pelo planejamento estratégico da empresa, foram discutidos o tema sugerido para a pesquisa, as possibilidades do estudo das unidades fabris sugeridas, ou seja, as unidades que compreendem a matriz da empresa, além do número de gerentes a serem estudados, dentre outros aspectos.

Etapa 3 - Visita à empresa, mais especificamente ao departamento de recursos humanos, com vistas ao conhecimento de alguns dados documentais, relatórios e publicações acerca da realidade das unidades fabris sugeridas para a pesquisa:

Tal período da pesquisa, objetivou a identificação das características documentais relativas às unidades fabris a serem estudadas na presente pesquisa, consideradas como imprescindíveis para o subsequente contato com a realidade de cada uma das fábricas propriamente ditas.

Etapa 4 - Visita a algumas unidades fabris componentes do grupo:

Conforme mencionado anteriormente, a partir desta etapa, já obtinha-se maiores informações a respeito das condições ambientais de algumas unidades de fábrica, e com isso, tornava-se ainda mais clara e mais estimulante a realização de tal estudo.

Etapa 5 - Coleta de conteúdos com os participantes das unidades fabris Delta I, II, III, V, Delta "Y", Delta "X", Terceira Queima e Engenharia Industrial:

Esta etapa da pesquisa compreendeu um dos instrumentos utilizados na coleta dos conteúdos, referente às entrevistas propriamente ditas aos participantes, e que ocorreu no período de 10.10.98 a 27.11.98.

As entrevistas foram agendadas com antecedência, por telefone, a fim possibilitar um primeiro contato com os "sujeitos" participantes do estudo, informando-lhes os objetivos e a metodologia a ser utilizada na pesquisa. Estas foram realizadas com os oito gerentes industriais no próprio ambiente de trabalho dos mesmos.

Inicialmente, conversava-se com os participantes, informando-lhes da importância de seus relatos para o incremento da investigação, bem como do sigilo de suas falas. Logo após, prosseguia-se com as entrevistas individuais semi-estruturadas, partindo-se de um roteiro de perguntas-chave a fim de melhor orientar as conversações. As conversações perfaziam uma média de uma hora para cada entrevistado, com exceção de alguns gerentes mais detalhistas com o tema, ultrapassando até duas horas de gravação, todas elas realizadas em fitas cassete.

No que concerne à realização da coleta de informações, os gerentes, sem exceção, demonstraram grande interesse sobre o tema trabalhado, respeitando o horário das entrevistas, criando dessa forma, um clima de boa interação entre pesquisador e participante.

4.4 Apresentação dos Instrumentos utilizados na Coleta de Conteúdos

De acordo com Chizzoti (1995), a coleta de dados não é um processo acumulativo e linear, cuja frequência, controlada e mensurada, possibilita o pesquisador, exterior à realidade estudada, o estabelecimento de leis e a previsão de fatos. Ao contrário, os dados (conteúdos) são colhidos num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa e na *interação* com seus sujeitos.

Segundo Triviños (1987), os chamados “dados” e “materiais” são utilizados para referenciar todo tipo de informação que o pesquisador reúne e analisa para estudar determinado fenômeno social. Estes não são coisas isoladas, acontecimentos fixos, e diante da abordagem qualitativa de pesquisa, estas informações são denominadas de “fenômenos”, que não se restringem às percepções sensíveis e aparentes, mas se manifestam em uma complexidade de oposições, de revelações e de ocultamentos.

No presente estudo, a coleta de conteúdos desenvolveu-se a partir da dinâmica interação entre pesquisador e participante, na construção contextual do conhecimento - através do relato do pesquisado - estando atrelada ainda a uma certa bagagem de valores, vivências e conhecimentos. A partir disso, os conteúdos coletados foram analisados e avaliados, sendo os aspectos descobertos no processo de análise, investigados, a fim orientar uma ação que modifique situações percebidas como indesejáveis.

Para tanto, nesta pesquisa, utilizou-se fontes primárias e fontes secundárias como instrumentos de coleta de conteúdos, conforme explicitado a seguir:

⇒ *Fontes Primárias:*

⇨ Entrevista Semi-estruturada: Por entrevista semi-estruturada, de maneira geral, Triviños (1987) entende como aquela entrevista que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, oferecem em seguida, um

amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem à medida que se recebem as respostas dos informantes. “O informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa” (Triviños, 1987:146).

Quanto ao roteiro da entrevista, utilizado para coletar os relatos dos participantes na presente pesquisa, este foi elaborado após várias consultas à dissertações que tratavam de temas afms⁶. Foram utilizadas as categorias conceituais de Walton (1973), conforme já explicitado, com o intuito de nortear as questões destinadas aos gerentes industriais.

Para cada categoria conceitual foi elaborada uma questão, sendo ainda, acrescentadas ao roteiro da entrevista, mais duas questões, a fim de identificar qual a conceituação de QVT para estes profissionais, e como esta é percebida em seus locais de trabalho. O roteiro das entrevistas realizadas encontra-se em anexo.

A elaboração do roteiro de entrevista auxiliou na investigação do problema de pesquisa proposto, norteadando a identificação e análise da percepção dos gerentes industriais da Delta - Revestimentos Cerâmicos sobre sua qualidade de vida no trabalho.

⇒ *Fontes Secundárias:*

⇨ A análise documental também utilizada como instrumento de coleta de conteúdos, propiciou a realização de consultas a documentos, registros, publicações relativas ao tema de pesquisa, referentes à realidade da empresa, com o propósito de auxiliar e incrementar o próprio processo de pesquisa. Em termos gerais, a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos, a fim de descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (Richardson, 1985).

⁶ Ver Vieira (1996) e Búrigo (1997).

4.5 Análise de Conteúdo

No momento em que se fmda a coleta dos conteúdos, o pesquisador defronta-se com um grande volume de informações. A partir daí, cabe ao investigador a organização do material coletado, que poderá proceder-se através de categorias ou tendências, a fim de que o mesmo possa iniciar sua interpretação e posterior análise.

Delimitado como o método de tratamento e análise da presente pesquisa, a análise de conteúdo é caracterizada como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Richardson, 1985).

A técnica de análise de conteúdo tem por objetivo “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (Chizzoti, 1995:98). Esta é viabilizada por meio da decomposição e classificação de textos, na busca da decodificação do material coletado, em categorias ou aspectos considerados relevantes para a interpretação.

Para tanto, os relatos dos participantes da presente pesquisa foram codificados, observando-se a categoria em análise e o gerente industrial especificamente, conforme segue:

Categorias: As categorias de análise são apresentadas em número de dez, sendo expressas em algarismos romanos, como evidenciado a seguir:

“I” = Categoria I - Conceito de QVT

“II” = Categoria II - Percepção da QVT no local de Trabalho

“III” = Categoria III - Condições de Trabalho

“IV” = Categoria IV - Compensação Justa e Adequada

“V” = Categoria V - Uso e Desenvolvimento de Capacidades

“VI” = Categoria VI - Oportunidade de Crescimento

“VII” = Categoria VII - Integração Social

“VIII” = Categoria VIII - Constitucionalismo

“IX” = Categoria IX - Trabalho e Espaço Total de Vida

“X” = Categoria X - Relevância Social do Trabalho

Gerentes Industriais: Correspondem ao número de participantes escolhidos para a referida pesquisa. Compreendem o número total de oito gerentes, representados pelas letras de A a H:

“A” = Gerente Industrial A

“B” = Gerente Industrial B

“C” = Gerente Industrial C

“D” = Gerente Industrial D

“E” = Gerente Industrial E

“F” = Gerente Industrial F

“G” = Gerente Industrial G

“H” = Gerente Industrial H

Sendo caracterizada como uma técnica de pesquisa, a análise de conteúdo também deve resguardar as características metodológicas de objetividade, sistematização e inferência. A objetividade diz respeito à explicitação das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo. A sistematização refere-se à inclusão ou exclusão do conteúdo ou de categorias de um texto, de acordo com as regras sistemáticas e consistentes. Portanto, a inferência é um procedimento intermediário entre a análise e a interpretação, podendo ser assim resumida “quem diz o quê, a quem e com que efeito?” (Richardson, 1989).

4.5.1 Etapas da Análise de Conteúdo

Etapa 1 - Transcrição das fitas cassetes contendo os relatos dos participantes:

Após o término da realização das entrevistas com os gerentes industriais, gravadas em fitas cassete de 60 minutos cada uma, partiu-se para a transcrição das mesmas. As transcrições foram feitas na íntegra, com exceção de algumas repetições e identificações de unidades e/ou nomes de pessoas que foram substituídos por reticências.

Etapa 2 - Leitura das transcrições realizadas:

Esta etapa da pesquisa compreendeu a leitura atenta das informações, coletadas através das entrevistas aos participantes da pesquisa. O material foi codificado, quer dizer, cada participante recebeu um número, especificando a categoria em estudo, e uma legenda, enfatizando o gerente industrial em estudo (conforme item 4.5, e desenvolvido no capítulo V).

Etapa 3 - Identificação das unidades de análise:

Uma vez estabelecidas as características do problema de pesquisa, e definidos os objetivos de sua pesquisa, o referencial teórico e o material a ser analisado, o investigador estará em condições de dar uma resposta bastante precisa às perguntas “*por que*” e “*o que*” analisar (Richardson, 1985).

A unidade de análise pode ser uma palavra, uma frase, um tema, ou um documento ou item. A partir da releitura do material coletado, optou-se pelo estabelecimento das unidades de análise (ou unidades de conteúdo) a partir de um tema, em conformidade aos indicadores de Walton (1973). O tema, utilizado como unidade de análise nesta pesquisa, refere-se a uma frase ou uma frase composta, a partir da qual podem-se formular diversas observações. De acordo com Richardson (1985), o tema tem sido amplamente utilizado como unidade de análise para os estudos de motivação, atitudes, crenças, etc.

Etapa 4 - Seleção dos trechos dos relatos de acordo com as unidades de análise:

Cada trecho selecionado foi recortado e reunido em um mesmo local, representando uma dada categoria. Cabe salientar que, tanto as afinidades nas concepções dos relatos, como as divergências auxiliaram e enriqueceram a análise.

É importante ressaltar que os indicadores de QVT estabelecidos por Walton (1973), adaptados por Búrigo (1997), (ver capítulo II, item 2.3.3), além de embasarem o roteiro do instrumento de coleta de conteúdos, ainda auxiliaram na análise da presente pesquisa. No entanto, mesmo estando explícitas as categorias e unidades de análise, atentou-se para o surgimento de novas unidades de análise ou categorias no transcorrer do trabalho.

Após agrupar as unidades de análise as suas respectivas categorias, partiu-se para a descrição dos relatos. Optou-se pela elaboração e exposição desta, seguida da própria análise dos relatos, separando cada categoria em itens, conforme evidenciado no próximo capítulo deste trabalho.

Capítulo V

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RELATOS

O capítulo a seguir apresenta a síntese, seguida da análise e discussão dos relatos dos participantes da presente pesquisa, abrangendo a amostra de oito gerentes industriais da Empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos, conforme explicitado no capítulo IV, item 4.1. Também, neste mesmo capítulo, ocorre a discussão e a análise dos dados coletados, através das fontes primárias e secundárias (ver capítulo IV, item 4.3), embasando-os na literatura especializada.

A pesquisa qualitativa, utilizada como abordagem de pesquisa neste trabalho, possibilitou uma interação entre a pesquisadora e os participantes da pesquisa durante a fase de coleta de informações, propiciando o maior conhecimento do contexto no qual o pesquisado se insere.

Os relatos dos participantes da pesquisa são apresentados a seguir, seguindo os indicadores do modelo proposto por Walton (1973), adaptado por Búrigo (1997), (ver capítulo II, item 2.3.3), com o intuito de facilitar o entendimento do leitor. No entanto, embora a exposição das categorias obedeça a uma ordem de apresentação, sendo cada categoria de análise descrita e analisada separadamente, salienta-se a inter-relação entre as mesmas.

A par disso, cabe ressaltar que a inter-relação das categorias de análise e sua contextualização junto às relações sociais, políticas e econômicas apresentam-se como de suma importância para o entendimento da QVT, pois permitem a melhor compreensão de sua configuração na referida empresa.

Ainda, a partir destes relatos, pôde-se observar a situação que os gerentes industriais da Delta estavam vivenciando durante o período da pesquisa, como as crises financeiras,

provenientes da instabilidade do mercado econômico, e das medidas anti-inflacionárias adotadas pelo governo brasileiro, que vêm abalando a indústria nacional. Conforme explicitado no capítulo IV, item 4.2, apesar do enxugamento do quadro de pessoal e de produção, causado pelos aspectos mencionados, verificou-se que, durante o período de realização da pesquisa, esta empresa manteve um nível considerado normal no que concerne à redução da produção, bem como das demissões.

5.1 Conceituação da QVT

Os relatos descritos e analisados neste tópico referem-se à categoria “*Conceituação da QVT*”. Para a efetivação das entrevistas aos participantes da presente pesquisa, partiu-se do seguinte questionamento: 1) “*O que é para você Qualidade de Vida no Trabalho - QVT?*”.

Logo nas primeiras entrevistas realizadas, e ainda no decorrer de toda pesquisa, ao abordar-se o tema “Qualidade de Vida no Trabalho”, observou-se uma manifestação de interesse e preocupação por parte dos gerentes industriais com relação à temática proposta, conforme pôde-se constatar através de seus relatos:

“Como é importante o estudo e a prática da qualidade de vida no trabalho para o trabalhador e para a empresa” (I.A).

“Este tema estudado e debatido por tantos estudiosos torna-se cada vez mais imprescindível para o bem-estar e a satisfação do trabalhador” (I.E).

Com o transcorrer das entrevistas, ao referirmo-nos a tal categoria, percebeu-se, através dos relatos de alguns participantes, que estes possuíam algumas informações um tanto amplas sobre o tema, fazendo com que, algumas vezes, o gravador fosse desligado para que estes pudessem refletir a respeito das mesmas. Entretanto, ao conversarem sobre o assunto, buscava-se explicar que naquele momento o que importava era conhecer qual o significado do

termo para os entrevistados. A partir disso, observou-se que os entrevistados sentiam-se mais a vontade e, assim, mais encorajados a falar.

Em contrapartida, de modo geral, os entrevistados demonstraram um conhecimento mais específico acerca do assunto, propiciando um maior aprofundamento no que concerne aos seus relatos, tornando, dessa maneira, mais duradoura a conversação.

No entanto, ao iniciar-se o questionamento propriamente dito, referente à categoria “*Conceituação da QVT*”, objetivando identificar “o que é QVT” para os gerentes industriais, alguns deles relataram a amplitude e a complexidade do referido tema, como evidenciamos o relato a seguir:

“Qualidade de Vida no Trabalho?! Nossa! É uma coisa tão ampla!” (I.F).

Tal relato converge para as colocações abordadas na bibliografia especializada deste trabalho, especificamente com a citação de Corrêa (1993), a qual entende o termo QVT como um fenômeno complexo, que vem sendo desvendado pouco a pouco. Para esta autora, o estudo do contexto sócio-econômico faz-se necessário a fim de compreender-se a motivação e os valores dominantes. A par disso, acredita-se que, para que o estudo da qualidade de vida no trabalho tenha êxito, é necessário investigar tal tema, partindo-se da inter-relação das categorias de análise e sua contextualização junto a fatores sociais, políticos e econômicos, a fim de que se compreenda muito mais do que a caracterização da QVT, mas o porquê da sua configuração na empresa.

Através do relato descrito por um dos participantes, observou-se a sua percepção de QVT como uma extensão da própria qualidade de vida, devendo a qualidade de vida no trabalho estar envolvida num conceito que englobe também as outras esferas da vida:

“Qualidade de vida no trabalho é muito mais que isso, está relacionada à própria qualidade de vida” (I.C).

Em conformidade à revisão bibliográfica, “a qualidade de vida é um termo que promete englobar as condições gerais da vida que facilitem ou não o desenvolvimento

humano” (Marques, 1996:50). Ter qualidade de vida pode significar satisfação na vida, realização como pessoa, possuir ótimas condições financeiras ou ter saúde física e mental; ou ainda, como acredita-se, integrar todos esses conceitos. Nahas (1994) confirma que o termo qualidade de vida deve ser caracterizado como abstrato, pois o mesmo implica na inter-relação mais ou menos harmoniosa de fatores sociais, culturais, ambientais e éticos, que moldam e diferenciam o cotidiano do ser humano.

Neste sentido, em concordância aos escritos de Rodrigues (1994), pode-se evidenciar que a qualidade de vida no trabalho é um ponto vital, não somente para a realização do homem no trabalho, mas também, em toda sua existência. Com isso, entende-se que o indivíduo que dispuser de um trabalho de qualidade terá maior predisposição a uma melhor qualidade de vida no que concerne a outros domínios de sua vida.

Dando continuidade às entrevistas aos gerentes industriais, verificou-se que estes relacionaram a qualidade de vida no trabalho às boas condições de trabalho (aspectos físicos e sociais):

“(...) bom, eu classifico a qualidade de vida no trabalho de duas formas, no aspecto físico e no aspecto social. Sob o ponto de vista físico, é ter uma sala que eu possa desenvolver um trabalho num ambiente sadio, é... uma fábrica com alguns critérios de tecnologia. E no aspecto social, é você conseguir harmonizar as tuas horas de trabalho e as tuas horas fora do trabalho” (I.C).

Com o intuito de esclarecer o significado da expressão “qualidade de vida fora do trabalho”, considerou-se conveniente utilizar-se do seguinte relato:

“(...) ter uma qualidade de vida fora do local de trabalho seria eu ter alimentação, educação, moradia, lazer e propiciar tudo isso também a minha família” (I.G).

Condições ambientais de trabalho consideradas favoráveis, como boa iluminação, espaço físico adequado, limpeza, ventilação, dentre outras, foram apontadas pelos entrevistados como responsáveis pela determinação de uma boa QVT.

As características físicas do ambiente de trabalho, como tipo de escritório, personalização do local, territorialidade e *layout* da sala de trabalho, influenciam na avaliação que o trabalhador faz do ambiente (Kanaane, 1995; Palácios, 1995). A par disso, e em conformidade a alguns de seus relatos, pôde-se evidenciar que o tipo de ambiente físico de trabalho influencia o comportamento e, portanto, o desempenho das atribuições cotidianas dos participantes da pesquisa.

Os gerentes industriais ainda fizeram referência à questão da salubridade no ambiente de trabalho como vital para a sua QVT:

“A QVT está muito ligada às condições físicas do trabalho como ambiente sem poluição sonora e sem temperaturas muito elevadas.” (I.G).

“Eu entendo que a QVT estaria relacionada a um bom ambiente de trabalho, ou seja, sem tanto ruído e poeira” (I.F).

Um ambiente seguro, com higiene e segurança no trabalho, atesta, dentre outros pontos, a perspectiva de ser assegurada a saúde física do trabalhador, possibilitando ao mesmo um ajustamento mais sadio ao ambiente de trabalho (Kanaane, 1995). Em concordância aos escritos deste autor, acrescenta-se que condições de trabalho como ambiente arejado, iluminado, salubre e seguro são imprescindíveis para o desenvolvimento de um trabalho com qualidade, ou seja, um trabalho que não ofereça ameaças à saúde física do trabalhador.

Ainda, em se tratando das condições de trabalho, os participantes da pesquisa enfatizaram também as condições sociais de trabalho, destacando principalmente as relações interpessoais que se dão em seus ambientes de trabalho. Alguns entrevistados vincularam a QVT ao bom relacionamento interpessoal:

“(...) Bem, qualidade de vida no trabalho para mim é também a boa relação com os teus pares, certo? Qualidade de vida no trabalho também é a boa relação que tu tens com os teus superiores, com os teus subordinados. É então, a boa relação com todo o seu grupo de trabalho” (I.E).

O relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de maneira que a atividade de cada um esteja em parte determinada pela atividade do outro. De acordo com os escritos de Kanaane (1995), trabalhadores de diferentes categorias profissionais comumente manifestam diferentes graus de insatisfação diante do trabalho que realizam. Estas insatisfações por vezes denotam desajustes e até conflitos.

A denominação conflito interpessoal pode originar-se em função de discordâncias inter-individuais, a respeito de problemas como diferenças de estruturas organizacionais, e em decorrência de antagonismos pessoais, ou seja, diferenças de caráter marcadamente pessoal e emocional. Segundo Walton (1972), um outro conflito comum é o grupal, originando-se principalmente das diferenças individuais, dos recursos limitados, da diferenciação de papéis e do clima organizacional.

Conforme explicitado, os entrevistados manifestam, através de seus relatos, o bom relacionamento entre os seus colegas de trabalho, subordinados e chefias, que reflete-se num clima de harmonia, compreensão e ajuda mútua, repercutindo-se significativamente na sua melhor qualidade de vida na situação de trabalho. Também, no que diz respeito a essas afirmações, pôde-se confirmar sua veracidade através de observações realizadas junto à empresa, no período da coleta de informações.

Além disso, registraram que de nada adianta terem boas condições relacionadas à estrutura física do ambiente de trabalho, se o ambiente social mantém-se desarticulado, sobressaindo o autoritarismo, o preconceito, entre outros aspectos, propiciando a perda pelo gosto e a não satisfação no trabalho.

Na percepção dos participantes da presente pesquisa, a QVT estaria relacionada também à satisfação pessoal no trabalho, conforme evidenciam os relatos a seguir:

“Eu entendo como a qualidade de vida no trabalho a minha satisfação aqui na empresa”
(I.D).

“É eu estar satisfeito dentro do contexto todo da empresa” (I.H).

Seus relatos também convergem para as colocações abordadas na fundamentação teórica (capítulo II, item 2.3.2), especificamente a partir da citação de Hackman e Suttle (1977), a qual assevera que a qualidade de vida no trabalho refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade e o grau de motivação interna para o trabalho.

Apesar das diferentes definições existentes sobre o termo qualidade de vida no trabalho descritas neste estudo, verificou-se a ampla relação entre as mesmas, caracterizando-a como uma abordagem de recursos humanos, que tem como objetivo propiciar a maior satisfação e bem-estar do ser humano no seu ambiente de trabalho, bem como fora dele. A satisfação no trabalho, segundo Rodrigues (1994), não pode estar isolada da vida da pessoa, ou seja, se uma pessoa não está satisfeita com o seu trabalho, entende-se que esta insatisfação tende a influenciar as outras esferas de sua vida.

A insatisfação no trabalho é um problema que afeta quase todos os trabalhadores, em um ou outro momento, independente da sua posição ou *status*. A partir disso, acredita-se que o grau de satisfação ou insatisfação dos empregados tem influência decisiva no seu comportamento. Tal relação sugere que os trabalhadores mais insatisfeitos tendem a faltar mais ou atrasar-se rotineiramente ao trabalho.

Outro indicador, salientado por alguns participantes da pesquisa como essencial para a sua qualidade de vida no trabalho, refere-se à motivação dos mesmos no trabalho. O relato a seguir comprova tal afirmação:

“Eu acho que a motivação é imprescindível para se ter uma melhor qualidade de vida no trabalho”

“A motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas” (Motta, 1991:192). Vista como um processo individual, a motivação não pode ser explicada estreitamente por fatores de trabalho. Neste sentido, concebe-se que o trabalho possui um forte potencial motivacional sobre o trabalhador, a organização, e também com relação às outras esferas de sua vida.

Conforme os escritos de Motta (1995), para que os trabalhadores tornem-se positivamente motivados a realizar suas tarefas, é necessária uma atenção constante a fatores como reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento individual, além da definição correta da própria tarefa. Com relação a essa afirmação, constatou-se através de observações e entrevistas realizadas, a presença de algumas dessas características na empresa em estudo, como por exemplo o reconhecimento pelo trabalho e a ênfase no desenvolvimento individual, como será evidenciado no decorrer da discussão.

Alguns entrevistados ainda conceberam como outra conceituação de QVT a de se trabalhar sem o risco de adquirir doenças ocupacionais:

“Ter qualidade de vida no trabalho é também poder se trabalhar sem adquirir doenças ocupacionais” (I.A).

“Ter QVT é ainda poder se trabalhar sem riscos que comprometam a saúde do trabalhador” (I.F).

A obtenção de condições de trabalho satisfatórias significa muito mais que evitar doenças, significa promover e manter a saúde do trabalhador. De acordo com Silva e Marchi (1997), a promoção da saúde tem muito mais a ver com a qualidade de vida e bem menos com o ato puro e simples de se evitar doenças.

Acredita-se que o controle sobre a saúde do trabalhador e a tentativa de melhorá-la deverão ser atingidos a partir do alcance de um estágio de bem-estar físico, mental e social. Para alcançá-lo, porém, este indivíduo ou grupo deverá obter um ambiente de trabalho sadio e

seguro, poder identificar e realizar suas aspirações, além de ser capaz de satisfazer suas necessidades.

Também nos foi evidenciada, através dos relatos de alguns participantes, a vinculação da qualidade de vida no trabalho ao *stress*. De acordo com alguns relatos, o *stress* do gerente torna-se cada vez mais um condicionante a sua má qualidade de vida. Eis alguns relatos:

“Qualidade de vida no trabalho para mim, caracteriza-se também como poder viver não estressado” (I.A).

“É tentar viver menos estressado” (I.F).

O *stress* é definido como uma reação do organismo, com componentes físicos e/ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrita, a amedronta, excita ou confunde, ou mesmo que a faça imensamente feliz (Lipp, 1996:20). Para Moraes et al. (1995), o *stress* é um fenômeno que se caracteriza como um processo químico natural do corpo humano, desencadeado em função de agentes estressantes presentes em qualquer ambiente.

Tal fenômeno pode estar presente em todas as áreas, ocupações e níveis hierárquicos, em maior ou menor grau. No âmbito do trabalho, seus custos físicos, psicológicos e econômicos podem estar relacionados principalmente aos aspectos econômicos das empresas, tendo como consequência, os altos níveis de absenteísmo, aumento do *turnover* e da insatisfação, fadiga, baixa motivação, dentre outros.

Com o transcorrer das entrevistas, verificou-se, a partir dos relatos dos participantes acerca do questionamento sobre o conceito de QVT, que estes destacaram determinados aspectos que se vinculam a alguns dos indicadores propostos por Walton (1973), tais como:

- ⇒ Condições físicas e sociais no trabalho;
- ⇒ Satisfação no trabalho;
- ⇒ Bom relacionamento interpessoal com chefias e colegas de trabalho;

⇒ Papel balanceado do trabalho com os outros domínios da vida.

O modelo teórico de Walton (1973), que orientou a coleta e análise das informações neste estudo, caracteriza-se por sua objetividade e amplitude. Ao tratar-se da qualidade de vida na empresa, presume-se que esta envolva não somente as questões práticas do ambiente de trabalho, mas também, e principalmente, as necessidades, expectativas e comportamento do trabalhador.

Os relatos dos gerentes industriais revelaram percepções diversificadas com relação à concepção de trabalho no que concerne à conceitualização sobre a QVT.

Apesar destes profissionais considerarem um trabalho com qualidade como sendo aquele que não oferece ameaças à saúde física e mental do trabalhador, ou ainda, como aquele que possibilita expandir-se às condições materiais de subsistência, ou seja, às condições de qualidade de vida fora do trabalho, pôde-se evidenciar a vinculação da qualidade de vida no trabalho principalmente às boas condições físicas e sociais do ambiente de trabalho, pois acredita-se que a falta de condições para o trabalho em determinadas áreas dificulta o incremento das atividades de qualquer profissional, inibindo, dessa forma, o seu desenvolvimento pessoal e produtivo.

5.2 Percepção da QVT no Local de Trabalho

Neste tópico são apresentados e analisados os relatos dos participantes da pesquisa, referentes à categoria “*Percepção da QVT no Local de Trabalho*”, partindo-se do seguinte questionamento: 2) “*Como está a QVT em seu setor de trabalho?*”.

Nas entrevistas referentes à exploração de tal categoria, observou-se que, de modo geral, com o transcorrer dos relatos, os participantes respondiam espontaneamente ao

questionamento proposto, com base em indicadores já descritos na categoria anterior (ver capítulo V, item 5.1).

Os gerentes industriais, logo nas primeiras entrevistas, relacionaram sua percepção de qualidade de vida no trabalho às condições físicas e sociais de seu ambiente de trabalho, como mostra o relato a seguir:

“(...) Quanto às condições de saúde, salubridade, o trabalho tem alguns problemas de ruído e poeira. Porém, quanto ao lado social e pessoal, eu me sinto satisfeito em trabalhar nesta empresa” (II.A).

No que concerne às condições físicas de trabalho, os entrevistados as definem como boas e adequadas. Porém, ao prosseguir-se com as entrevistas aos demais participantes da presente pesquisa, constatou-se que os maiores problemas encontrados por estes profissionais referiam-se ao ambiente das fábricas, mais especificamente, ao chão-de-fábrica.

De acordo com seus relatos, os gerentes industriais demonstraram preocupação com os operadores de chão-de-fábrica que permanecem constantemente neste ambiente. Relataram ainda que a sua grande maioria permanece parte de tempo exposto a este ambiente, considerado por estes profissionais como um pouco comprometido, no que concerne ao ruído, à poluição e a temperaturas elevadas. O relato a seguir torna possível evidenciar tal realidade:

“(...) A poeira é claro que me afeta, porque o meu tempo não é exclusivo dentro do escritório. Eu estou constantemente nas fábricas, eu estou constantemente exposto a todos os problemas que temos hoje dentro da unidade, com relação à poeira, temperatura, enfim, ‘n’ problemas que nós temos” (II.F).

Para tanto, a partir da percepção de alguns entrevistados, e também por intermédio das observações realizadas, verificou-se que a qualidade de vida na situação de trabalho é muitas vezes afetada pela sua permanência no ambiente do chão-de-fábrica, quando estão expostos à poeira, ruído e temperaturas elevadas.

Alguns participantes perceberam ainda, como aspectos determinantes de sua QVT, o gostar daquilo que se faz e o bom relacionamento interpessoal, como expressam os relatos a seguir:

“A minha qualidade de vida no trabalho está muito boa. Primeiro, porque eu gosto daquilo que eu estou fazendo hoje; e segundo, porque eu tenho um relacionamento muito ‘franco’ e muito aberto com a diretoria, com os colegas daqui” (II.B).

“Eu me relaciono muito bem com a minha chefia, com os meus subordinados e com os meus colegas” (II.G).

Conforme explicitado na categoria anterior (ver capítulo V, item 5.1), o bom relacionamento entre subordinados, chefias e entre os entrevistados e os outros gerentes da empresa em estudo torna-se imprescindível, conforme os relatos dos participantes da pesquisa, para o incremento da qualidade de vida no trabalho.

No entanto, com o decorrer das entrevistas, constatou-se o aparecimento de outros indicadores que, por vezes, limitam a QVT na percepção destes profissionais:

“(...) eu estou numa situação de indefinição de produto; nós estamos definindo a linha de produto. Hoje a gente tem cem pessoas que trabalham aqui comigo, e eu estou fazendo avaliação: que eu posso manter as cem pessoas e ter mais, e ter mais pra mim, significa gerar emprego, continuar o emprego de todo mundo; e uma parte da avaliação é ter catorze. E isso me atrapalha totalmente. Eu estou convivendo muito com isso, e nesse aspecto me incomoda, porque eu estou em casa, e estou pensando no trabalho, eu estou no final de semana pensando no trabalho. Então isso me incomoda muito, e isso pra mim não é qualidade de vida” (II.C).

Concebe-se que o momento atual caracteriza-se por um período de incertezas e instabilidades que vêm abalando o mundo do trabalho. Isso tem levado os indivíduos a alterarem significativamente o seu estilo de vida, ou seja, mesmo estimulando, desafiando as

peçoas, quase sempre geram insegurança, conflitos, acarretando muitas vezes indicadores de insatisfação, ansiedade, desmotivação, desgaste físico e/ou mental.

Conforme Moraes et al. (1995), a velocidade das mudanças vem possibilitando um maior progresso para a humanidade, gerando custos crescentemente elevados, tanto em termos psicológicos, como em termos da própria saúde física. As crises financeiras, decorrentes da instabilidade do mercado econômico, refletiam-se no modo como os gerentes entrevistados falavam e se expressavam. Ao longo das entrevistas pôde-se “sentir” o estado de tensão e ansiedade que “pairava no ar”.

“As decisões são muito rápidas. Muitas vezes eu sou obrigado a tomar algumas decisões sem escutar outros, e nesse momento existe um stress muito grande” (II. A).

“Eu estou numa situação assim, para definir fácil, eu estou louco que chegue as minhas férias. Eu acho que esse é um sintoma de stress” (II.C).

“Começa a chegar o final do ano e eu já começo a ficar cansado. Eu sinto dificuldade até em levantar da cama” (II.F).

“(…) eu me sinto cansado de trabalhar. Uma vez nós tínhamos uma estrutura. Um ano e cinco meses atrás eu era chefe de produção, eu respondia pela produção da fábrica, tinha um chefe de manutenção, um chefe de departamento técnico, um gerente e tinha eu, que era o chefe de produção. De lá pra cá, as atividades pouco reduziram, continuamos com a mesma linha de produto, só que hoje, eu estou fazendo a função do gerente, e estou fazendo a função do chefe de manutenção que não existe mais (II.C).

“(…) a própria situação do país afeta a empresa. A empresa passa a ter dificuldades; essas dificuldades passam a tornar-se pressões sobre os executivos; os executivos têm que dar resultados pra empresa, resultados positivos, e eles passam essa pressão pro nível gerencial e aí forma uma cadeia. Isso aí é uma influência negativa no trabalho, como eu falei, a gente não sai daqui sorrindo” (II.E).

As percepções dos entrevistados sobre a sua QVT convergem em sentido da literatura especializada, especialmente diante das colocações de Levitt (1991), o qual assevera

que são novas, bem como desafiantes, as exigências operacionais sobre a gerência moderna, face a uma sociedade globalizada. Estas, por sua vez, não são amplamente compreendidas, sendo muitas vezes capazes de gerar, simultaneamente, alegria e exaustão.

Com relação ao *stress*, conforme Moraes e Couto (1991), existem duas modalidades: o *stress* de sobrecarga, que ocorre quando a estrutura psíquica do indivíduo é incapaz de suportar as exigências do meio, e o *stress* de monotonia, quando a estrutura psíquica do indivíduo vive poucas exigências provenientes do meio ambiente.

No caso dos profissionais entrevistados, pôde-se observar, através de seus relatos, que o seu estado de *stress* é causado principalmente pela primeira modalidade, a partir do aparecimento de formas conhecidas de alienação e pelas doenças físicas relacionadas à sobrecarga do corpo, pelas próprias exigências do meio no qual o indivíduo está inserido, refletindo-se em diferentes graus de dores de cabeça, fadiga, ansiedade e hipertensão.

Todavia, apesar da ocorrência de tais relatos, alguns entrevistados não relacionaram o fenômeno do *stress* como fator desarmônico no que concerne à qualidade de vida em suas atividades de trabalho:

“Nossa! Eu posso dizer que o stress tá longe, tá longe” (II.E).

“Muitas vezes eu me sinto cansado, porém não posso dizer que eu me sinta estressado” (II.G).

Contudo, a partir dos relatos dos participantes, observou-se uma divergência de opiniões com relação à percepção dos participantes da pesquisa no que concerne a sua QVT na empresa Delta. Para alguns dos gerentes industriais entrevistados, a sua QVT não caracteriza-se como excelente devido a aspectos como condições físicas de trabalho, *stress*, dentre outras. Para a maioria dos participantes, a QVT é concebida de boa a excelente.

No entanto, entende-se que a qualidade de vida dos gerentes industriais na sua situação de trabalho não pode ser concebida como excelente, por aspectos como a sobrecarga de funções, a responsabilidade na tomada de decisão (demissão de funcionários), em função

das turbulências ambientais, bem como a situação de insalubridade das fábricas. Com relação a este último, observe-se a responsabilidade da empresa quanto ao oferecimento de melhores condições físicas de trabalho aos profissionais entrevistados.

A partir da análise destas duas categorias - conceituação e percepção da QVT pelos participantes - pode-se identificar qual a concepção e a percepção destes profissionais sobre a sua QVT. Conforme proposto como um de seus objetivos deste trabalho, pretendeu-se analisar até que ponto tais conceituações relacionam-se à configuração da QVT dos gerentes industriais em estudo.

As próximas categorias a serem descritas e analisadas referem-se àquelas propostas por Walton (1973), ou seja, os questionamentos realizados aos participantes desta pesquisa a partir da categoria "*Condições de Trabalho*", contarão com o auxílio de indicadores já preestabelecidos por este autor.

5.3 Condições de Trabalho

Os relatos dos participantes da presente pesquisa, descritos e analisados a partir deste tópico, referem-se à categoria "*Condições de Trabalho*". Para a realização das entrevistas, partiu-se do seguinte questionamento: 3) "*Comente sobre suas condições de trabalho, considerando fatores como: ambiente físico e social, jornada de trabalho, saúde ocupacional, salubridade, recursos materiais, entre outros*".

Anteriormente ao questionamento referente às condições físicas do ambiente de trabalho, como um aspecto determinante na caracterização da QVT, interrogou-se os participantes da referida pesquisa a respeito da proporcionalidade de tempo em que estes permanecem no escritório e/ou no chão-de-fábrica, no que tange ao desenvolvimento de suas atividades em suas respectivas unidades fabris.

Propôs-se tal questionamento pelo fato de que, na exploração da categoria anterior (item 5.2), alguns gerentes industriais ressaltarem que o tempo de permanência no chão-de-fábrica e escritório diferia, dependendo das exigências de cada unidade.

Neste sentido, ao referenciar-se o ambiente físico de trabalho, com ênfase no ambiente do escritório, observou-se, através dos relatos dos participantes, que este caracteriza-se como um ambiente considerado adequado ao desenvolvimento de suas atividades, conforme evidenciam os relatos a seguir:

“O meu ambiente físico de trabalho é propício ao desenvolvimento das minhas atividades” (III.A).

“A qualidade de vida no ambiente físico tipo a sala, eu posso dizer que é um ambiente adequado” (III.B).

“No escritório pode-se dizer que o ambiente é saudável” (III.F).

Excepcionalmente, o ambiente do escritório foi descrito por alguns entrevistados como um pouco barulhento:

“Às vezes considero a minha sala de trabalho um pouco barulhenta” (III.G).

“A questão do barulho, é... Veja assim, esta sala aqui era um show-room, e eu transformei em sala porque eu emprestei a sala do ‘lado de lá’. Lá então, era toda certinha, você não ouvia ruído. Hoje em dia, isso me atrapalha um pouquinho; a sala não é parede dupla, ‘lá’ era” (III.C).

“Pela nossa função, nós não estamos muito tempo expostos a problemas como a poeira por exemplo, com exceção do ruído, porque queira ou não queira, você está aí dentro da fábrica, né” (III.G).

Apesar desses relatos, os participantes da presente pesquisa avaliam, de maneira geral, seu ambiente físico de trabalho, mais especificamente o escritório, com condições de trabalho caracterizadas como boas e adequadas.

No entanto, a partir das demais entrevistas, com ênfase nas condições de salubridade destes profissionais no seu local de trabalho, observou-se, ainda, a convergência de seus relatos no que se refere à existência de salubridade no ambiente do escritório e, em contraposição, à constatação da situação de insalubridade no chão-de-fábrica:

“Lá no escritório a salubridade é boa” (III.G).

“Aqui na minha sala eu tenho salubridade” (III.H).

“Na fábrica o ambiente de trabalho é considerado mais insalubre, tem poeira, tem barulho, tem gases da queima dos produtos no forno” (III.A).

“Ali na fábrica a salubridade não está adequada pela própria natureza do trabalho” (III.E).

“Uma vez que a gente entra naquela porta de entrada lá, ou seja, do chão-de-fábrica, já estamos expostos a todos os problemas como poeira, resíduos de suspensão, calor e tantos outros” (III.F).

“A questão da salubridade nas fábricas, aí é um problema, tu convive com poeira, convive com calor, principalmente poeira e calor” (III.E).

“O ambiente de trabalho das fábricas não é um ambiente salubre, vários são os problemas como barulho, ruídos” (III.B).

“Com relação ao ambiente físico são os problemas de ruído e outros aí, característicos da unidade. O meu maior problema aí, é o barulho, a poeira” (III.F).

Diversos são os prejuízos à saúde causados pela exposição a situações insalubres. De acordo com Gerges (1992), são conhecidos sérios efeitos do ruído no corpo humano, tais como: aceleração da pulsação, aumento da pressão sanguínea e estreitamento dos vasos sanguíneos. Um longo tempo de exposição a ruído alto pode causar sobrecarga do coração, causando secreções anormais de hormônios e tensões musculares. O efeito de tais alterações aparece em forma de mudanças de comportamento, tais como: nervosismo, fadiga mental, frustração, prejuízo no desempenho no trabalho, provocando também altas taxas de absenteísmo no trabalho.

No que concerne às entrevistas, ressalta-se que a maioria delas foi realizada nos escritórios dos profissionais entrevistados, localizados junto às fábricas. A partir disso, pôde-se evidenciar o problema relativo ao ruído intenso, causado pelos diversos equipamentos que fazem parte do espaço físico do chão-de-fábrica.

Na percepção dos gerentes industriais, um outro problema que os afeta é o intenso calor, inerente ao ambiente do chão-de-fábrica:

“(...) o maior problema da cerâmica é o verão, o mês de janeiro e fevereiro é pra ‘matar’. Eu mesmo esse verão passei mal, fiquei no meio da fábrica, a camisa ‘colava’. O maior problema é então na fábrica, que no verão é muito quente” (III.D).

Stellman e Daum (1975) salientam a nocividade que o calor provoca aos trabalhadores e também à empresa, pois em temperaturas desconfortáveis o risco de acidentes eleva-se, ocorrendo mais erros nas atividades desempenhadas, fazendo com que também a produtividade seja menor. Com relação a esse critério, salienta-se que, ao realizar-se a última entrevista já iniciava-se a estação do verão, e, dessa forma, pôde-se “sentir” a temperatura ainda mais elevada no interior das fábricas.

Quanto à iluminação, nenhuma queixa foi registrada, e, quanto ao ruído e à poeira, os gerentes entrevistados informam que a situação pode e está sendo, na medida do possível, melhorada. Ainda, na percepção dos entrevistados, e conforme pôde-se verificar através das observações realizadas, esta empresa sempre se mostrou preocupada com as condições do ambiente de trabalho, como comprovam os relatos a seguir:

“(...) na fábrica..., na fábrica nós temos problemas, certo? Temos ainda o problema de ruídos e de calor, só que nós estamos investindo. Como são investimentos de altíssimo vulto, né, nós estamos todo ano fazendo alguma ‘coisa’ para melhorar. Então, enclausuramos equipamentos, certo; depois nós tentamos reduzir a poeira através de captores de pó, né, são filtros; ele então é filtrado. Então, na fábrica a poeira ainda não é o que deveria estar, você está me entendendo? O calor é terrível, no verão é terrível, inclusive eu estou num

projeto aqui para a gente minimizar isso, ou seja, insuflar ar para rua, ar fresco, para tentar minimizar isso aí. Então a qualidade de vida no chão-de-fábrica ainda deixa a desejar. Sem dúvida, quando eu estou aqui no escritório está melhor, agora, quando eu saio..., quando eu vou para o chão-de-fábrica é terrível” (III.H).

“Não é um ambiente que eu possa dizer que tá bom, mas está melhorando. Nós estamos enclausurando motores para evitar ruídos, estamos investindo na captação de pó” (III.C).

“(...) eu diria o seguinte, que deve ser melhorada a salubridade no chão-de-fábrica, e nós estamos investindo bastante nisso. Não é porque o gerente não está tão exposto, como talvez operador no chão-de-fábrica, que não se invista. E eu gostaria de salientar uma ‘coisa’ que eu considero muito importante: a minha qualidade de vida não vai ser boa, se a do pessoal que eu trabalho não é boa” (III.G).

Os gerentes entrevistados utilizam o protetor auricular como meio de prevenirem-se contra quaisquer danos à saúde, e ainda como forma de fazer com que seus colaboradores conscientizem-se da importância de seu uso e que o utilizem frequentemente nas atividades cotidianas de trabalho.

O uso de equipamentos de proteção individual (EPIs), como capacetes, protetores de ouvido, luvas, etc., é caracterizado como ações de proteção à saúde do trabalhador, ou seja, são aquelas que, como o nome sugere, visam proteger o indivíduo da ação de riscos aos quais possa estar exposto ou tenha a possibilidade de vir a se expor (Silva e Marchi, 1997).

Ainda com relação às condições do ambiente de trabalho, conforme os relatos dos participantes, pôde-se constatar que alguns destes profissionais expõem-se mais esporadicamente ao chão-de-fábrica, pelo fato de permanecerem a maior parte do tempo no escritório:

“Quanto ao chão-de-fábrica, eu acho que o que compromete um pouco é a questão referente à poeira, o ruído, mas é como eu lhe falei. No meu caso, que eu fico mais no escritório, eu diria que está propício” (III.H).

“(...) como gerente, eu fico mais tempo na sala. As atribuições mudaram bastante, porque tu tem que enxergar a produção, os volumes, as qualidades, os estoques; em contrapartida, tu tem também que ‘tá de olho’ no mercado, qual o preço médio, qual o faturamento global, bruto da fábrica, da empresa como um todo. A análise desses dados te toma um certo tempo (III.D).

A partir disso, em resposta mais específica ao questionamento realizado anteriormente, observa-se a divergência entre o tempo de permanência destes profissionais no escritório, numa sala fechada, e/ou no próprio chão-de-fábrica. Houve ainda quem arriscasse sugerir uma certa média entre a sua constância nestes ambientes de trabalho:

“Quanto a permanência no escritório e no chão-de-fábrica, eu considero meio-a-meio, tipo, aqui pode ter uma ‘coisa’ importante mas não urgente; ela pode tá urgente lá na linha” (III.D).

A partir das declarações de dois dos entrevistados, observou-se a convergência de suas declarações a respeito de sua permanência de trabalho no escritório ser percentualmente superior ao ambiente do chão-de-fábrica:

“Eu diria que uns trinta a quarenta por cento do meu tempo, eu fico na fábrica. O restante ou é aqui na sala, ou é em reuniões com a diretoria, ou em outras áreas da empresa, como a área comercial por exemplo” (III.G).

“Eu acredito que eu passo de trinta a quarenta por cento do meu tempo na fábrica, e de sessenta a setenta por cento no escritório” (III.B).

Os participantes desta pesquisa afirmam que as condições físicas de trabalho devem ser saudáveis e seguras, considerando-as como vitais para melhorarem sua QVT.

Na percepção dos mesmos, conforme já mencionado, a empresa demonstra uma preocupação constante com a saúde e a segurança do trabalhador, procurando sanar ou ao menos minimizar os problemas de ruído, poeira e temperaturas elevadas, mencionados por estes profissionais. A partir disso, e por intermédio de observações, acesso a documentações,

e ações efetuadas durante o período de realização da pesquisa, pode-se salientar que a empresa em estudo procura propiciar uma boa qualidade de vida ao trabalhador.

Quanto ao âmbito social, Billings e Moos, citados por Palácios (1995), ressaltam a relação do indivíduo com os outros trabalhadores, com os supervisores e com as chefias. Ao investigar-se a questão relacionada ao ambiente social de trabalho destes profissionais, verificou-se a convergência de seus relatos no que diz respeito à ausência de grandes dificuldades quanto ao relacionamento interpessoal dentro da empresa, como comprovam os relatos a seguir:

“Com relação ao ambiente social, está muito bom. Nós temos um relacionamento bom. É um ambiente assim, bastante ‘franco’ e saudável” (III.B).

“Quanto ao ambiente social de trabalho, eu considero que eu não tenho nenhum problema de relacionamento aqui dentro da fábrica, pelo contrário” (III.H).

Ainda, julgou-se conveniente ressaltar que, a partir da realização da entrevista a um dos profissionais, observou-se a existência de uma certa desarmonia no que concerne ao relacionamento interpessoal nesta empresa, percebendo-se uma desmotivação para o trabalho. A par disso, concebe-se que a qualidade de vida no trabalho, além de suas muitas facetas, traduz-se também em mudanças atitudinais, como tolerância e respeito entre os profissionais.

Com relação às jornadas de trabalho na empresa, observou-se que os profissionais entrevistados as caracterizaram como compatível e adequada a seu cargo de ceramista:

“Em relação a minha jornada de trabalho, acho adequada, sem problema nenhum. São oito horas, oito horas e meia, e a gente trabalha bem mais, dez, doze horas, mas isso é porque a gente quer, não é porque é uma necessidade. Poderia ficar aqui oito horas e tudo bem” (III.B).

“A minha jornada de trabalho é adequada, não tenho problemas em relação a isso” (III.H).

Entretanto, com o transcorrer das entrevistas, constatou-se, a partir do relato de um dos participantes, que sua jornada de trabalho tem exigido um pouco mais, ocasionando uma certa insatisfação:

“(...) o que estressa a nossa jornada de trabalho é uma ‘coisa’ simples, tá. Trabalhar das sete e meia às cinco e dezoito é uma ‘coisinha’ muito simples, o que me incomoda é que quando eu saio de casa tá todo mundo acordando e, quando eu chego, tá todo mundo indo dormir. Então, a semana pra ti é trabalho-casa. O pessoal que trabalha em turno gosta mais da jornada de trabalho deles do que da nossa. O rapaz ali que pegou às cinco e saiu à uma, agora ele vai brincar com o filho, vai fazer uma rocinha, vai fazer um canteiro. Eu não considero isso bom” (III.C).

Em convergência com as colocações abordadas na fundamentação teórica deste trabalho, especificamente com Rodrigues (1994), vive-se atualmente um período de constantes mudanças nas organizações, o que faz com que responsabilidades e atribuições do gerente sofram significativas mudanças quanto à natureza e quanto à responsabilidade. Neste sentido, em se tratando da jornada de trabalho, através do relato a seguir, pode-se comprovar o quão é imprescindível para um dos entrevistados a maior dedicação ao trabalho, considerando-se as próprias mudanças que afetam a função de gerente da Delta:

“(...) Eu este ano me dediquei bastante à empresa, até com uma jornada de trabalho, vamos dizer assim, acima bastante do normal. Bom, a função de gerente da Delta, ela absorveu uma série de atividades, que talvez até um tempo atrás, ao meu ver, de fora, que eu não era gerente aqui, não existia” (III.G).

Apesar disso, através dos relatos dos profissionais entrevistados, evidenciou-se que estes caracterizaram suas jornadas de trabalho como adequadas, se não, fazendo parte da natureza de seu trabalho:

“A minha jornada de trabalho tá muito equilibrada, tá equilibradíssima, não tenho o que reclamar” (III.E).

“A gente tem hora pra chegar, mas não tem hora pra sair. Ceramista é assim. No entanto, eu acho que isso não é um fator que prejudica” (III.D).

“(...) eu sempre trabalho mais do que a minha jornada. A minha função requer isso, nós trabalhamos dependendo da necessidade. Eu sempre digo pro meu pessoal que a gente tem a mesma função que médico. Se bem que a empresa não obriga a gente a fazer isso, mas a responsabilidade do cargo é que exige da gente. Então, com relação ao horário de trabalho, não é o que atrapalha, nem o que cansa, até mesmo porque, se estou aqui é porque quero, a Empresa não me obriga a isso (III.F).

Outro aspecto que se explorou também nesta categoria refere-se à questão da saúde ocupacional dos participantes, como determinante na caracterização da sua QVT. Doenças ocupacionais como, por exemplo, enxaqueca, úlcera, asma, fadiga muscular e psicológica, são desencadeadas muitas vezes pela tensão, causada frequentemente pelo ruído, temperaturas elevadas, ritmo de trabalho e tarefas muito repetitivas (Vieira, 1996).

Alguns dos profissionais entrevistados mencionaram prejuízos a sua saúde como consequência de suas condições de trabalho. Houve casos de comprometimento da audição e da capacidade visual, dores de cabeça, cansaço crescente e estresse em função do ritmo de trabalho, entre outros problemas, conforme esclarecem os seguintes relatos:

“A minha dor de cabeça tem influência direta do meu ambiente de trabalho. O barulho e poeira me atrapalham. Eu também tenho problema de rinite” (III.F).

“Posso salientar a questão de ter um pouco afetada a minha capacidade auditiva, e também a minha capacidade visual” (III.H).

“(...) eu estou mantendo um pique assim, levanta cedo, chega cedo, tal. Mas eu estou notando que na quarta, quinta semana depois desse pique, dá um ‘baque’, como se diz. Ai tu fica aquela semana meia cansativa. Eu acho que é um cansaço mais mental até. Tem essas falhas, ‘essa semana’ tem esse esgotamento” (III.D).

No entanto, é importante ressaltar que, mesmo acarretando algumas das doenças relacionadas às atividades laborais, os entrevistados relatam a ênfase propiciada pela empresa

no que diz respeito à preservação da saúde de seus colaboradores em suas ações de trabalho. Mesmo assim, destaca-se a importância de se rever constantemente os fatores que levam o aparecimento desses sintomas, primando principalmente pela prevenção, e se for o caso, pelo tratamento.

Com relação a este mesmo indicador, um outro aspecto salientado pelos entrevistados refere-se à assistência médica que a empresa oferece a seus funcionários, cujo benefício é caracterizado pelos participantes da pesquisa como determinante da sua QVT. Tal constatação evidencia-se através do relato expresso a seguir:

“(...) quanto à questão da saúde ocupacional, a empresa me oferece uma assistência. Na maioria das vezes, nós trabalhadores procuramos menos do que a empresa oferece. Eu por exemplo, tenho periodicidade de exame auditivo, visual” (III.C).

Finalmente, abordou-se o aspecto relacionado à disponibilidade de recursos materiais aos profissionais entrevistados, na realização de suas atividades de trabalho. De acordo com os relatos a seguir, pôde-se constatar que esta empresa destaca-se positivamente pelo repasse dos recursos materiais a estes profissionais:

“Quanto aos recursos materiais, a Empresa é muito boa pra isso, ela sempre primou muito por isso” (III.A).

“Não tenho o que reclamar. Se precisar de recursos, comprovando a utilização, tem uma abertura muito grande dentro da nossa empresa” (III.C).

“Eu tenho todos os recursos que eu preciso para desenvolver o meu trabalho” (III.F).

Com base no exposto, com relação à categoria “*Condições de Trabalho*”, os entrevistados garantem possuírem boas condições de trabalho ao referenciarem o ambiente do escritório; e, ainda, destacam algumas dificuldades detectadas quanto ao ambiente físico de trabalho, relacionadas mais especificamente à situação de insalubridade no interior das fábricas.

De acordo com as observações realizadas ao longo do período de efetuação da pesquisa, e a partir dos relatos dos gerentes industriais, há que se ressaltar o empenho destes e da própria empresa em melhorar a qualidade das condições físicas de trabalho, e portanto, a QVT dos funcionários do grupo Delta, os quais compreendem os profissionais em estudo.

5.4 Categoria IV - Compensação Justa e Adequada

Neste tópico, trabalhou-se, através dos relatos dos participantes, a categoria que aborda a compensação recebida pelo trabalho realizado. Tal categoria foi descrita e analisada a partir do seguinte questionamento: 4) *“Fale a respeito da recompensa que você recebe pelo seu trabalho, tomando como base fatores como: justiça na compensação, proporcionalidade entre salários (equidade interna e externa), entre outros”*.

A partir de seus relatos, pôde-se observar que os participantes da pesquisa recebem um salário considerado justo pelo trabalho que realizam. Além de demonstrarem estar satisfeitos com o mesmo, os gerentes industriais declararam também ser de grande valia, outras formas de compensação, como o reconhecimento e a satisfação pelo trabalho que realizam, conforme evidenciam alguns de seus relatos a seguir:

“Eu acho que o meu salário paga todo o meu esforço” (IV.C).

“A minha recompensa é o meu salário. É também o reconhecimento do meu trabalho” (IV.A).

“(...) a nível salarial, eu não tenho o que me queixar, eu estou satisfeítíssimo, aquilo que eu ganho me satisfaz. É um salário compatível com o que a gente faz, e atende perfeitamente às minhas necessidades” (IV.H).

“Eu me satisfaço com o meu salário” (IV.F).

No que diz respeito a outro fator abordado neste questionamento, acerca da proporcionalidade entre salários, observou-se através dos relatos que, quanto à equidade

interna, de modo geral, os gerentes industriais acreditam ganhar salário igual ao de seus colegas do mesmo nível hierárquico:

“Com relação aos nossos colegas na empresa, estão iguais, os salários não têm diferença” (IV.B).

“Em relação aos gerentes que compõem a empresa é tudo igual. Se tiver, com pouca diferença, mas não chega a ser específico” (IV.C).

Com relação à equiparação dos salários com os colegas de empresa, alguns entrevistados descreveram a sua não equiparação aos salários de seus colegas do mesmo nível hierárquico, porém, enfatizaram a existência de um plano de crescimento salarial dentro da empresa.

Todavia, de acordo com seus relatos expressos a seguir, alguns destes profissionais comprovaram que, mesmo encontrando-se num nível inferior de salário em relação a seus colegas de trabalho, não acreditam que este seja um fator que lhes prejudique pessoal ou profissionalmente, no que diz respeito à compensação pelo seu trabalho, bem como a sua QVT:

“(...) não tenho o que me queixar com relação aos outros, já que estão há mais tempo na mesma função, até porque o que eu tenho que fazer é lutar, é buscar chegar aonde eles chegaram” (IV.G).

“Existe um plano de crescimento salarial dentro da Empresa que eu devo alcançar, devo ser equiparado aos outros gerentes” (IV.4).

“(...) quanto à proporcionalidade entre salários, não tenho nada a reclamar. Como eu já coloquei, eu estou iniciando, tenho já um salário que tem perspectiva de subir, certo, nós temos um plano de crescimento salarial” (V.G).

E finalmente, quando aborda-se a proporcionalidade entre salários, com ênfase à equidade externa, verificou-se, de modo geral, que o salário destes profissionais é considerado

compatível ao salário do mercado, algumas vezes até um pouco superior, conforme comprovam alguns relatos:

“A nível de mercado, o que se diz é que, a nível gerencial, a nível de chefia, essa empresa tem um salário na média pra cima” (IV.C).

“Com relação ao mercado de trabalho, né, a questão do que eu ganho aqui dentro, lá fora, eu diria que está dentro do mercado” (IV.G).

“Eu acho que a nível salarial, a gerência da Delta hoje, a nível de mercado como um todo, eu acho que ela está um pouquinho acima” (IV.F).

Um outro aspecto, enfatizado por alguns dos entrevistados, refere-se aos benefícios que a empresa lhes oferece. Tais benefícios oferecidos são considerados importantes aos trabalhadores pois proporcionam-lhes uma melhor qualidade de vida, representando um salário indireto (Fleury, 1993).

De acordo com os relatos, consultas documentais e observações realizadas junto ao órgão de recursos humanos da Empresa, verificou-se que a política de recursos humanos proporciona uma série de benefícios aos gerentes industriais, como por exemplo, serviço médico e odontológico, serviço social, dentre outros, conforme pode-se melhor evidenciar através do item 3.4, referente ao capítulo III do presente trabalho.

A partir do exposto, pôde-se observar que, ao abordar-se tal categoria, os participantes desta pesquisa, apesar de considerarem que a compensação financeira seja condição básica crucial, também caracterizaram as compensações não financeiras, ou aquelas em nível de reconhecimento e de satisfação pessoal e profissional, como garantia de uma qualidade de vida capaz de neutralizar possíveis aspectos negativos relativos ao trabalho.

Neste sentido, verifica-se, em muitas pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho que o indicador salário tem se caracterizado como um tanto problemático e fator gerador de iniquidade e insatisfação. Entende-se que o salário recebido reflete-se na satisfação e

motivação do indivíduo no trabalho, caracterizando-se, dessa maneira, como um importante fator para o incremento da qualidade de vida no trabalho.

Em conformidade a essa afirmação, Quirino e Xavier (1987) ressaltam a pesquisa realizada por Herzberg (1973), no final da década de 50, originando a teoria “higiene-motivação”. Os fatores motivacionais ou de desenvolvimento são inerentes à tarefa: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. No entanto, os fatores higiênicos ou de prevenção de insatisfação compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário e segurança. Estes últimos, de acordo com Herzberg (1973), constituem a principal causa do descontentamento no trabalho.

Entretanto, com relação às colocações fundamentadas teoricamente, na percepção dos profissionais entrevistados, o seu salário, bem como o reconhecimento “subjetivo” que recebem pelo seu trabalho, não se caracterizam como as principais causas de insatisfação no trabalho.

Portanto, com referência à categoria “*Compensação Justa e Adequada*”, os relatos dos gerentes industriais confirmam que esta satisfaz suas necessidades pessoais e financeiras, constituindo-se como mais um fator determinante na sua qualidade de vida no trabalho.

5.5 Uso e Desenvolvimento das Capacidades

A partir deste momento, apresenta-se a síntese, seguida da análise dos relatos dos participantes da pesquisa, referente à categoria “*Uso e Desenvolvimento de suas Capacidades*”, partindo-se do seguinte questionamento: 5) “*Como você percebe o uso e o desenvolvimento de suas capacidades em seu setor de trabalho? Considere fatores como*

autonomia, informações sobre o processo total de trabalho, liberdade para planejar e implementar atividades, dentre outros”.

Iniciou-se o questionamento relativo à autonomia do gerente industrial no seu local de trabalho, como um dos critérios utilizados para a caracterização de sua QVT, em conformidade com o modelo conceitual proposto por Walton (1973).

Os relatos dos gerentes entrevistados evidenciaram, logo nas primeiras entrevistas, significativa autonomia destes profissionais em seus setores de trabalho:

“A gente tem uma autonomia de decisão muito grande” (V.B).

“Na minha fábrica eu decido o que eu vou fazer, o que eu vou trocar, lógico, sempre comunicando o meu diretor” (V.D).

“(...) eu diria que com relação à autonomia, nós que ocupamos hoje o cargo de gerência, não podemos nos queixar, toda a liberdade de decidir, nós temos. Claro que uma autonomia com responsabilidade, até um certo limite, né. Mas, dentro daquilo que nós precisamos pra exercer nossa atividade, ou seja, fazer com que tudo o que ocorra aqui dentro ocorra com rapidez e qualidade, nós temos autonomia sim” (VI.F).

Em convergência com os escritos de Walton (1973), os participantes da pesquisa conceberam a qualidade de vida no trabalho como uma meta para gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível de cargo, recebimento de recursos de “*feedback*” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

A separação entre planejamento e execução, e a segmentação das tarefas, características da organização do trabalho na indústria capitalista, intensificou o ritmo do trabalho dos trabalhadores, favorecendo o aumento do controle sobre o desempenho dos mesmos na execução de suas atividades (Marglin, citado por Vieira, 1996). Em função disso,

alguns trabalhadores têm sua autonomia e criatividade enfraquecidas; não sendo o que ocorre nesta empresa, conforme os relatos dos gerentes industriais.

No entanto, com o transcorrer das entrevistas, verificou-se que um dos participantes relatou ter sua autonomia restringida, no que diz respeito à programação e execução de suas atividades:

“Eu, antes de ser gerente, antes de estar nessa posição, eu imaginava que teria mais autonomia. Eu acho que isso restringe, essa falta de autonomia restringe o gerente” (V.A).

A falta de delegação, a não atribuição de responsabilidades, além da chamada distância social entre os diferentes níveis da organização, fazem com que a pessoa se sinta inferiorizada e incapaz de contribuir com boas idéias.

De acordo com o relato de um dos participantes, a falta de autonomia desencadeou a não satisfação e a sua desmotivação no seu trabalho. Tal fato converge para a colocação de Motta (1995), o qual assevera que, do ponto de vista individual, a motivação se passa no domínio de alguma autonomia. É a autonomia de pensar e de agir que aumenta as possibilidades de uma pessoa encontrar sua melhor maneira de contribuir.

Os cargos que possibilitam aos trabalhadores a autoridade para a tomada de decisões proporcionam responsabilidades adicionais, que tendem a aumentar seu senso de reconhecimento e auto-estima (Werther e Davis, 1983). Em contraposição, a ausência de autonomia pode causar apatia ou mal desempenho do empregado no trabalho.

Entretanto, apesar destas declarações expressarem que os profissionais não possuem uma autonomia ampla, estes ressaltam com convicção, que a própria situação da economia do país atualmente constitui-se como uma das causas dessa restrição:

“(...) bom, com relação à autonomia, eu acho que a tendência é cada vez maior, de mais autonomia. Diante do contexto que hoje se encontra a nossa economia, a situação hoje do Brasil, é natural que a gestão das empresas, ela está um pouco ainda centralizada. Os recursos disponíveis são destinados a investimentos a todas as unidades de produção de

nossa empresa, e pra isso tem que ter uma coordenação, de onde alocar os investimentos, e aí é natural que exista uma certa centralização. Na medida que a situação mudar, que a economia mudar, também tenho certeza que a empresa vai dar mais autonomia, cada unidade vai ser uma unidade de negócio, pelo menos é a tendência, e nós já temos as fábricas de fora que já trabalham assim” (VI.G).

Os profissionais entrevistados enfatizaram a situação econômica que o país atravessava, ressaltando os recursos limitados, por exemplo, como determinante para a diminuição de sua autonomia no trabalho. Apesar disso, através de seus relatos, pôde-se evidenciar que estes usufruem de autonomia em seu setor de trabalho.

Ao abordar-se outro indicador de QVT, ou seja, a multifuncionalidade no trabalho, verificou-se que os gerentes industriais referiam-se a tal aspecto como essencial para a QVT de todo profissional, principalmente ao tratar-se do gerente Delta:

“(...) com relação à multifuncionalidade, não tenho dúvida nenhuma, pois o gerente dessa empresa tem que ser multifuncional. Ele tem que conhecer produção, aqui falando do gerente industrial, ele tem que entender de produção, tem que conhecer um pouquinho de financeira, tem que conhecer um pouco de leis, de direito, de administração, de recursos humanos” (VI.G).

Com o transcorrer das entrevistas, pôde-se observar que alguns dos participantes referiram-se à multifuncionalidade como “algo que se aprende a partir da própria prática de trabalho”:

“(...) com certeza a gente aprende a ser multifuncional. Ao longo desses anos que a gente tá aqui trabalhando, eu particularmente, eu me garanto, se tiver que sei lá, um dia ir lá serigrafar umas referências, uma linha, eu vou lá, boto a tela, boto a tinta, regulo a espátula, a pressão da espátula, até a queima do forno. A gente aprende ao longo desses anos, a gente aprende” (VI.D).

Ao longo das entrevistas, ao realizar-se tal questionamento aos entrevistados, e também a partir da realização de observações, pôde-se constatar que não somente os gerentes

industriais possuem multifuncionalidade em seu setor de trabalho, mas também os seus colaboradores, como mostram os relatos a seguir:

“A gente trabalha, vende, produz, devolve, né. Eu me considero multifuncional nesse aspecto” (V.B).

“Acredito que não só o gerente, mas todos os colaboradores usufruem dessa multifuncionalidade” (V.F).

Ao tratar-se com os participantes da pesquisa sobre mais um indicador - informações sobre o processo total de trabalho, considerado pelos mesmos como vital para a sua QVT, deparamo-nos com uma opinião unânime:

“As informações que eu preciso pra fazer o planejamento e pra estar em sintonia com a empresa, eu tenho” (V.C).

“Quanto às informações sobre o processo de trabalho, tudo aquilo que está a nosso alcance nós conhecemos” (V.H).

Com relação ao processo de trabalho, os gerentes entrevistados enfatizaram que o conhecimento sobre o processo total de trabalho é fundamental e necessário a fim de que o gerente sinta-se responsável pela atividade que realiza. Ainda no que concerne a tal indicador, observou-se, a partir de um relato de um dos participantes, que faz parte do perfil desta empresa fazer com que os gerentes conheçam o processo total de trabalho:

“(...) então já que eu já passei por tantas áreas da empresa, já que tá perguntando aqui sobre o processo de trabalho, eu posso dizer o seguinte: que isso já faz parte do perfil do gerente da Delta, tem que conhecer o processo produtivo, até mesmo pra auxiliar as pessoas num momento de dificuldade” (VI.G).

O último indicador de QVT proposto nesta categoria refere-se à liberdade para planejar e implementar atividades. Conforme Walton (1973), o planejamento do trabalho, com o advento da revolução industrial e a simplista extensão de sua lógica subjacente, tem sido separado de sua implementação. Mesmo assim, os participantes da pesquisa afirmaram,

sem contraposições, que possuem liberdade para planejar e implantar suas atividades dentro da referida empresa:

“Nós temos uma liberdade cem por cento para planejamento e para implementação das nossas atividades” (V.H).

“Liberdade pra planejar, eu quem diga, porque eu estou num processo aqui que eu planejo todo dia” (V.C).

“(...) eu diria o seguinte: a gente tem bastante liberdade, e eu aqui, posso dizer que esse ano, dentro da minha unidade, mesmo com esse processo até um pouco centralizado, de investimentos, de direcionamentos, tivemos este ano investimentos altos. Nós colocamos uma linha de monoporosa no início do ano; agora, dentro de dez dias, uma outra linha nova. A gente participou do planejamento e foi implementando as atividades pra que o que fora planejado acontecesse. Então nesse aspecto aí participamos e somos agentes ativos, ou seja, temos bastante liberdade pra planejar e passar pra direção da empresa todo um projeto feito” (VI.G).

Ainda, com relação a este mesmo critério, foi enfatizado um outro aspecto que diz respeito à maior participação dos gerentes industriais nos planejamentos e implementações cabíveis na empresa:

“Tudo o que a diretoria planeja, a gente participa junto e acompanha” (V.G).

A participação nos processos decisórios que lhes dizem respeito constitui-se em fatores freqüentemente mencionados para elevar-se o nível de participação dos trabalhadores (Fernandes, 1996). Em concordância aos escritos de Kanaane (1995), constatou-se, a partir dos relatos dos entrevistados, que a participação e o engajamento no processo de trabalho tendem a incrementar a motivação, a satisfação, ou seja, contribuem para a qualidade de vida no trabalho, fazendo com que os gerentes entrevistados sintam-se integrados e interajam na execução de suas atividades de trabalho.

Com o término das investigações acerca desta categoria, evidenciou-se que os participantes da empresa em estudo possuem oportunidades de aplicar no seu dia-a-dia significativa autonomia, multifuncionalidade, liberdade de planejar e implementar atividades. Além disso, estes profissionais contam com um outro indicador, considerado como vital para a QVT - o conhecimento do processo total de trabalho. Acredita-se que o conhecimento do “como” e “para quê” se desenvolve determinada atividade é essencial para a busca da satisfação, motivação e, portanto, para o desenvolvimento do indivíduo no trabalho.

De acordo com Walton (1973), os indicadores abordados afetam o envolvimento do ego e a auto-estima do trabalhador. Na opinião dos gerentes industriais, de maneira geral, tais indicadores estão presentes no dia-a-dia da empresa, contribuindo, na sua percepção, para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

5.6 Oportunidade de Crescimento

Neste tópico, apresenta-se a síntese e a análise dos relatos correspondentes à categoria “*Oportunidade de Crescimento*”. Para tanto, partiu-se do seguinte questionamento:

6) “*Para você, a política de Recursos Humanos (RH) de sua Empresa oportuniza o crescimento profissional do gerente? Considere para responder, fatores como: possibilidade de carreira e de progressão, treinamento e capacitação, crescimento pessoal, entre outros*”.

Ao enfatizar-se o primeiro indicador de QVT, proposto no questionamento desta categoria, referente à possibilidade de carreira e progressão, evidenciou-se que os participantes da pesquisa, espontaneamente, manifestaram que tanto o crescimento profissional e pessoal, quanto a possibilidade de carreira e de progressão são propiciados pela política de recursos humanos da empresa, o que se pode constatar através dos seguintes relatos:

“Sem dúvida, o indivíduo tem possibilidade de crescer, só precisa mostrar um bom trabalho, e mostrar que é competente, e que tem capacidade pra isso” (VI.A).

“Tu consegue crescer. Eu mesmo tive evolução de crescimento” (VI.C).

“A empresa oportuniza, não tenha dúvida. A política de recursos humanos funciona mesmo” (VI.H).

“(…) a política de RH oportuniza o crescimento profissional do gerente. Essa empresa valoriza bastante a ‘prata da casa’. A começar pela nossa própria diretoria executiva, toda nossa diretoria executiva é ‘prata da casa’, vamos dizer assim. Então, a empresa oportuniza, só depende da gente. O crescimento só depende de cada um de nós, não depende de um ambiente externo” (VII.B).

Através dos relatos de alguns entrevistados, pôde-se observar, ainda, que a competência e a vontade de vencer são vitais para a conquista do reconhecimento na empresa:

“Na empresa se tu for competente, tu consegue vencer” (VI.C).

“A oportunidade existe né, vai da capacidade de cada um” (VI.D).

“A empresa tem oportunizado àquelas pessoas que realmente querem crescer na empresa” (VI.H.)

De acordo com Chanlat (1995), a gestão da carreira deve considerar que o quadro de pessoal caracteriza-se como um recurso fundamental da empresa, a fim de assegurar que as pessoas recrutadas permaneçam na mesma. A política de recursos humanos da Delta propicia ao seu pessoal interno a possibilidade de carreira e de progressão, conforme expressa o seguinte relato:

“(…) esta empresa dificilmente contrata um executivo. O primeiro diretor industrial da Delta nasceu aqui nesta cidade, é uma pessoa muito conhecida. Depois de trinta anos resolveu sair, aí quem assumiu no lugar dele foi uma pessoa que era estagiária de engenharia química. Foi gerente, e assumiu como diretor industrial. Aí a empresa resolveu se profissionalizar e escolheu um diretor presidente, e foi escolhido esse diretor industrial. Para a vaga de diretor industrial veio também um gerente que tinha sido mandado pra uma

das fábricas de fora. Eventualmente, a empresa contratou um ou outro numa área muito específica, dá pra contar em trinta anos nos dedos” (VII.E).

A partir das entrevistas, de modo geral, verificou-se a convergência dos relatos, evidenciando que a política de RH da empresa em estudo possibilita o avanço destes profissionais na instituição e na carreira, dependendo, é claro, do esforço e da competência de cada um.

Convergem com as colocações de Kanaane (1995) e Evans (1996) os relatos dos entrevistados que ressaltam que o papel do trabalho na sociedade mudou muito rapidamente. Evans (1996) ainda assevera, que o quadro competitivo indica que as empresas tendem a possuir somente a metade do número de pessoas que possuem atualmente e que, por conseqüência, as pessoas, tendo que desenvolver mais funções, deverão se aperfeiçoar cada vez mais.

A partir disso, ao abordar-se o aspecto treinamento e capacitação aos participantes da pesquisa, alguns de seus relatos demonstraram que o treinamento dos gerentes industriais é considerado adequado:

“Quanto aos programas de treinamento a nível gerencial, a área de recursos humanos é perfeita, sem dúvida” (VI.A).

“(...) a questão do treinamento é excelente. Não tem um ano que eu não faça no mínimo quatro cursos ou cinco cursos, todos eles é claro, voltados para o conhecimento e aperfeiçoamento do gerente. É muito importante, e eu acho que tá funcionando muito bem” (VII.H).

“Olha, o treinamento é muito bom aqui na empresa. É uma empresa que, eu não conheço as outras, mas ela tem um colégio que forma mão-de-obra” (VI.E).

De acordo com este último relato, constata-se que esta empresa incentiva a formação de mão-de-obra. A empresa possui um colégio, que faz parte do projeto educação da Delta, tendo uma vocação natural para o ensino e o domínio tecnológico, cuja razão de ser está

voltada para elevação do nível técnico das unidades cerâmicas, através da qualificação e especialização de mão-de-obra.

A respeito do treinamento nas empresas Costa (1994), alerta para o fato de que o desempenho na indústria brasileira está abaixo do padrão mundial. No Brasil, a grande maioria das empresas não se preocupa com o treinamento, investindo menos de 1% das horas trabalhadas pelo empregado durante o ano. No entanto, de acordo com um dos relatos dos participantes, não é o que ocorre com esta empresa:

“(...) nós aqui desta unidade, quando a média mundial parece que é um 1% de horas de cursos com relação às horas trabalhadas, nós chegamos a 1,5%. É, está excelente, está acima da média” (VI.H).

Porém, ao realizar-se as entrevistas aos demais participantes da pesquisa, observou-se que o treinamento oferecido pela empresa direciona-se mais ao treinamento técnico:

“Eu acho que quando eu entrei na empresa, o treinamento que me foi proporcionado poderia ser melhor. A visão que a gente tinha naquele momento era mais a parte técnica, a parte de administrar as pessoas, naquela época muito pouco eu tive” (VI.D).

A par disso, pôde-se verificar que o treinamento realizado atualmente pela empresa ainda é considerado pelos gerentes industriais como um treinamento de cunho mais técnico do que de gerencial propriamente dito, devendo-se investir mais neste último, conforme evidenciam os seguintes relatos:

“Nós somos treinados muito tecnicamente, você conversa com o gerente, ele sabe tudo de cerâmica. São atividades puramente técnicas, isso não significa gerenciamento” (VI.C).

“(...) eu diria o seguinte, que na parte industrial, eu como gerente de fábrica, em termos técnicos e operacionais eu não tenho o que me queixar. Entretanto, precisamos de um pouco mais de treinamento na área administrativa, financeira e comercial, já que o gerente Delta tá se voltando cada vez mais, tendo mais responsabilidade, ele vai ter que ser mais preparado” (VII.G).

Os apontamentos levantados pelos profissionais entrevistados convergem para as colocações abordadas na fundamentação teórica, mais especificamente com Rodrigues (1989), que assevera que foi atribuída aos gerentes uma gama de papéis e de responsabilidades em face das constantes mudanças no novo contexto organizacional.

Ainda no que diz respeito aos programas referentes à capacitação e treinamento profissional proporcionados pela empresa, de acordo com os relatos a seguir, detectou-se a necessidade de incrementar um pouco mais o treinamento gerencial:

“Eu acho que a empresa precisava ter um planejamento a longo prazo para reciclar um pouco. Já teve bastante, mas deu uma parada” (VI.B).

“Uma vez que nós estamos investindo ‘pesado’ na parte de treinamento dos nossos colaboradores, foi esquecido um pouco essa parte de gerência” (VI.F).

Ao considerarem o treinamento e a capacitação imprescindíveis para a sua QVT, observou-se que estes profissionais, juntamente com iniciativas da própria empresa, buscam alternativas para a efetivação da sua QVT, e ainda, de seus colaboradores. Durante as entrevistas, diante de alguns relatos, pôde-se enfatizar, ainda, o conhecimento desta realidade por parte da empresa:

“O gerente, diante da necessidade que a gente já informou a empresa, já tá sendo programado para aí uns seis cursos durante o ano, a fim de capacitá-los melhor” (VI.F).

“A empresa está investindo nisso, e se não investiu o suficiente é pelas dificuldades que têm aí” (VI.H).

Além disso, nas entrevistas, de modo geral, os relatos dos gerentes industriais demonstraram a sua preocupação e interesse pessoal na busca de alternativas para amenizar esta situação na empresa:

“(...) eu estou indo buscar soluções. Gosto de lecionar, gosto ainda de estar na Universidade. Acho que as informações lá, estão correndo numa velocidade maior. De

repente, tu tá pesquisando uma 'coisa' hoje, que vai dar um resultado daqui a cinco anos” (VII.C).

No entanto, ao abordar-se o critério crescimento pessoal como determinante da QVT, através dos relatos dos participantes, observou-se ser este aspecto proporcionado pela empresa, como mostram os relatos a seguir:

“Eu não posso dizer que eu não tive a oportunidade de crescer pessoalmente. A empresa me propiciou conhecimentos que, se eu não estivesse aqui dentro hoje, com certeza eu não teria conquistado” (VI.C).

“Eu conheço uma boa parte desse mundo, né. Já viajei muito pra fora, eu fui buscar na Europa tecnologia para a empresa, mas pessoalmente eu cresci muito com isso” (VI.G).

Por meio destes relatos, foi possível constatar que os gerentes industriais da Delta, além de participarem de cursos internos e externos, participam freqüentemente de viagens e feiras no Brasil e no exterior.

Também com relação a tal critério, constatou-se que o crescimento pessoal está atrelado ao próprio crescimento profissional:

“Quando tu cresces profissionalmente, naturalmente pra mim, tu cresces como pessoa” (VI.D).

“(…) para mim, além do crescimento profissional, eu cresci muito pessoalmente. Eu acho que a empresa me proporcionou conhecimento, olha!, no mundo inteiro. Hoje, se eu for à Espanha, à Itália principalmente, que é onde a gente tem bastante ligação com a nossa atividade, que é a produção cerâmica, eu vou me sentir em casa. Eu conheci muita gente desses dois países, e também do Brasil” (VI.G).

A par disso, ressalta-se que essa estreita relação entre crescimento pessoal e profissional enfatizada por um dos entrevistados, é comumente enfocada em nossa sociedade. Ou seja, a identidade pessoal passa a ser freqüentemente determinada pela identidade profissional do indivíduo.

Contudo, através dos relatos correspondentes a tal categoria, das observações e das pesquisas documentais realizadas, verificou-se que a empresa em estudo propicia aos gerentes industriais a possibilidade de carreira e de progressão, bem como o seu crescimento profissional e pessoal, considerados pelos mesmos como essenciais à QVT.

Todavia, estes profissionais manifestam certa divergência de opiniões no que diz respeito ao treinamento oferecido pela área de recursos humanos desta empresa. Houve aqueles que evidenciaram ser o treinamento gerencial adequado; outros, porém, identificaram-no como não compatível com a realidade atual do mundo dos negócios.

Em função das constantes mudanças que vêm ocorrendo no ambiente empresarial torna-se necessário o aperfeiçoamento constante, que permita mudar e adaptar-se às transições, respondendo de forma positiva às pressões e desafios, possibilitando um melhor desempenho na função.

Neste contexto de treinamento gerencial, acredita-se que a ação do órgão de RH desenvolve um importante papel no que diz respeito à capacitação deste profissional. Para tanto, através de seus relatos, os entrevistados consideram imprescindível que este tipo de treinamento ocorra continuamente no que diz respeito ao desenvolvimento de sua função, propiciando assim, um melhor desempenho de suas atividades.

Caracterizado como um dos principais condutores na viabilização da QVT na empresa, o órgão de recursos humanos é tido como um verdadeiro “catalisador” da cultura organizacional. Este contribui de modo efetivo em termos da disseminação das informações, no delineamento de políticas e estratégias voltadas às ações globais e estratégicas que provêm as mudanças nas organizações (Fernandes, 1996).

Nesta empresa, entretanto, conforme os relatos de alguns participantes, julga-se importante o planejamento e a implementação de ações de recursos humanos que privilegiem

o treinamento gerencial, no sentido de incrementar o crescimento profissional e pessoal dos gerentes pesquisados, refletindo-se, dessa maneira, no desenvolvimento da sua QVT.

5.7 Integração Social

A partir deste tópico, são apresentadas a descrição e a análise dos relatos dos participantes referentes à categoria “*Integração Social*”, com o objetivo de caracterizar o grau de interação social existente na organização. Para isso, partiu-se do seguinte questionamento:

7) *“Fale sobre como se dão as inter-relações e a integração social em seu local de trabalho. Considere fatores como igualdade de oportunidades, ausência de preconceitos, entrosamento no ambiente de trabalho, relacionamento com chefias e subordinados, senso comunitário, entre outros”*.

Os participantes da pesquisa, de modo geral, relataram que não possuem maiores problemas quanto à interação social na organização. De acordo com Schein (1982), o contexto da interação corresponde àqueles fatores contextuais que têm alguma relação com os colegas de trabalho, supervisores e outras pessoas do ambiente de trabalho. A par disso, ao longo das entrevistas realizadas, e ainda, através das observações feitas nesta empresa durante todo o período da consolidação da presente pesquisa, constatou-se uma expressiva relação de afinidade entre os profissionais entrevistados e seus colegas, chefias e subordinados.

No que diz respeito ao critério referente à igualdade de oportunidades, verificou-se também, através dos relatos dos gerentes industriais, que esta é propiciada a todos na empresa, dependendo da “vontade” de crescer, que difere de indivíduo para indivíduo, conforme mostram os relatos a seguir:

“As oportunidades são iguais, e volto a dizer que nós como pessoa e como profissional, temos que conquistar esse espaço. Não vejo por parte da empresa, pelo contrário, alguma dificuldade com relação as minhas atividades” (VII.G).

“(...) é..., as oportunidades são dadas tanto pra mim, quanto para os outros. Não vejo assim, distinções. Tudo o que vai acontecer, a gente participa, ou pelo menos é avisado de que aquilo vai acontecer, tá entendendo? A oportunidade de crescer é sempre propiciada a todos na empresa (VIII.H).

Outro aspecto considerado pelos profissionais entrevistados como vital para a consecução da QVT refere-se à ausência de preconceito no ambiente de trabalho. A ausência da discriminação quanto ao nível hierárquico, posição social, cor, raça, sexo, credo, estilo de vida, é considerada pelos participantes da pesquisa como imprescindível para a boa QVT.

“Eu não acredito que ocorra esse tipo de problema em relação a minha pessoa” (VII.A).

“Não há preconceito de qualquer espécie entre os meus colaboradores e a minha pessoa, como ainda, eu não sinto tal problema entre eu e a minha chefia” (VII.G).

O relato de um dos entrevistados aponta que o preconceito na empresa caracteriza-se como moderado:

“(...) existe sempre alguma “coisa”, né, mas vamos dizer assim, que no global não existe preconceito em relação à diretoria, com relação aos meus outros amigos que eu trabalho, isso não existe” (VII.B).

Ao tratar-se com os participantes da pesquisa acerca de mais um critério considerado pelos mesmos como determinante da QVT, ou seja, o entrosamento no local de trabalho, pôde-se observar que estes profissionais consideram muito bom o entrosamento entre as pessoas que fazem parte de seu ambiente de trabalho.

“O entrosamento é bom, a nível assim, entre nós colegas, existe um bom entrosamento. O entrosamento também é bom com relação à diretoria” (VII.B).

“Existe um bom entrosamento de trabalho entre mim e a minha equipe de trabalho” (VII.F).

“(...) nós temos um bom entrosamento. O ambiente de trabalho é o melhor possível, certo? Nós ainda eventualmente participamos de feiras, seminários, viajamos juntos, e existe um entrosamento muito grande” (VIII.H).

“Com a chefia eu considero que eu tenho um bom relacionamento, assim como tal com os meus subordinados. Se por exemplo, um subordinado vem discutir sobre algum ponto. Isso existe, porém não vem a afetar o nosso relacionamento” (VII.C).

“(...) o relacionamento entre chefia e subordinado é considerado por mim excelente. Inclusive nós fazemos pesquisa de clima organizacional, e aqui, sempre deu ‘azul’, e o azul significa que tá muito bom. Tenho ainda um excelente relacionamento com os meus superiores e com os meus colegas, quer dizer, eu não tenho nada a reclamar com relação a isso” (VIII.H).

Os gerentes industriais, por meio de seus relatos, ainda descrevem o relacionamento existente entre os níveis hierárquicos, que, de acordo com os mesmos, diferem das formas tradicionais de gestão:

“(...) tanto em relação ao relacionamento com diretores, como com outros gerentes é considerado bom. Hoje, um gerente é muito ‘mais próximo’ um do outro. As funções hierárquicas também aqui dentro, são muito mais próximas, tanto de funcionários com chefe, de chefe com gerente, de gerente com diretor, de diretor com presidente, está muito mais próximo do que antigamente. Eu sinto uma diferença enorme” (VIII.A).

A partir disso, evidenciou-se uma positiva inter-relação entre estes profissionais em estudo e os demais membros componentes da empresa Delta, caracterizando o relacionamento interpessoal na mesma como cooperativo e amigo. Pôde-se observar ainda a boa integração entre as chefias, e entre chefias e subordinados, existente na referida empresa:

“Nós jogamos futebol juntos, fizemos churrasquinho, é muito saudável isso pra gente” (VII.E).

“Ainda em jogos, festinhas promovidas pela empresa, todo mundo se dá com todo mundo. É um ambiente ótimo” (VII.G).

Tais relações têm seu respaldo na escola de Relações Humanas (ver capítulo II, item 2.4.1), na qual o trabalhador é tido como *“homo-social”*, movido por necessidades de segurança, prestígio, auto-realização no trabalho e aprovação social.

Ao abordar-se aos participantes da pesquisa a respeito do senso comunitário em sua empresa, verificou-se, de modo geral, a existência do senso de comunidade na maioria das unidades da empresa, embora tenha sido constatada, algumas vezes, a existência de subgrupos com visões divergentes, em virtude de uma característica individualista muitas vezes presente. De acordo com alguns relatos, pôde-se detectar que a característica do individualismo ainda manifesta-se presente na empresa:

“Ainda somos um pouco individualistas, até mesmo pela própria concorrência existente. Existe um certo medo entre as pessoas, eu me coloco dentro disso. Eu diria que é um ponto fraco a ser melhorado dentro da nossa empresa” (VII.G).

“(...) estamos numa tentativa, estamos nos esforçando. Nós temos uma característica individualista, né. Até a própria formação na região, um é italiano, outro é alemão, outro é negro, outro é polonês. Ai tu pega todas essas pessoas com formações diferentes, com aspectos culturais diferentes. Ai tu bota numa empresa fazendo uma atividade comum e tu acha que todo mundo pode falar a mesma língua. Mas a gente está em constante tentativas de aproximação. Já se fez no passado tentativas de trabalho em grupo, em equipes, deu certo, morreu. E agora nós estamos iniciando de novo” (VIII.C).

Conforme Berry (1995), apesar da evidente “flexibilização” conceitual, o espírito capitalista e empresarial permanece firmemente amarrado a sua antiga linguagem “heróico-machista” do tipo “estou OK, você está OK”, “que vença o mais forte” e “que se danem os outros”. A tensão entre a necessidade de criar um espírito mais comunitário e a fidelidade à herança “machista” tende a nos levar a uma “pseudocomunidade”, onde se fala a língua comunitária, porém se praticam técnicas de poder e política, oferecendo, por um lado, mais autonomia e independência e, por outro, exercendo um controle ainda mais rígido.

A partir dos relatos a seguir, visualiza-se que o trabalho em equipe é promovido pela empresa:

“É através do trabalho em equipe que a gente propicia ao indivíduo a visão de ajuda mútua aqui dentro da empresa” (VII.F).

“O trabalho em equipe é permanentemente promovido dentro dessa empresa” (VII.H).

A partir das entrevistas aos participantes, bem como através das observações realizadas, pôde-se evidenciar a existência de um empenho no sentido de fazer prevalecer o espírito de equipe, ajuda mútua e companheirismo, a fim de que prevaleça o bom ambiente de trabalho na empresa.

Contudo, ao abordar-se com os gerentes industriais sobre os critérios referentes à categoria *“Integração Social”*, pôde-se evidenciar a existência do bom relacionamento entre os colegas de trabalho, bem como entre as chefias e subordinados, referenciado pelo companheirismo, espírito comunitário, além de se fazer prevalecer o respeito profissional e pessoal, que se concebem como vitais ao bom ambiente de trabalho.

5.8 Constitucionalismo

Os relatos descritos e analisados neste tópico reportam-se à categoria *“Constitucionalismo”*, com o intuito de caracterizar em que grau os direitos do empregado são zelados e respeitados pela empresa. Para tanto, partiu-se do seguinte questionamento: 8) *“Como você percebe o respeito e o zelo de sua Empresa pelos seus Direitos? Considere fatores como direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, entre outros”*.

Os participantes da pesquisa manifestaram unanimemente, através de seus relatos, que a empresa em estudo zela e cumpre com seus direitos trabalhistas, embora não tratassem nas entrevistas, objetivamente, sobre as regras e/ou normas existentes na empresa:

“A empresa nunca recusou algo que fosse direito meu. Ela nunca me deixou faltar nada. Eu jamais tive que cobrar de alguém aqui” (VIII.D).

“(...) a nossa empresa honra essa parte de direito trabalhista. Eu desconheço qualquer ‘coisa’ errada que ela tenha feito nesse sentido; tipo, não depositar fundo de garantia, não depositar INSS. Eu desconheço que um funcionário tenha saído daqui sem que tenha recebido seu fundo de garantia ou seu INSS, etc., etc., desconheço isso” (IX.G).

Por meio dos relatos a seguir, os profissionais entrevistados também demonstram que a empresa prima pelo cumprimento de seus direitos trabalhistas:

“A gente sempre recebe de acordo com a legislação. Nunca tive problemas relacionados a esta questão” (VIII.B).

“Toda vida que eu precisei, a empresa sempre me ajudou. Com relação aos meus direitos, ela fez muito mais do que os meus direitos sociais permitiam, em ocasiões em que eu precisei dela. Então, tu percebe que é mais que excelente” (VIII.H).

“(...) zelo e respeito da empresa pelos direitos, acho que quem reclamar... Eu estou a dez anos aqui, e eu não vi ninguém sair sem o direito a que teve; mesmo aqueles que reivindicaram via justiça. Eu estou a mais de cento e vinte meses, eu nunca tive um atraso de pagamento, eu não sei o que é isso” (IX.C).

Ao tratar-se do indicador relacionado à privacidade pessoal, considerado como determinante na caracterização da QVT pelos gerentes industriais, constatou-se que a empresa lhes propicia um significativo grau de privacidade dentro da empresa. Os relatos expressos a seguir corroboram estas constatações:

“Sempre foi respeitada minha individualidade aqui dentro da empresa, nunca tive problemas com isso” (VIII.C).

“Quanto à privacidade pessoal, nunca tive problemas desse tipo em meu ambiente de trabalho. Tudo o que eu preciso para ter minha privacidade, eu tenho” (VIII.A).

Quanto a outro indicador abordado nesta categoria, relativo à liberdade de expressão, observou-se através de seus relatos, que os profissionais entrevistados possuem liberdade para expressarem seus pontos de vistas aos superiores. Para tanto, de acordo com os mesmos, esta empresa proporciona-lhes liberdade de expressar seus pontos de vista aos superiores,

entretanto, é imprescindível o respeito aos limites. Os relatos a seguir elucidam tais afirmações:

“A gente tem oportunidade de se expressar, mas é importante saber os limites” (VIII.E).

“(...) liberdade de expressão eu tenho. Eu falo aquilo que eu penso, sou ouvido, e a minha opinião é bastante respeitada. A empresa nunca me coibiu de falar, ou me reprimiu por eu falar ‘alguma coisa’. É claro que a gente deve ter limites, mas eu posso afirmar que nós, nessa empresa não temos problemas relacionados à liberdade de expressar suas idéias” (IX.H).

A partir dos relatos dos participantes desta pesquisa, evidenciou-se a presença de liberdade de expressão e privacidade pessoal na empresa. Também quanto a aspectos de zelo e respeito, além do cumprimento dos direitos trabalhistas dos profissionais entrevistados, constatou-se o predomínio de percepções positivas, o que se reflete na maior motivação para o trabalho.

Neste sentido, os indicadores referentes à categoria *“Constitucionalismo”* na organização do trabalho são caracterizados pelos gerentes industriais da Delta como elementos-chave para o crescimento da qualidade de vida no trabalho.

5.9 Trabalho e Espaço Total de Vida

Neste item, são apresentados e analisados os relatos dos participantes da referida pesquisa, objetivando caracterizar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a sua vida no trabalho, partindo-se do seguinte questionamento: 9) *“Como se dá a relação entre o seu trabalho e o seu espaço de vida pessoal? Considere fatores como papel balanceado do trabalho, significado do trabalho para você, tempo para lazer e para família, entre outros”*.

Os participantes da pesquisa, de maneira geral, expressaram por meio de seus relatos a importância de procurarem manter um equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional:

“Eu acho que o papel do meu trabalho está bem balanceado com a minha vida pessoal” (IX.A).

“(...) faço viagens, cursos, sempre visando o enfrentamento da nossa realidade, mas isso não causa maiores problemas com a minha família. Eu acho que eu tenho tido um equilíbrio muito bom entre as minhas atividades referentes à empresa e às questões de cunho pessoais” (IX.G).

“Tá super balanceado. Eu consigo balancear as minhas atividades aqui na empresa com certas atividades físicas que desempenho ao sair do trabalho” (IX.E).

Com relação aos constituintes do campo dos interesses físicos, Marcelino (1983) aponta as práticas esportivas, os passeios, a pesca, a ginástica e todas as atividades onde prevalece o movimento ou o exercício físico - incluindo as diversas modalidades esportivas.

De acordo com os relatos de alguns dos gerentes entrevistados, o aspecto referente ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional apresenta-se muitas vezes como um tanto quanto crítico, em função da própria atribuição da função que exercem:

“(...) esse eu acho que é o item mais crítico, na minha situação. Eu não estou bem. Reclamações constantes, você não vê o filho crescer... É uma questão assim, tem concorrência, e esta faz com que entre em conflito com isso aqui. Tu sai daqui cansado, tu chega mal em casa, é complicado. Antes de ser gerente minha vida era menos ‘assim’, porque uma ‘coisa’ que pesa muito em nós gerentes é a primeira responsabilidade pelo resultado da unidade. O diretor industrial, quando ele vem falar de baixa qualidade, é comigo. Eu acho que é um ponto crítico na vida de todo o pessoal” (IX.C).

Em convergência a este relato, Walton (1973) salienta que uma experiência de trabalho individual pode ter efeitos positivos ou negativos em outras esferas da vida, tal como naquelas relativas a relações familiares. A par disso, entende-se que o trabalho não deve absorver excessivo tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar, suas atividades de lazer e sua convivência comunitária.

Um dos participantes da pesquisa expressa ainda, sua dificuldade em balancear o tempo no trabalho e a sua vida pessoal, evidenciando um menor tempo disponível para o convívio familiar, em virtude do próprio aumento da jornada de trabalho, como já mencionado (ver capítulo V, item 5.4), desencadeado também por novas absorções da função gerencial. Eis o seu desabafo:

“(...) sem dúvida, o tempo pra família, ele sempre será pouco. A gente que trabalha fora, passa praticamente umas dez a doze horas fora, queira ou não queira, a gente acaba não dando atenção para os filhos como deveria dar. Também, não é problema da empresa, é um problema da nossa atividade, da função que a gente exerce. Eu volto a dizer que a gente tá absorvendo um pouco mais, ou bem mais, determinadas atividades” (IX.G).

Os aspectos ressaltados pelos gerentes industriais estão diretamente vinculados às colocações abordadas na fundamentação teórica, particularmente as de Rodrigues (1994) e Gonçalves e Veiga (1995), cujas citações voltam-se à sobrecarga, à dificuldade nas delegações, ao trabalho em excesso, bem como à multiplicidade de tarefas dos gerentes, decorrente das constantes mudanças que se refletem no mundo do trabalho.

No entanto, a relação com o trabalho para um dos participantes é mais estreita, ou seja, sua vida está praticamente voltada para o trabalho. Apesar de ser uma opção pessoal, de acordo com seu relato, expresso a seguir, é necessário trabalhar tal vinculação:

“(...) a gente, conforme vai passando o tempo, eu particularmente, estou dando, infeliz ou felizmente, não sei, mais valor pra minha vida no trabalho do que pra minha vida pessoal. É por opção pessoal, porque eu por exemplo, eu fico preocupado, eu sofro com o trabalho, eu fico alegre com o trabalho, entende? E isso tá me gerando problemas em termos pessoais. Antes eu não era assim; mas hoje, eu não consigo equilibrar isso, talvez até em face das mudanças ocorrentes na função do gerente. No entanto, eu acredito que eu terei que trabalhar isso” (IX.H).

É sabido que o excesso de trabalho sem o devido descanso, ou mesmo a falta de tempo para a efetivação de atividades referentes a outras esferas da vida causam, dentre outros problemas, o *stress* físico e/ou mental, conforme já mencionado em categoria anterior. Este extremo do trabalho é praticado por aquelas pessoas que não trabalham para viver, mas sim vivem para trabalhar, denominando-se os *workaholics*, expressão americana utilizada para designar aquelas pessoas para quem o trabalho caracteriza-se como um vício.

Levando-se em consideração que o trabalho é definido pelos entrevistados como a principal atividade de suas vidas, as atividades destinadas ao lazer são, na maioria das vezes, passadas a segundo plano, ou mesmo, esquecidas.

Apesar do exposto, em convergência à afirmação de Marcelino (1983), os profissionais entrevistados asseveram que as resistências aos valores do lazer devem ser amenizadas, a fim de que o homem, que na atualidade vive praticamente para trabalhar, possa passar a dedicar boa parte de suas energias às atividades de lazer (Santini, 1993). Para eles, a empresa prima por tais valores, promovendo constantemente torneios de cunho esportivo, confraternizações, dentre outras atividades.

A partir da separação entre planejamento e execução e a segmentação das tarefas, características da organização do trabalho na indústria capitalista, o trabalho nas organizações tem passado por modificações importantes. Tal revolução histórica, em consonância com a fundamentação teórica (capítulo II, item 2.2), enseja tendências contraditórias, a partir das diversas relações entre capital e trabalho, que passam a delimitar as posições que os indivíduos ocupam no ambiente de trabalho (Kanaane, 1995). Estas, por sua vez, vêm supervalorizar o capital, negligenciando o real sentido do trabalho para o homem, propiciando muitas vezes a alienação e a perda do significado do trabalho (Walton, 1973; Berger, 1983; Codo, 1997).

Para tanto, ao tratar-se da concepção e significado do trabalho com os participantes desta pesquisa, observou-se, a partir de seus relatos, sua relação com significativas expressões, tais como: sobrevivência, satisfação, necessidade, satisfação pessoal, busca de realização. Presume-se, assim, que o trabalho expresse tais significações, principalmente se suas relações forem mais humanizadas e satisfeitas as necessidades.

Os gerentes industriais, de modo geral, percebem a grande importância do trabalho para os mesmos, como algo dignificante e essencial, ocupando um papel central em suas vidas, destacando-se como elemento fundamental para o seu desenvolvimento pessoal e social. A partir disso, em convergência aos escritos de Kanaane (1995:19), os profissionais entrevistados corroboram com a afirmação de que “é através do trabalho, que o homem pode modificar seu meio e modificar-se a si mesmo, à medida que possa exercer sua capacidade criativa e atuar como co-partícipe do processo de construção das relações de trabalho e da comunidade na qual se insere”.

“O trabalho é tudo na vida da gente” (IX.E).

“O trabalho é uma necessidade de sobrevivência. Sem o trabalho o indivíduo não vive” (IX.A).

“(...) bom, o significado do trabalho pra mim é, vamos dizer assim, além daquilo que tu ganha aqui na empresa, o trabalho pra mim dignifica o homem. O trabalho tem um papel fundamental na minha vida, eu hoje, se eu não viesse trabalhar, eu não saberia o que fazer. Então é importante, isso já tá inserido, tipo assim, se eu não vier trabalhar às oito, nove, dez horas, pra mim vai ser um problema sério (X.B).

De acordo com os seus relatos, evidenciou-se que os entrevistados percebem o trabalho como essencial à vida e fundamental a todo ser humano. Em contraposição à concepção do trabalho entendida muitas vezes a partir de uma relação mecanicista, utilitarista e unidimensional, refletindo-se num ambiente de insatisfação, insegurança, conflituoso e sem qualquer estímulo que propicie a motivação (Krawulski, 1991; Albornoz, 1992), os

entrevistados percebem seu trabalho a partir de uma representação positiva, ou seja, concebem-no como satisfatório e dignificante.

De maneira geral, a partir dos relatos dos participantes desta pesquisa, pôde-se observar que estes tentam, dentro de suas possibilidades, buscar uma harmonia entre suas vidas pessoais e profissionais - fator vital para a conquista de uma melhor qualidade de vida, em sentido amplo.

5.10 Relevância Social do Trabalho

Por fim, neste tópico é apresentada a descrição, seguida da análise dos relatos referentes à última categoria compreendida no modelo proposto por Walton (1973), ou seja, o critério relativo à *“Relevância Social do Trabalho”*, que objetiva caracterizar a QVT dos profissionais entrevistados através de suas percepções acerca da valorização de seu trabalho, e ainda, da imagem e responsabilidade social da empresa na comunidade. Para a análise desta categoria, partiu-se do seguinte questionamento: 10) *“Fale a respeito da relevância social do seu trabalho, tomando como base tais fatores: valorização do seu trabalho, imagem e responsabilidade social de sua empresa, dentre outros”*.

Logo nas primeiras entrevistas referentes a tal categoria, observou-se que os participantes, sem exceção, expressaram um sentimento de grande dedicação e gratidão para com a empresa.

A valorização do trabalho é caracterizada pelos gerentes industriais pelo reconhecimento de seu trabalho pelas chefias, colegas de trabalho e pela própria comunidade em geral, conforme mostram os relatos a seguir:

“O meu trabalho é valorizado pela empresa com base nos meus próprios resultados” (X.F).

“Quando eu me encontro com algumas pessoas fora da empresa, estes valorizam também o meu trabalho” (X.E).

“(...) essa fábrica aqui é a única no Brasil, é a única que faz esse tipo de produto na empresa. Então, a gente sente isso até no próprio dia-a-dia, né. A gente conversa com os colegas de trabalho, diretoria, e eles valorizam muito essa unidade, e por consequência, eu sou muito valorizado em relação a isso” (X.B).

Conforme os escritos de Kanaane (1995), a valorização do potencial humano é um processo contemporâneo, cujos resultados são imprescindíveis para o efetivo desenvolvimento organizacional. Entende-se que a valorização e o reconhecimento do trabalho realizado por diferentes categorias e níveis profissionais são imprescindíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador, e portanto, para sua QVT.

Os participantes da pesquisa ainda demonstraram a positiva imagem e responsabilidade social da sua empresa frente à comunidade:

“Alguns funcionários da fábrica se formaram no segundo grau, e todos os gerentes foram convidados a fazer parte da ‘mesa’, com o diretor, o prefeito... A gente é visto como uma pessoa muito importante na comunidade” (X.G).

“(...) em relação à empresa e à comunidade, esta empresa também é bastante valorizada. O pessoal comenta assim: a empresa ‘deu o tiro certo’, lançou essa unidade, vende bem, o produto é bonito. Então alavancou muito a imagem da empresa perante a sociedade (XI.B).

Saldanha, citado em Quirino e Xavier (1987), alerta para a responsabilidade que as organizações têm sobre o bem-estar psíquico de seus contribuintes individuais. Estas, como grupos de trabalho com cultura própria, tanto podem servir de ambiente integrador e enriquecedor das pessoas que nela trabalham, como podem igualmente adoecer essas pessoas.

Organizações que parecem estar agindo de maneira socialmente irresponsável tendem a causar um crescimento no número de empregados com valores depreciativos do seu trabalho e de sua carreira, o que vem afetar a auto-estima do trabalhador (Walton, 1973). De acordo com os relatos dos entrevistados, tal colocação não pode ser aplicável à realidade da Delta - Revestimentos Cerâmicos.

Alguns entrevistados ainda ressaltaram que, mesmo convivendo com alguns problemas relacionados as suas condições de trabalho um tanto precárias, como já mencionado (ver capítulo V, itens 5.2 e 5.3), a empresa busca reparar danos como ruído, poeira e temperaturas elevadas, prevalecendo, conforme constatado, a forte imagem da empresa perante a comunidade em geral:

“A própria TV, revista, jornal, de uns anos pra cá, vêm ‘pegando’ forte a questão da redução de pó, dos rios. Investimentos nessa questão ambiente estão sendo devidamente planejados e realizados” (X.F).

“A imagem da empresa continua excelente perante a comunidade. É claro que nós temos as nossas dificuldades, mas a empresa tá investindo nisso” (X.C).

“(...) essa unidade aqui é um exemplo muito típico, porque nós estamos no meio de um bairro. Tivemos seríssimos problemas de poluição sonora, de poluição ambiental, e com isso a empresa, realmente, ela chegou até a ‘tocar’ alguns processos na FATMA, e nós tivemos sérios problemas. Mas, com o passar do tempo, nós estamos fazendo um trabalho muito bom, nós estamos visitando a comunidade, estamos investindo muito aqui dentro pra acabar com o problema de pó, por exemplo. Nós ainda, calçamos todas as ruas, investimos na lavagem dos gases que tão indo pra atmosfera, e isso melhorou bastante. Quanto ao ruído, nós fechamos toda a fábrica pra evitá-lo. Então, eu posso dizer que nós temos hoje, uma relação bastante agradável com a comunidade” (X.H).

De acordo com o que foi exposto na fundamentação teórica, a idéia de QVT baseia-se na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa (Walton, 1973). Neste sentido, a partir dos relatos dos gerentes industriais participantes da presente pesquisa, constatou-se que a relevância social do seu trabalho traduz-se na contribuição que estes proporcionam através de seu trabalho, propiciando à empresa uma significativa imagem social perante a comunidade em geral. Também, é através da valorização de seu trabalho, simbolizada pelo reconhecimento das chefias, colegas e da comunidade em geral, que estes profissionais motivam-se e tornam-se mais envolvidos, facilitando seu desenvolvimento

profissional e promovendo, dessa forma, o incremento de sua qualidade de vida na situação de trabalho.

Finalmente, com a intenção de concluir este capítulo e sintetizar as informações discutidas e analisadas, optou-se pela exposição de um resumo, referente aos indicadores pesquisados (Walton, 1973, adaptado por Búrigo, 1997).

1ª) Conceituação da QVT: Os gerentes entrevistados relacionaram a QVT a uma extensão do conceito amplo de qualidade de vida, à motivação no trabalho, ao balanceamento das atividades de trabalho com relação às outras esferas da vida; e vincularam, principalmente a QVT às boas condições de trabalho (físicas e sociais). As condições físicas de trabalho, de acordo com os seus relatos, refere-se a um ambiente com boa iluminação, espaço físico adequado, limpo e ventilado.

Com relação às condições sociais de trabalho, os gerentes destacaram principalmente as relações interpessoais na empresa como determinantes de sua QVT. Por fim, os entrevistados ainda relacionaram a QVT à satisfação no trabalho e ao “poder se trabalhar menos estressado”.

2ª) Percepção da QVT no local de trabalho: No que concerne à empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos, com referência a esta categoria, observou-se que os gerentes entrevistados vincularam sua percepção de QVT às condições físicas e sociais de seu ambiente de trabalho, enfatizando, de modo geral, as condições físicas de trabalho como um tanto precárias, em função do ruído, da poeira e das elevadas temperaturas das fábricas. Entretanto, com relação ao ambiente social de trabalho, na opinião dos participantes da presente pesquisa, o bom relacionamento entre subordinados, chefias e colegas de trabalho traduz-se na sua QVT.

Portanto, com relação a esta categoria, alguns profissionais entrevistados ressaltam que sua QVT não é caracterizada como boa, devido a aspectos como as próprias condições físicas de trabalho, bem como o *stress* ocupacional. No entanto, de acordo com os relatos da maioria dos entrevistados, a QVT do gerente Delta é concebida de boa a satisfatória.

3ª) Condições de trabalho: O ambiente físico do escritório é considerado pelos gerentes industriais como adequado ao desenvolvimento de suas atividades. Entretanto, o ambiente do chão-de-fábrica, também ocupado por estes profissionais em função de suas atribuições, é caracterizado pelos mesmos, como pouco salubre em virtude do ruído, temperatura e poeira, acarretando algumas vezes, riscos à saúde.

Conforme já explicitado na categoria anterior (ver capítulo 5, item 5.2), quanto ao ambiente social, verificou-se a convergência dos relatos no que diz respeito à ausência de grandes dificuldades quanto ao relacionamento interpessoal dentro da empresa. De acordo com os seus relatos referentes à jornada de trabalho, esta foi caracterizada como compatível e adequada ao cargo de ceramista.

Finalmente, conforme os relatos dos participantes da pesquisa, constatou-se que esta empresa destaca-se positivamente no que tange ao repasse dos recursos materiais necessários ao desenvolvimento de suas atividades.

4ª) Compensação justa e adequada: Através dos relatos dos entrevistados, pôde-se verificar que, na empresa em estudo existe dois tipos de compensações, a “subjetiva” e a financeira. A primeira estaria relacionada às compensações “subjetivas”, privilegiando o reconhecimento pelo trabalho realizado. O outro tipo de compensação relaciona-se à compensação financeira, e que segundo os participantes da pesquisa, caracteriza-se como justa, favorecendo sua motivação para com o trabalho.

5ª) Uso e desenvolvimento de capacidades: De modo geral, os entrevistados afirmam que mesmo em função das limitações causadas pela própria situação econômica do

país, como exemplo, os recursos limitados, estes usufruem de significativa autonomia em seus setores de trabalho.

Os profissionais entrevistados asseveram, a partir de seus relatos, que possuem significativas oportunidades de aplicar no seu cotidiano a multifuncionalidade, bem como a liberdade de planejar e implementar ações. Além disso, estes profissionais confirmam que contam com outro indicador, considerado por eles como vital para a sua QVT - o conhecimento do processo total de trabalho. Para os gerentes industriais entrevistados, o conhecimento do “como” e “para que” se desenvolve determinada atividade é essencial para a busca pela satisfação, motivação e maior desenvolvimento no trabalho.

6ª) Oportunidade de crescimento: De acordo com os relatos dos participantes da presente pesquisa, a possibilidade de carreira e de progressão, bem como o crescimento pessoal e profissional são propiciados pela política de recursos humanos da Delta - Revestimentos Cerâmicos.

No que concerne ao treinamento gerencial, os integrantes da pesquisa o caracterizam como um tanto prejudicado, direcionando-se mais especificamente ao treinamento técnico do que ao treinamento gerencial propriamente dito.

7ª) Integração social na organização: Os entrevistados, de modo geral, relataram possuírem uma boa integração social na empresa, prevalecendo a igualdade de oportunidades, o bom entrosamento entre colegas e equipes de trabalho, o moderado preconceito, o companheirismo e o espírito comunitário. Ainda, ao tratar-se do relacionamento com chefias, de acordo com os relatos dos entrevistados, este pôde ser caracterizado como profissional e amigável.

8ª) Constitucionalismo: A partir dos relatos, evidenciou-se a inegável presença de liberdade de expressão e privacidade pessoal aos gerentes entrevistados. Também foi relatado

pelos gerentes industriais entrevistados que a empresa em estudo respeita e zela pelos direitos trabalhistas destes profissionais.

9ª) Trabalho e espaço total de vida: Os participantes da pesquisa procuram buscar uma harmonia entre sua vida pessoal e profissional. Estes consideram o trabalho como essencial e fundamental à vida, traduzindo-se em significativas expressões de sobrevivência, necessidade, satisfação pessoal e busca de realização. O lazer constitui-se como atividade importante para o desenvolvimento humano no trabalho, conforme os relatos dos gerentes.

10ª) Relevância social do trabalho: No que diz respeito à valorização de seu trabalho, os entrevistados simbolizam-na pelo reconhecimento das chefias, colegas e da comunidade em geral, fazendo com que estes motivem-se e tornem-se mais envolvidos, facilitando seu desenvolvimento no trabalho, promovendo dessa forma, a sua qualidade de vida na situação de trabalho.

Por fim, a relevância social do trabalho traduz-se na contribuição que estes profissionais proporcionam através de seu trabalho, propiciando à empresa uma significativa imagem e responsabilidade social perante à comunidade em geral.

Capítulo VI

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais da presente pesquisa, algumas recomendações à empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos e, ainda, sugestões para futuros estudos nesta área.

Os programas de qualidade e produtividade têm sido incessantemente adotados pelas organizações brasileiras, que buscam maior competitividade no mercado. Porém, de acordo com o que foi exposto na fundamentação teórica (capítulo II, item 2.2), não se pode falar em qualidade dos produtos e serviços, se aqueles que vão produzi-los não possuem qualidade de vida na sua situação de trabalho.

Neste sentido, de modo específico, este trabalho trata da qualidade de vida no trabalho, considerada indispensável à produtividade e à competitividade, cruciais à sobrevivência de qualquer forma organizacional. De acordo com Fernandes (1996), a caracterização dos níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho é também uma questão-chave para o sucesso empresarial.

Resgatando a colocação de Valenti e Silva (1995), evidencia-se que o estudo e a implementação de práticas relacionadas à QVT, apresentam-se como uma alternativa de pesquisadores e dirigentes em solucionar ou amenizar os efeitos negativos do taylorismo, no sentido de humanizar as relações de trabalho, preocupando-se com a satisfação e a motivação humana no trabalho. A partir disso, entende-se que a QVT traduz-se na identificação e análise de como as pessoas vivenciam o seu cotidiano no trabalho.

Ao identificar-se a conceituação dos gerentes da Delta - Revestimentos Cerâmicos sobre sua QVT, pôde-se perceber, de modo geral, que estes entrevistados possuem uma visão homogênea sobre o termo, considerando-se a natureza de seu trabalho.

Ainda, no que diz respeito à conceituação da QVT para os participantes da pesquisa, pôde-se evidenciar, através de seus relatos, a vinculação da QVT às condições ambientais físicas e sociais de trabalho, além da satisfação pessoal nas atividades de labor. Ainda, de acordo com esta mesma categoria, conforme os relatos dos entrevistados, a qualidade de vida no trabalho significa um desdobramento do conceito de qualidade de vida, não podendo estar desvinculada das outras esferas da vida. Neste contexto, parte-se do pressuposto de que a insatisfação, o descontentamento e a desmotivação no trabalho, influenciam também os outros domínios da vida humana destes profissionais.

No entanto, com relação à percepção da QVT no local de trabalho, os participantes declararam que esta “deixa a desejar”, devido a fatores já mencionados (ver capítulo V, itens 5.2 e 5.3), destacando-se as condições de insalubridade nas fábricas. Ao investigar as percepções dos gerentes industriais entrevistados na caracterização do que foi conceituado como QVT, concebendo-se como um dos objetivos deste trabalho, obtiveram-se as seguintes constatações:

Inicialmente, evidenciou-se que nas “abstrações” a respeito da QVT, os profissionais entrevistados relacionaram a QVT às boas condições ambientais de trabalho (físicas e sociais) e à satisfação no trabalho. As boas condições físicas de trabalho referiram-se a um ambiente de trabalho com boa iluminação, arejado, espaçoso, ventilado. Já as condições sociais referenciaram a boa integração no trabalho, ou seja, o bom relacionamento interpessoal no trabalho.

Ao abordar-se a categoria “*percepção da QVT no local de trabalho*” (ver capítulo V, item 5.2), observou-se que as condições físicas de trabalho divergia da concepção de QVT

conceituada pelos participantes, que abordaram a insalubridade no ambiente de trabalho. Como pôde-se observar através dos relatos dos participantes, apesar disso, acredita-se na viabilidade da melhor QVT neste contexto, pois tanto os gerentes entrevistados, quanto a própria empresa - conforme intensamente registrado ao longo deste estudo - estão permanentemente “trabalhando” para solucionar, se não, amenizar este problema que afeta principalmente os operadores das fábricas.

Ao explorar-se a questão relacionada às condições sociais de trabalho, verificou-se pouca discrepância no que concerne à conceituação e a realidade vivenciada por estes profissionais, ou seja, no que concerne à empresa, sobressai-se o bom relacionamento entre os subordinados, chefias e colegas de trabalho. Ainda, em se tratando da satisfação no trabalho, relatada pelos entrevistados como relativa à QVT, evidenciou-se a estreita vinculação entre seu conceito e sua realidade. Para estes profissionais, a QVT relaciona-se à satisfação, sendo que a satisfação no trabalho pode ser aparentemente evidenciada através de seus relatos.

Ao tratar as categorias de análise neste estudo, constatou-se, de forma sucinta:

⇒ O ambiente físico do escritório é considerado pelos gerentes industriais como adequado ao desenvolvimento de suas atividades. Entretanto, o ambiente do chão-de-fábrica, também ocupado por estes profissionais, em função de suas atribuições, é caracterizado como pouco salubre, em virtude do ruído, temperatura e poeira. Quanto ao ambiente social, verificou-se a convergência dos relatos no que diz respeito à ausência de grandes dificuldades quanto ao relacionamento interpessoal dentro da empresa. A jornada de trabalho foi caracterizada como compatível e adequada ao cargo de ceramista. Finalmente, constatou-se que esta empresa destaca-se positivamente no que tange ao repasse dos recursos materiais.

⇒ Existem dois tipos de compensações: a “subjéitiva” e a financeira. A primeira está relacionada ao reconhecimento pelo trabalho realizado. A outra tipo relaciona-se à

compensação financeira e, segundo os participantes da pesquisa, caracteriza-se como justa, favorecendo sua motivação para com o trabalho.

⇒ Apesar das limitações causadas próprias da situação econômica do país, os entrevistados afirmam usufruir de significativa autonomia em seus setores de trabalho. Asseveram que possuem significativas oportunidades de aplicar no seu cotidiano a multifuncionalidade, bem como a liberdade de planejar e implementar ações. Ainda confirmam que contam com outro indicador, considerado por como vital para a sua QVT: o conhecimento do processo total de trabalho.

⇒ Sempre de acordo como os relatos, a possibilidade de carreira e de progressão, bem como o crescimento pessoal e profissional, são propiciados pela política de recursos humanos da empresa. No que concerne ao treinamento gerencial, os integrantes da pesquisa o caracterizam como um tanto prejudicado, direcionando-se mais especificamente ao treinamento técnico do que ao treinamento gerencial propriamente dito.

⇒ Os entrevistados relataram possuírem uma boa integração social na empresa, prevalecendo a igualdade de oportunidades, o bom entrosamento entre colegas e equipes de trabalho, o moderado preconceito, o companheirismo e o espírito comunitário. Ainda, ao tratar-se do relacionamento com chefias, é caracterizado como profissional e amigável.

⇒ Evidenciou-se manifestação de liberdade de expressão e privacidade. Também foi relatado que a Empresa respeita e zela pelos direitos trabalhistas.

⇒ Os participantes da pesquisa procuram harmonizar a vida pessoal e profissional. Consideram o trabalho como essencial e fundamental à vida, traduzindo-se em significativas expressões de sobrevivência, necessidade, satisfação pessoal e busca de realização. O lazer constitui-se como atividade importante para o desenvolvimento humano no trabalho.

⇒ No que diz respeito à valorização de seu trabalho, simbolizam-na pelo reconhecimento das chefias, colegas e da comunidade em geral, aumentando a motivação e o

envolvimento, facilitando seu desenvolvimento no trabalho e promovendo, dessa forma, a qualidade de vida na situação de trabalho. A relevância social do trabalho traduz-se na contribuição que julgam proporcionar à comunidade através de seu trabalho.

Enfim, com relação à identificação e análise das características da qualidade de vida no trabalho destes profissionais, em suas unidades de trabalho, partindo-se das categorias conceituais propostas por Walton (1973), evidenciaram-se, a partir de seus relatos, os indicadores que estes dispõem em sua empresa, considerados vitais para a sua maior satisfação, motivação, bem-estar no trabalho, a fim de melhor desenvolver suas atividades.

Em se tratando de tais indicadores, os entrevistados ressaltaram os fatores já explorados (ver capítulo V, itens - 5.3 a 5.10), considerando-os, em sua essência, imprescindíveis para que se incremente a QVT, tornando-a viável. Destacam-se principalmente as condições ambientais de trabalho (físicas e sociais), o conhecimento sobre o processo total de trabalho, a valorização e o reconhecimento pelo trabalho realizado, o treinamento e a capacitação na função.

Ainda, ao abordar-se tais critérios, considerados pelos gerentes industriais como determinantes de sua QVT, pôde-se observar ainda, a ênfase dada ao maior incremento do treinamento gerencial, considerado por alguns entrevistados como preponderante na viabilização da QVT.

É importante destacar que a partir da realização das entrevistas com os gerentes industriais desta empresa, surgiram outros critérios, além dos indicadores propostos por Walton (1973), considerados pelos participantes como determinantes na caracterização da QVT. São eles: a satisfação, a motivação no trabalho e a participação.

Para tanto, em conformidade aos resultados obtidos na presente pesquisa, recomenda-se algumas ações à empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos, a fim de que esta possa incrementar a sua QVT, como:

⇒ buscar continuamente as melhores condições físicas ambientais de trabalho, principalmente no que se refere ao calor, poeira e ruído, garantindo dessa forma, a saúde física e mental do gerente. No entanto, cabe ressaltar o empenho permanente desta empresa no que tange a questões deste gênero;

⇒ desenvolver constantemente ações no sentido de oferecer atividades alternativas aos gerentes participantes da pesquisa, como atividades esportivas fora do horário de trabalho, a fim de incrementar a sua QVT;

⇒ propiciar o aprimoramento permanente do treinamento gerencial;

⇒ desenvolver programas de QVT, seguindo uma tipologia específica;

⇒ valorizar e incrementar ações do órgão de RH, possibilitando o seu desenvolvimento qualitativo, contribuindo de modo efetivo na disseminação de informações, delineando políticas e estratégias, caracterizando-se como um dos mediadores para a efetivação do processo de planejamento, capacitação e avaliação da empresa.

Também, especificamente ao órgão de recursos humanos, caracterizado por seu relevante papel no que diz respeito ao processo de incremento da QVT na empresa, eis algumas recomendações:

⇒ participar e atuar integralmente, voltando-se para os resultados globais da organização, numa postura pró-ativa e estratégica;

⇒ intensificar os treinamentos gerenciais, como requisito para o desenvolvimento do cargo;

⇒ no que diz respeito a aplicação periódica referente à pesquisa de clima, considera-se relevante a sua investigação mais aprofundada, principalmente aos fatores que refletem-se na motivação para o trabalho;

⇒ incrementar programas de QVT.

A empresa Delta - Revestimentos Cerâmicos busca qualidade através do desenvolvimento dos mais diversos programas relativos a produtos e a serviços. Compreende-se que, mesmo diante das dificuldades, o maior investimento e a identificação das necessidades humanas, além da capacitação profissional, são caracterizados como pressupostos para a melhoria contínua da qualidade da empresa.

Considerando-se que, para a viabilização de qualquer programa de qualidade, torna-se relevante uma intervenção global, envolvendo todos os membros da organização, acredita-se na viabilidade do maior desenvolvimento da QVT neste grupo empresarial, concebendo-a através de um processo de participação e treinamento contínuo.

No que concerne ao período de realização da pesquisa, evidenciaram-se muitas manifestações de incentivo, por parte da diretoria e demais funcionários da empresa, com relação ao desenvolvimento deste trabalho. Além disso, foi sugerida a divulgação dos resultados obtidos a partir desta pesquisa junto a diretores e ao seu órgão de RH, com o intuito de se reavaliar a situação da qualidade de vida no trabalho na empresa.

Com a realização deste trabalho, buscou-se ir um pouco além de um diagnóstico da QVT na Delta, entendendo a sua configuração junto a fatores sociais, políticos e econômicos, bem como visualizar a inter-relação entre si, das categorias exploradas.

Para estudos futuros a serem realizados sobre este tema na Delta, sugere-se:

⇒ analisar a percepção dos demais gerentes Delta (outros níveis gerenciais), a fim de que se possa confrontar os resultados com as conclusões obtidas a partir desta pesquisa;

⇒ estender a aplicação desta temática de pesquisa a outros níveis hierárquicos da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Alexandre de Paula. **Agressões posturais e qualidade de vida na construção civil: um estudo de multi-casos.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho.** 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992 (Coleção Primeiros Passos).
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G., FRANÇA, Ana Cristina L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun., 1998.
- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação.** São Paulo: Atlas, 1996.
- ALVAREZ, Bárbara Regina. **Qualidade de vida relacionada à saúde dos trabalhadores.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- ALVES, Judith A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, USP, n. 77, p. 53-61, 1991.
- AMBONI, Nério. **Um estudo de caso na Cecrisa S.A.: uma aprendizagem que deu certo.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.
- ANÁLISE SETORIAL DAS INDÚSTRIAS CERÂMICAS. Florianópolis: BADESC, 1997.
- BARTLETT, Christopler A., GHOSHAL, Sumantra. Novas formas de gerenciar. **HSM – Management**, São Paulo: n. 1, p. 14-20, mar./abr. 1997.

- BASTOS, Antônio V. B. et al. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 35, p. 20-29, nov./dez. 1995.
- BERGER, Peter. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 23, n. 1, jan./mar. 1983.
- BERRY, Dean F. Um senso de comunidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 35, n. 1, p. 70-75, jan./fev., 1995.
- BEZ, Mariana M. **Desenvolvimento da criatividade e inovação no trabalho: estudo comparativo de casos no setor cerâmico de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1998. (Trabalho de conclusão de estágio do curso de Administração) Universidade Federal de Santa Catarina.
- BIAZZI JR., Fábio. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 34, n. 1, p. 30-37, 1994.
- BOWDITCH, James, BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.
- CANTANHEDE, Cesar. **Administração e gerência: do artesanato à automação**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

- CERQUEIRA NETO, Edgard P. de. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CHANLAT, Jean-Fraçois. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 1993.
- _____. "Quais carreiras e para qual sociedade?". **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CODO, Wanderley. Um diagnóstico do trabalho: em busca do prazer. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J. E., CODO, W. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p. 110-115, 1996.
- CORRÊA, Rossi A. A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 27, n. 1, p. 113-23, 1993.
- COSTA, J. B. D. O fumo no trabalho. **Revista Proteção**, Novo Hamburgo, n. 32, v. 6, p. 40-42, ago. 1994.
- COSTA, Maria Alice da. **Controle de qualidade**. São Paulo: Banas, v. 47, p. 30-33, agosto, 1997.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DALE, Ernest, MICHELON, L. C. **Gerência empresarial: métodos modernos**. Rio de Janeiro: Bloch Ed., 1974.
- D'AMORIN, M. A. Relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J. E.,

- CODO, W. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p. 211-217, 1996.
- DAVIS, Keith. **Human behavior at work**. New York: McGraw-Hill, 1981.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **O comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- _____. **O comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DEJOURS, Christophe et al. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 33, n. 3, p. 98-104, 1993.
- DRUCKER, Peter F. **Tecnologia, gerência e sociedade**. Petrópolis, Vozes, 1972.
- EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./set. 1996.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERNANDES, Eda C., BECKER, João L. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade dos CPD's**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 12, 1988, Belo Horizonte/MG, Anais ... ENANPAD, p. 1775-92.
- FERNANDES, Eda C., GUTIERREZ, Luis H. **Qualidade de vida no trabalho (QVT) - uma experiência brasileira**. **Revista de Administração**, São Paulo: FGV, v. 23, n. 4, p. 29-38, 1988.
- FISCHER, Tânia. **Desafio da qualidade e os impactos das transformações em organizações baianas**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 35, p. 56-69, jan./fev. 1995.

- FLEURY, Maria T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 33, n. 2, p. 26-34, 1993.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- FRIEDMAN, Georges. **O trabalho em migalhas**. São Paulo: Perspectiva, 1983.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GERGES, Samir N. Y. **Ruído: fundamentos e controle**. Florianópolis: Insular, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, Arilda. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 35, p. 20-29, maio/jun., 1995.
- GONÇALVES, Márcio Augusto, VEIGA, Ricardo Teixeira. **Os papéis do gerente e a qualidade da informação gerencial**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, 1995, João Pessoa/PB, Anais ... ENANPAD, p. 309-325.
- GUEST, R. Quality of Work: learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**. jul./aug. p. 76-87, 1979.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of applied psychology**, v. 60, n. 2, p. 59-70, 1975.
- HACKMAN, J. Richard, WAGEMAN, Ruth. Total Quality Management: empirical, conceptual, and practical issues. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 309-342, 1995.

- HUSE, Edgar F., CUMMINGS, Thomas G. **Organization development and change**. 3. ed. St. Paul: Ed. Minn, 1985.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KANTER, Rosabeth Moss. The new managerial work. **Harvard Business Review Paperback**, n. 90064, p. 13-20, 1994.
- KILIMINKE, Zélia M. et al. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba/PR, Anais ... ENANPAD, p. 305-325.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre: Vozes, 1985.
- KRAWULSKI, Edite. **Evolução do conceito de trabalho através da história e sua percepção pelo trabalhador de hoje**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.
- LEVITT, Theodore. **Repensando a gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- LIMA, Irê S. O programa de qualidade na construção de edificações e a qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba/PR, Anais ... ENANPAD, p. 55-71.
- LIMONGI, Ana Cristina, ASSIS, Maria Paulina de. Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios. *RAE Light*, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 26-33, mar./abr. 1995.
- LIPP, Marilda E. N. **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. São Paulo: Papyrus, 1996.

MACEDO, Douglas. Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores funcionais de uma mesma organização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 1992, Canela/RS, Anais ... ENANPAD, p. 153-167.

MALIK, Ana M. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência da qualidade e cultura das organizações de saúde. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 32, n. 4, p. 32-41, 1992.

MARCELLINO, Néelson C. **Lazer e humanização**. Campinas: Papirus, 1983.

MARQUES, Luciana Fernandes. Qualidade de vida: uma aproximação conceitual. **4 PSICO**, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 49-62, jul./dez. 1996.

MARTIN-BARÓ, Ignacio. **Accion y ideologia: psicologia social des de Centroamérica**. 2. ed. El Salvador: UCH Ed. 1985.

MELO, Marlene C. de O. L. Dificuldades de implementação de uma nova função gerencial: alguns resultados e reflexões. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba/ PR, Anais ... ENANPAD, p. 347-359.

MORAES, Lúcio F. R. et al. A evolução do papel do administrador, a utilização do computador e reflexos em sua qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 12, 1989, Belo Horizonte/MG, Anais ... ENANPAD, v. 1, p. 305-325.

_____. Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14, 1990, Florianópolis/SC, Anais ... ENANPAD, v. 6, p. 343-366.

- MORAES, Lúcio F. R. As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 1992, Canela/RS, Anais ... ENANPAD, v. 8, p. 162-182.
- _____. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba/PR, Anais ... ENANPAD, v. 3, p. 305-325.
- MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- NADLER, David A., LAWLER, Edward E. **Quality of work life: perspectivas e diretions**. Organizational Dynamics, Winter, 1983.
- OVELHAS, Osvaldo Luís, MORGADO, Cláudio do Rosário. A importância da Q.V.T. para a competitividade. **Tendências do trabalho**, Rio de Janeiro, p. 17-26, nov. 1993.
- PALÁCIOS, Katia E. P. Influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo: FGV, v. 30, n. 3, p. 73-79, jul./set. 1995.
- QUIRINO, Tarcísio R., XAVIER, Odiva S. Qualidade de vida no trabalho de uma organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo: FGV, v. 22, n. 1, p. 71-82, 1987.
- RICHARDSON, Robert et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RODRIGUES, Marcus V. Uma investigação na qualidade de vida no trabalho de nível gerencial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 13, 1989, Belo Horizonte/MG, Anais ... ENANPAD, v. 3, p. 1913-1927.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

_____. Uma investigação da qualidade nas organizações brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 09, 1995, João Pessoa/PB, Anais ... ENANPAD, v. 1, p. 261-285.

RUBIN, H. J., RUBIN, I. S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SANTINI, Rita de Cássia G. **Dimensões do lazer e da recreação: questões espaciais, sociais e psicológicas**. São Paulo: Angelotti, 1993.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SELIGMAN-SILVA, Edith. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Cortez, 1994.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, EPU, 1975.

SILVA, Marco Aurélio D., MARCHI, Ricardo de. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. S., DELA COLETA, José A. S. Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 51-66, 1989.

SOARES, Felipe. Furacão de argila. **Expressão**, Florianópolis, p. 46-49, out. 1993.

STELMANN, J., DAUM, S. **Trabalho e saúde na indústria**, São Paulo, v. 1, 1975.

- TANNHAUSER, Cláudia. Qualidade de vida no trabalho: contribuições no papel do psicólogo organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993, Salvador/BA, Anais ... ENANPAD, v.10, p. 183-167.
- TAYLOR, Frederick. W. **Princípio de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TOLFO, Suzana da Rosa. A qualidade de vida no trabalho: o caso da CELESC. Florianópolis: UFSC, 1995. (Semana da Pesquisa, painel n. 245).
- VALENTI, Geni D., SILVA, Regina S. Trabalho criativo e ética: o início da nova história. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 35, n. 1, p. 22-29, 1995.
- VERGARA, S. C., BRANCO, P. D. Competências gerenciais exigidas em ambientes de mudança. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 49-75, 1995 (Anais da ANPAD).
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- _____. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.
- VIEIRA, Débora F. V. B., HANASHIRO, Darcy M. M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 41-46, jul. 1990.
- WALTON, Richard. Quality if working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WERTHER, William B., DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

ZANELLI, José C. Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 1992, Canela/RS, Anais ... ENANPAD, p. 01-15.

_____. **Formação profissional e atividade de trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais**. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas, 1992.

_____. Pesquisa qualitativa em psicologia e administração. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J. E., CODO, W. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p. 83-94, 1996.

ZANELLI, José Carlos, SILVA, Narbal. **Programa de preparação para aposentadoria**. Florianópolis: Insular, 1996.

ANEXO

ROTEIRO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE CONTEÚDOS

Nome:

Sexo:

Idade:

Estado Civil:

Tempo da empresa:

Profissão:

Cargo:

Tempo no cargo:

- 1) O que é para você Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)? Comente.
- 2) Como está a qualidade de vida no trabalho em seu local de trabalho? Comente.
- 3) Comente sobre as suas condições de trabalho? Considere para responder, fatores como: ambiente físico e social, jornada de trabalho, salubridade, recursos materiais, entre outros.
- 4) Fale a respeito da recompensa que você recebe pelo seu trabalho. Para responder, considere fatores como: justiça na compensação, proporcionalidade entre salários (equidade interna e externa), entre outros.
- 5) Como você percebe o uso e o desenvolvimento de suas capacidades em seu setor de trabalho? Considere, para responder, fatores como: autonomia, multifuncionalidade, informações sobre o processo total de trabalho, liberdade para planejar e implementar atividades, entre outros.
- 6) Para você, a política de recursos humanos da Delta oportuniza o crescimento profissional do gerente industrial? Para sua resposta, considere tais fatores: possibilidade de carreira e de progressão, treinamento e capacitação, crescimento pessoal, entre outros.
- 7) Comente a respeito das inter-relações e da integração social no seu local de trabalho. Considere, para responder, fatores como: igualdade de oportunidades, ausência de

preconceitos, entrosamento no ambiente de trabalho, relacionamento com chefias e subordinados, senso comunitário, entre outros.

- 7) Como você percebe o respeito e zelo da sua Empresa pelos seus direitos? Para sua resposta, considere fatores como: direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, entre outros.

- 8) Como se dá a relação entre o seu trabalho e o seu espaço de vida pessoal? Considere, para responder, fatores como: papel balanceado do trabalho, significado do seu trabalho para você, tempo para lazer e para família, entre outros.

- 10) Comente a respeito da relevância social do seu trabalho. Para responder, considere fatores como: valorização do seu trabalho, imagem e responsabilidade social da empresa, entre outros.