

**PAULO ALEXANDRE DABERKOW DE SOUSA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
ESTUDO DE CASO NA  
COMERCIAL DE FERRAGENS MILIUM LTDA**



**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

**PAULO ALEXANDRE DABERKOW DE SOUSA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**

**Estudo de Caso na**

**Comercial de Ferragens Miliun Ltda**



Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Gerson Rizzatti

**Florianópolis**

**2003**

**PAULO ALEXANDRE DABERKOW DE SOUSA**

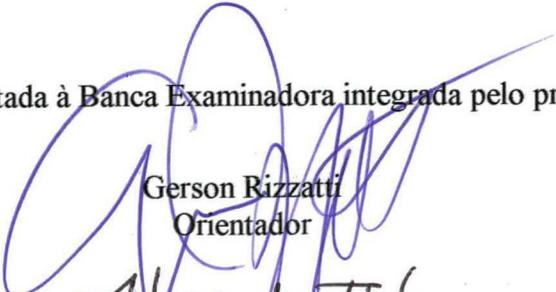
**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

**Estudo de Caso na  
Comercial de Ferragens Milium**

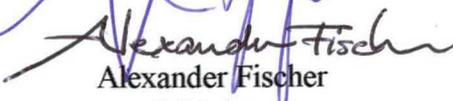
**Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado  
em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de  
Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em  
2003.**

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelo professores:



Gerson Rizzatti  
Orientador



Alexander Fischer  
Membro

Felipe Melo  
Membro

“Se alguém falar, fale segundo as palavras de Deus; se alguém administrar, administre segundo o poder que Deus dá, para que em tudo Deus seja glorificado por Jesus Cristo, a quem pertence a glória e o poder para todo o sempre. Amém.”

*1 Pe 4'11*

*Dedico esta monografia em memória da minha  
Oma: Helga Daberkow. Obrigado pelo amor,  
carinho, dedicação, ensinamentos que passaram  
de geração a geração e por tudo que você e o  
Opa construíram por nós.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar e mais importante do que tudo e todos eu quero agradecer ao meu Senhor e salvador Jesus Cristo, pelo seu amor por mim. Obrigado meu Deus por cuidar e guiar a minha vida a cada momento, por me direcionar, por dar princípios, por me ensinar a amar e a ser uma pessoa melhor. Que toda honra, glória e louvor sejam sempre dados a Ti.

Aos maravilhosos pais que eu tenho, muito obrigado! Obrigado pelo amor, carinho, compreensão e ensinamentos que vocês sempre me deram. Eu amo muito vocês dois e agradeço a Deus todos os dias por ter me dado pais como vocês.

Ao Yves que sempre foi uma das poucas pessoas que me consegue tirar do sério, mas que me ensinou muito com isto. Te amo, brô!

À Tia, ao Opa e ao Vô por cuidar de mim, me amar, sempre procurando fazer o melhor e dar o melhor para mim. Amo muito vocês também.

À minha linda e amada noiva, obrigado pelo seu amor, pelos puxões de orelha e pela compreensão. Te amo muito!

À todos os meus amigos, irmãos (Deco, Henrique, Jaison, Juninho, Fabinho, Marconi, Tanaka, Tiago, Duda, Alexandre), obrigado por me apoiarem e estarem sempre ao meu lado. Obrigado também ao Belão, Luiz, Paulinho, Duca, Jean, Paulão entre outros, por todas as altas ondas que a gente pegou nestes anos em Floripa, só Deus e nós sabemos de quantos dias clássicos e alucinantes que passamos juntos. Obrigado novamente aos meu pais por permitirem eu ter vivido tudo isto.

À todos na Milium pelos ensinamentos e paciência comigo. Espero poder fazer parte da “família Milium” e junto com vocês todos fazer diferença dentro da empresa.

Ao meu orientador: Gerson Rizzatti, por todo o tempo disponível, pelo direcionamento, pela liberdade dada a mim para fazer este trabalho, e pela amizade.

À todos eu peço a Deus que esteja abençoando, guardando, e cuidando em todos os dias de suas vidas.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE ABREVIATURAS.....	12
RESUMO.....	13
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Caracterização da Organização.....</b>	<b>14</b>
<i>1.1.1 Histórico da empresa.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.2 Estrutura organizacional da empresa.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.3 Varejo.....</i>	<i>17</i>
<b>1.2 Tema e Problema.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>20</b>
<i>1.3.1 Importância.....</i>	<i>20</i>
<i>1.3.2 Oportunidade.....</i>	<i>20</i>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>22</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Visão de Homem e de Mundo.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Administração de Recursos Humanos.....</b>	<b>26</b>
<i>3.2.1 Breve histórico da evolução da ARH.....</i>	<i>27</i>
<b>3.3 Qualidade de Vida no Trabalho.....</b>	<b>28</b>
<i>3.3.1 Qualidade de vida no trabalho na perspectiva sócio-histórica.....</i>	<i>30</i>
<i>3.3.2 Origens e evolução da qualidade de vida no trabalho.....</i>	<i>32</i>
<b>3.4 QVT – Conceitos.....</b>	<b>35</b>
<b>3.5 Qualidade de Vida no Trabalho – Abordagem.....</b>	<b>37</b>
<i>3.5.1 O modelo de Nadler e Lawler – o sucesso da QVT nas Organizações.....</i>	<i>38</i>
<i>3.5.2 O modelo de Westley – as quatro dimensões da QVT.....</i>	<i>39</i>
<i>3.5.3 O modelo da Hackman e Oldham – as dimensões básicas da tarefa.....</i>	<i>40</i>
<i>3.5.4 Modelo de K, Davis e Werther.....</i>	<i>42</i>
<i>3.5.5 Modelo de Huse e Cummings.....</i>	<i>44</i>
<i>3.5.6 Modelo de Walton – uma proposta para QVT.....</i>	<i>44</i>
<i>3.5.7 Qualidade de vida: dentro e fora do trabalho.....</i>	<i>47</i>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Abordagem da Pesquisa.....</b>	<b>49</b>

4.2 Tipo da Pesquisa.....	49
4.3 Delimitação da Pesquisa.....	50
4.3.1 População.....	50
4.3.2 Amostra.....	51
4.4 Tipos de Dados.....	52
4.5 Técnicas de Coleta de Dados.....	52
4.6 Técnica de Análise de Dados.....	53
4.7 Limitações de Pesquisa.....	54
<b>5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>55</b>
<b>5.1 Dados Pessoais.....</b>	<b>55</b>
5.1.1 Faixa etária.....	55
5.1.2 Escolaridade.....	56
5.1.3 Tempo de serviço.....	57
<b>5.2 Dados da Pesquisa.....</b>	<b>57</b>
<b>5.2.1 Condições do ambiente de trabalho.....</b>	<b>58</b>
5.2.1.1 Ruídos.....	59
5.2.1.2 Ventilação.....	59
5.2.1.3 Higiene.....	60
5.2.1.4 Instalações.....	61
5.2.1.5 Manutenção.....	61
5.2.1.6 Segurança.....	62
5.2.1.7 Recursos materiais.....	63
5.2.1.8 Insalubridade.....	64
5.2.1.9 Jornada de trabalho.....	64
<b>5.2.2 Compensação justa e adequada.....</b>	<b>65</b>
5.2.2.1 Equilíbrio entre salário e trabalho.....	65
5.2.2.2 Equilíbrio salarial interno.....	67
5.2.2.3 Equilíbrio salarial externo.....	67
<b>5.2.3 Uso e desenvolvimento de capacidades.....</b>	<b>68</b>
5.2.3.1 Autonomia.....	69
5.2.3.2 Informações.....	70
5.2.3.3 Feedback.....	71
5.2.3.4 Variedade de habilidades.....	72
5.2.3.5 Identidade com a tarefa.....	73
<b>5.2.4 Oportunidade de crescimento e segurança.....</b>	<b>74</b>
5.2.4.1 Possibilidade de carreira.....	74
5.2.4.2 Possibilidade de ascender a cargos mais elevados.....	75
5.2.4.3 Realização de atividades extras.....	76
5.2.4.4 Segurança (continuidade) no emprego.....	77
<b>5.2.5 Integração social na empresa.....</b>	<b>79</b>
5.2.5.1 Igualdade.....	79
5.2.5.2 Preconceitos.....	80
5.2.5.3 Diferenças hierárquicas.....	80
5.2.5.4 Relacionamento entre colegas e chefia.....	81
<b>5.2.6 Constitucionalismo.....</b>	<b>83</b>
5.2.6.1 Privacidade pessoal.....	83
5.2.6.2 Liberdade de expressão.....	84
5.2.6.3 Direitos trabalhistas.....	85
5.2.6.4 Normas e rotinas.....	86

<b>5.2.7 Trabalho e espaço total de vida.....</b>	<b>87</b>
5.2.7.1 Tempo para o lazer e para a família.....	87
5.2.7.2 Estabilidade dos horários de trabalho.....	88
5.2.7.3 Significado do trabalho.....	89
<b>5.2.8 Relevância do trabalho.....</b>	<b>89</b>
5.2.8.1 Relevância do seu trabalho para a sociedade.....	90
5.2.8.2 Imagem externa da sua empresa.....	91
5.2.8.3 O que significa estar trabalhando na Miliium.....	92
5.2.8.4 respeito pelo trabalho que desempenha.....	93
<b>5.2.9 Conceito QVT.....</b>	<b>94</b>
5.2.9.1 QVT.....	94
5.2.9.2 QVT na Miliium.....	95
<b>6 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>97</b>
<b>6.1 Considerações.....</b>	<b>97</b>
6.1.1 <i>Compensação justa e adequada.....</i>	97
6.1.2 <i>Condições de trabalho.....</i>	98
6.1.3 <i>Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades.....</i>	99
6.1.4 <i>Oportunidade de crescimento e segurança.....</i>	99
6.1.5 <i>Integração social no trabalho.....</i>	100
6.1.6 <i>Constitucionalismo.....</i>	100
6.1.7 <i>Trabalho e espaço total de vida.....</i>	101
6.1.8 <i>Relevância social do trabalho.....</i>	101
6.1.9 <i>Qualidade de vida no trabalho.....</i>	102
<b>6.2 Recomendações.....</b>	<b>102</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>108</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Logomarca da Comercial de Ferragens Miliun.....	14
Figura 2:	Organograma da Comercial de Ferragens Miliun.....	16
Figura 3:	Canal de Distribuição.....	17
Figura 4:	Classificação de Negócios do varejo Segundo o Tipo de Operação.....	18
Figura 5:	Modelo Proposto por Hackmam e Oldham.....	42
Figura 6:	Níveis do Projeto de Cargos.....	43
Figura 7:	Gráfico Faixa etária.....	55
Figura 8:	Gráfico Escolaridade.....	56
Figura 9:	Gráfico Tempo de Serviço na Miliun.....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Evolução do Conceito de QVT de Nadler e Lawler.....	34
Quadro 2:	Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho de Westley.....	39
Quadro 3:	Categorias Conceituais do Modelo de Walton.....	45
Quadro 4:	Distribuição dos Gerentes da Milium.....	51
Quadro 5:	Amostra de Pesquisa.....	51
Quadro 6:	Fatores e Dimensões da QVT (Walton).....	53

## **LISTA DE SIGLAS**

TCE – Trabalho de Conclusão de Estágio

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

RH – Recursos Humanos

ARH – Administração de Recursos Humanos

E1 - Entrevistado 1

E2 - Entrevistado 2

E3 - Entrevistado 3

E4 - Entrevistado 4

E5 - Entrevistado 5

E6 - Entrevistado 6

E7 - Entrevistado 7

E8 - Entrevistado 8

## RESUMO

Esta pesquisa teve como principal objetivo avaliar e analisar a percepção dos gerentes da Comercial de Ferragens Miliun sobre qualidade de vida no trabalho. Para tanto foi feita uma pesquisa qualitativa, baseada no modelo de qualidade de vida no trabalho proposto por Walton (1973), através do qual foram analisados os seguintes fatores: compensação justa e adequada, condições do ambiente de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho. Após entrevistas com os gerentes da empresa e análise dos dados coletados, pode-se entender o que os gerentes da Comercial de Ferragens Miliun pensam sobre qualidade de vida no trabalho e como avaliam a empresa neste fator. A Comercial de Ferragens Miliun, segundo os seus gerentes. Constatou-se diversos pontos fortes da empresa que vem a fortalecer a imagem desta e ajuda a compreender o que é a Miliun. O pesquisador também detectou alguns fatores que podem ser melhorados dentro da empresa e propôs algumas mudanças.

**PALAVRAS-CHAVES:** Qualidade de Vida no Trabalho, Miliun.

SOUSA, Paulo Alexandre Daberkow de. **Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso na comercial de ferragens Miliun Ltda. 2003** f. 113. Monografia (Bacharel em Administração) Curso de Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Dr. Gerson Rizzatti

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de estágio (TCE) tem como objetivo principal pesquisar, analisar e descrever a qualidade de vida no trabalho (QVT), segundo a percepção dos gerentes da Comercial de Ferragens Milium Ltda. Bem como, o de possibilitar o acadêmico a conhecer melhor sobre QVT, observar o lado prático em uma empresa e ainda compreender melhor o que os colaboradores das lojas Milium pensam a respeito de QVT e da empresa.

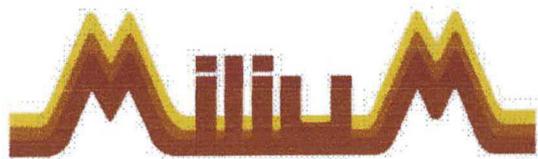
### 1.1 Caracterização da Organização

#### 1.1.1 Histórico da empresa

A Comercial de Ferragens Milium Ltda, ou como é mais conhecida pelo seu nome fantasia Lojas Milium, foi fundada em 18 de maio de 1976, por Ronaldo Conny Daberkow, Reinaldo Brix, Aulo Abraão Francisco e José dos Santos Lopes.

A Milium surgiu da idéia de se criar um comércio que vendesse de tudo, desde ferragens até utilidades domésticas. No princípio os sócios discutiram um pouco sobre o nome a ser dado até que se chegou a Milium.

Figura 1: Logomarca da Comercial de Ferragens Milium



Fonte: Comercial de Ferragens Milium, 2003.

O início das atividades, de atendimento ao público, deu-se no dia 01 de julho de 1976, através da loja localizada na Rua do Príncipe, 666 no Centro de Joinville (SC). Naquela

ocasião 07 pessoas faziam parte do quadro de funcionários, dentre elas os 03 sócios. Também havia bastante dificuldade quanto ao abastecimento da loja, já que esta era muito grande para a época. Sendo desta maneira, 50% da loja preenchida com caixas vazias e os outros 50% com mercadorias diversas. Hoje, esta loja é uma das menores da rede.

Em 1979, a Milium já contava com quatro lojas e estava em permanente expansão, na ocasião dois sócios deixaram o empreendimento por motivos pessoais e um novo sócio entrou. Compondo assim a diretoria que permanece até hoje.

Atualmente as Lojas Milium possuem 15 lojas que estão localizadas em Joinville, Jaraguá do Sul, Itajaí, Blumenau, Florianópolis, São José, Brusque e Balneário Camboriú. A administração e o centro de distribuição ficam em Joinville.

A empresa vem crescendo e evoluindo, visto que em 1976 as atividades foram iniciadas com 07 pessoas e alguns itens de produtos. Hoje a Milium comercializa mais de 14 mil itens, possui mais de 600 fornecedores diversos, e conta com aproximadamente 750 funcionários.

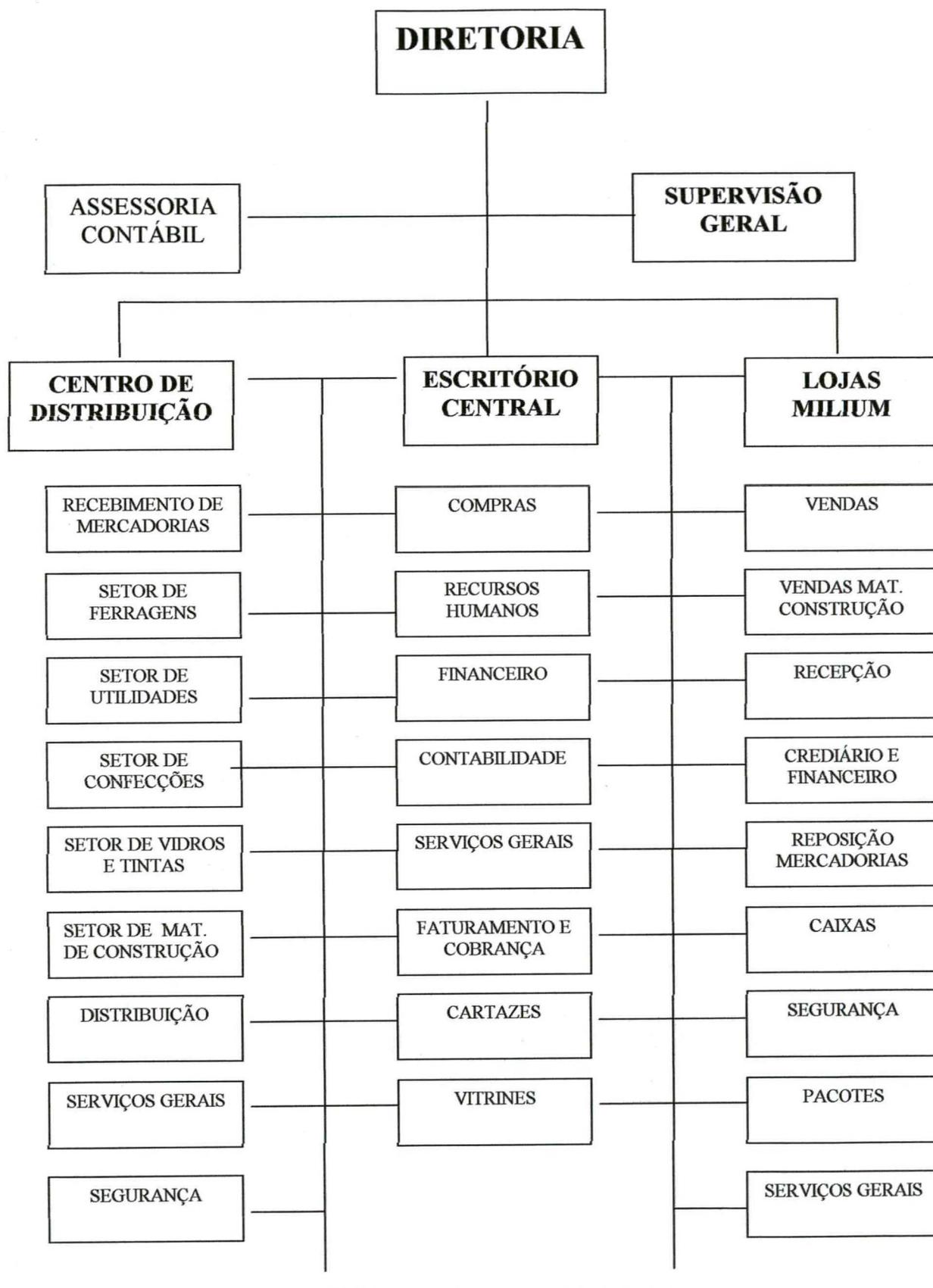
### ***1.1.2 Estrutura organizacional da empresa***

Uma empresa como a Milium não poderia funcionar se não tivesse uma organização, e para isso foi preciso criar uma hierarquia.

Nesta organização cada funcionário sabe a que setor pertence, podendo assim desenvolver suas tarefas bem como apreender muitas outras coisas, vindo a se tornar um profissional polivalente.

A estrutura atual da Milium é a seguinte:

Figura 2: Organograma da Comercial de Ferragens Milium:



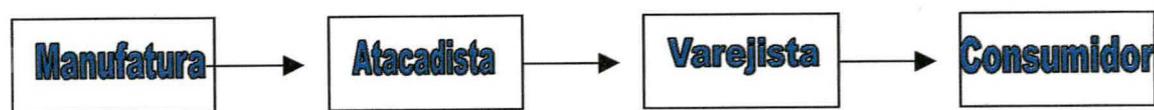
Fonte: Comercial de Ferragens Milium, 2003.

### 1.1.3 Varejo

Varejo é a atividade que consiste na venda de bens ou serviços a consumidores ou usuários afins.

O varejo é tão comum em nosso dia-a-dia que frequentemente o ignoramos. Os clientes desconhecem as elaboradas decisões de negócios e a tecnologia usada pelos gerentes para fornecer bens e serviços. Gerentes de varejo precisam tomar decisões complexas para selecionar mercados-alvo, como a localização de lojas, quais mercadorias e serviços oferecer, a negociação com fornecedores, além de decidir os preços, a estratégia de promoção e a exibição da mercadoria.

Figura 3: Canal de distribuição

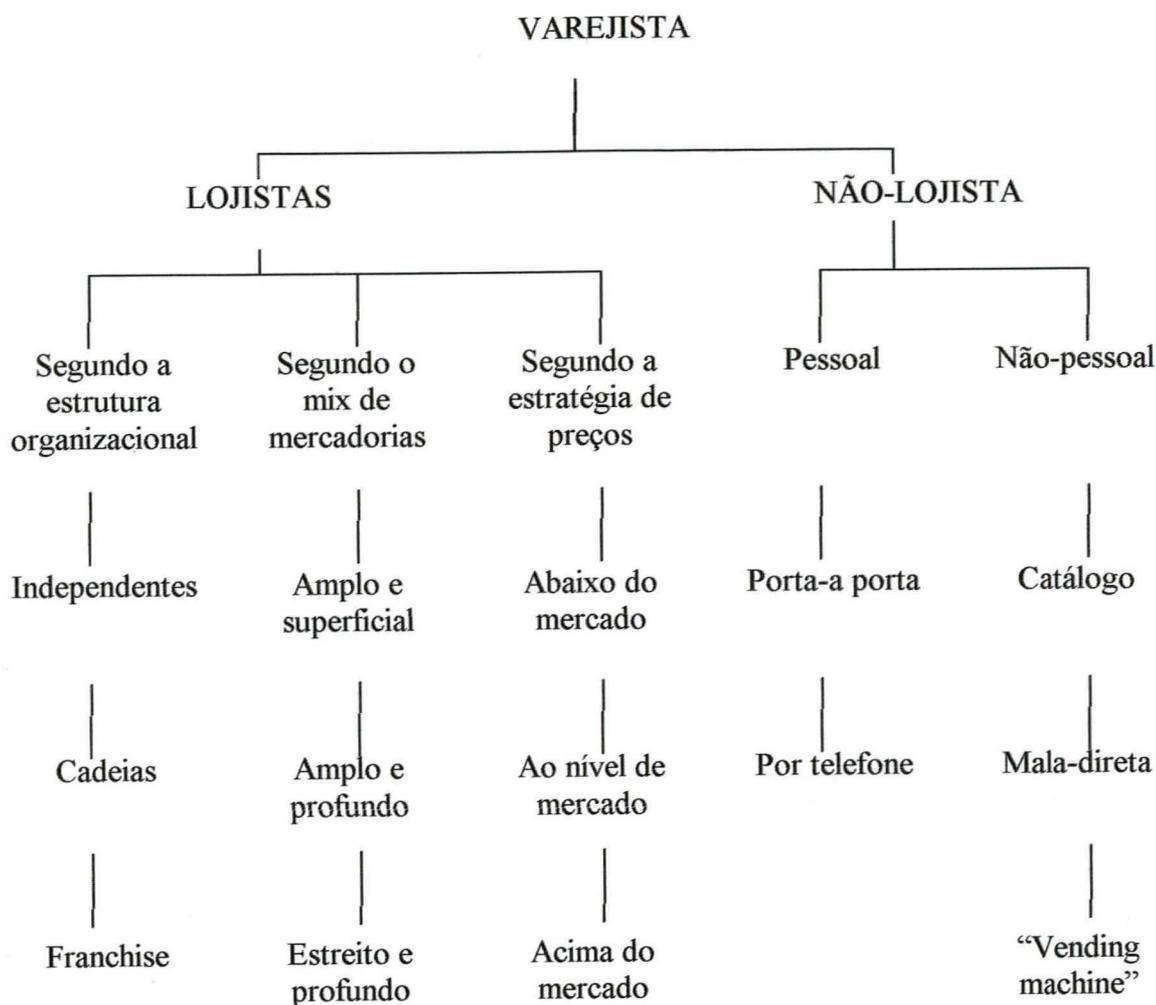


Fonte: LEVY & WEITZ, 2000.

Segundo Levy e Weitz (2000, p.8) “os varejistas encarregam-se de negociar e efetuar funções que aumentem o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores”. Essas funções são:

- a) fornecer uma variedade de produtos e serviços;
- b) dividir lotes grandes em pequenas quantidades;
- c) manter estoques;
- d) fornecer serviços.

Figura 4: Classificação de Negócios do Varejo Segundo o Tipo de Operação:



Fonte: DON L. JAMES et al., Retailing today, p. 10.

## 1.2 Tema e Problema

Atualmente qualidade de vida no trabalho (QVT) tem se tornado um assunto de enorme importância. Devido à vontade das pessoas em optarem não só por um trabalho que as interesse, mas por um lugar aonde se sentirão bem e gostarão de passar grande parte do seu dia, da sua semana, do seu mês, do seu ano, enfim de sua vida. Muito se escuta sobre o amar o que se faz, ter prazer no seu trabalho, ou que o seu trabalho é como um *hobbie*. É difícil analisarmos individualmente, mas o fato real é que todos, ou quase todos iremos trabalhar,

dedicar grande parte do nosso tempo em uma atividade que irá gerar o nosso sustento, e nos transformar de alguma maneira. Por isso devemos analisar e observar sobre a qualidade de vida que está atrelada ao nosso trabalho. O que o nosso trabalho pode gerar para nossa vida e o quanto e como ele pode nos transformar?

Quando se lê sobre empresas, não são enaltecidas, somente as maravilhosas formulas de administração desta, ou um modelo de produção diferenciado, ou o quanto de “*market share*” a empresa possui, mas também o que a empresa proporciona para os seus colaboradores, e como estes se sentem trabalhando para esta empresa. Não é a toa que revistas como Exame, possuem um exemplar classificando as melhores empresas pra se trabalhar em todo o Brasil.

Atualmente as empresas estão vivenciando períodos de instabilidade e incertezas. Por isso quando se tem a possibilidade de trabalhar em uma empresa que proporcione uma ótima qualidade de vida a seus funcionários, ajuda muito na formação de um time, uma equipe vencedora, com pessoas aptas, dispostas, motivadas e se sentido bem aonde trabalham e com o que trabalham.

Quando se fala em QVT, é inegável dizer que a satisfação dos funcionários da empresa é um pré-requisito para a satisfação de seus clientes. Pois a maioria dos funcionários da empresa não executará bem as suas tarefas, ou não atenderão bem aos clientes se não estiverem satisfeitos com a qualidade de vida no seu trabalho. Isto se ressalta ainda mais na Milium que possui grande parte de seus 600 funcionários trabalhando diretamente com os seus clientes. E isto tudo se reflete na importância que a Milium dá em atender muito bem a seus clientes além de procurar solucionar aos diversos problemas e desejos de seus clientes.

Tendo em vista os aspectos acima relacionados pretendo responder a seguinte pergunta de pesquisa:

**Qual é a interpretação de qualidade de vida no trabalho para os gerentes da Comercial de Ferragens Milium?**

## **1.3 Justificativa**

### ***1.3.1 Importância***

Não se pode deixar de mencionar quanto a importância de analisar a qualidade de vida no trabalho sob a perspectiva dos gerentes da Mílium. Pois a Mílium é hoje uma das maiores empresas de varejo de Santa Catarina, com uma enorme e bem estruturada organização por detrás das suas 15 lojas. Muitos não tem idéia do que é a organização e do quanto ela tem crescido, em cima de muito trabalho e da dedicação de todos dentro desta.

A empresa conta com um departamento de recursos humanos bem estruturado e capacitado, que desenvolve diversas atividades dentro da empresa, cuidando e melhorando a qualidade de vida dos colaboradores da organização.

Durante o tempo em que passou dentro de empresa, o acadêmico pode conhecer e compreender melhor a organização, além de ter a oportunidade de trabalhar mais a questão de relação com o varejo. Pois o varejo é uma área bastante fascinante, mas que é muito pouco abordada em nosso curso de graduação na UFSC. Por esta oportunidade de estagiar na Mílium, mais especificamente na área de RH, poder conhecer um pouco de seus colaboradores e da vontade e disposição de cada um deles tem em suas tarefas diárias, que me interessei em analisar a percepção destes sobre qualidade de vida no trabalho.

Esta pesquisa proporcionou um enorme aprendizado acadêmico onde teve a oportunidade de vivenciar com o dia-dia administrativo, ouvir, apreender, analisar, refletir sobre os diversos fatores ligados a QVT e entender o que pensam os gerentes da organização em questão. Tudo isto foi muito importante para formação deste administrador.

### ***1.3.2 Oportunidade***

Este estudo caracteriza-se pela oportunidade de conhecer o que pensam, e quais são os anseios e desejos dos gerentes das lojas Mílium, no âmbito da qualidade de vida no trabalho. Possibilitando assim a organização conhecer melhor os seus colaboradores, compreender

melhor a efetividade das práticas de recursos humanos empregadas pela organização, avaliar o desempenho desta e assim poder aprimorar as políticas de qualidade de vida no trabalho.

Já para o pesquisador caracteriza-se como uma enorme oportunidade de conhecer melhor os colaboradores. Além de servir para o enriquecimento profissional. Pois o que se escuta em uma, duas horas de entrevista agrega de uma forma imensa a vida do pesquisador. Poder entender como as coisas funcionam na prática e ao mesmo tempo estar conflitante em sua mente o que você aprendeu e conhece, com o que você está ouvindo e disto tudo poder formar a tua opinião sobre determinado assunto. Isto sim agrega e enriquece muito a nossa vida acadêmica.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Estudar os fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho na Comercial de Ferragens Miliun, a partir da percepção de seus gerentes.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- a) Reconhecer e apontar os principais fatores relevantes a QVT encontrados na literatura sobre o tema;
- b) Pesquisar e analisar a interpretação de Qualidade de Vida dos gerentes da Miliun;
- c) Apresentar recomendações para melhoria da QVT na Miliun.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Visão de Homem e de Mundo

Para análise da qualidade de vida, neste trabalho, o homem é visto como um ser social, racional, que assume o controle de seu destino e emancipa-se para além dos limites restrito da natureza, que existe num mundo em constante transformação, altamente dinâmico em seus diversos campos. O homem não é apenas produto de seu meio, ele é também um sujeito ativo no movimento que cria esse meio, essa realidade.

O homem ao nascer necessita de um ambiente que exerça influência sobre ele, pois o que a natureza proporciona não é suficiente para garantir a sua sobrevivência no mundo humano, é necessário adquirir uma série de aptidões e ainda aprender formas de satisfazer suas necessidades e a partir delas criar outras.

Através da apropriação da cultura o homem irá adquirir aptidões durante sua vida, estas que já foram criadas por gerações anteriores. Todas as aptidões desenvolvidas por gerações anteriores encontram-se cristalizadas em seus instrumentos culturais e a evolução do homem se dá a partir do seu contato com estes instrumentos.

De acordo com Bock e Aguiar (1995, p. 13), ao manusear esses objetos, o homem está se apropriando do mundo, pois desenvolve atividades que reproduzem os traços essenciais da atividade acumulada e cristalizada nesses produtos da cultura.

Esta interação que o homem realiza com seu meio social implica em ação, isto é, o homem está constantemente transformando a natureza e a si próprio. Esta atividade transformadora é desencadeada por necessidades e desejos que o movimentam como ser humano. Por ser inacabado, os comportamentos que satisfazem essas necessidades são construídos.

Segundo Palangana (1994), a essência do homem é a sua prática social, sua criação, isto é, a construção dos instrumentos através dos quais ele interage com a natureza, desencadeando um processo mútuo de transformação.

O que foi construído pela sociedade no decorrer dos tempos, é o que chega até nós como *fenômeno do mundo exterior*, ou seja, o modo de pensar, agir, de se comportar, de transformar a natureza, o mundo científico, tecnológico e artístico.

Produzindo meios para satisfazer suas necessidades básicas (comer, beber, ter um teto, vestir-se e outras mais), o homem produz sua história. Só que a ação empreendida e os instrumentos utilizados na satisfação dessas necessidades geram outras que, para serem supridas requerem novos instrumentos e conseqüentemente novas relações de produção, evidenciando assim o início do desenvolvimento histórico da sociedade.

Este processo materializado, através do qual a humanidade se mantém viva, tende a se tornar cada vez mais complexo, isto porque com o crescimento da população e a evolução dos modos de produção, ocorre, respectivamente, o aumento quantitativo e a diversificação qualitativa das necessidades socialmente criadas.

A produção dos objetos culturais e a do próprio homem acontecem por meio do trabalho, ou seja, é através do trabalho que o homem agirá sobre a natureza dominando-a e obrigando ela servir para os seus devidos fins.

De acordo com Molon (1999, p. 94), pelo trabalho ocorre a passagem do biológico ao social, do natural ao humano-cultural, pois a atividade humana apresenta uma característica *sui generis*, qual seja, a atividade humana é uma atividade mediada socialmente, semioticamente.

O homem reproduzindo diariamente sua condição de vida material transforma tais condições, aperfeiçoando cada vez mais seus instrumentos de trabalho, suas relações de produção e na mesma medida sua inteligência.

A organização para o trabalho exigiu relações mais estreitas entre homens. A exigência de colaboração criou a necessidade de uma comunicação mais próxima entre os mesmos e esta, por sua vez, possibilitou o aparecimento da linguagem como veículo de compreensão.

De acordo com Palangana (1994, p. 95):

A linguagem, tal como a consciência humana, nasce e se desenvolve a partir do e no processo de trabalho. Dessa forma, a linguagem é produto da atividade prática conjunta dos homens e, nesse sentido, ela é real, concreta, objetiva, existindo tanto para os outros como para o sujeito em particular: graças à linguagem, a consciência individual de cada ser humano não se restringe à experiência pessoal e às próprias observações, uma vez que, com a aquisição da linguagem, o conhecimento de todos os homens pode tornar-se propriedade de cada um, enriquecendo, por conseguinte, a consciência individual.

A linguagem está diretamente relacionada com a realidade social que procura representar e possibilita-nos apreender o mundo natural e social, determinando de certa forma a nossa apreensão do mundo. Ao adotarmos uma linguagem, estamos adotando uma visão de mundo.

A linguagem mediando as relações sociais do homem faz com que este desenvolva sua estrutura, adquira sua maneira de interpretar o mundo, ou seja, ele adquire o modo de se expressar, agir, comportar, sentir a realidade e ainda constituir sua subjetividade, tornando-o singular em suas múltiplas relações.

Segundo Chanlat (1992, p. 29):

*A construção da realidade e as ações que pode empreender o ser humano não são concebidas sem se recorrer a uma forma qualquer de linguagem. Passagem obrigatória para a compreensão humana, a linguagem, constitui um objeto de estudo privilegiado e sua exploração no contexto organizacional é permitir que se desvendem as condutas, as ações e as decisões.*

Atualmente o homem encontra-se num mundo em constante transformação nas diversas dimensões da sociedade política, econômica e social. Estas transformações são caracterizadas pela globalização, onde os indivíduos estão sujeitos às suas transformações e são sujeitos que as produzem.

Segundo Bock e Aguiar (1995, p. 16):

*O homem é para nós um ser rico em possibilidades. Seus limites e condições estarão dados pela sociedade – cultura e relações sociais. Um ser plástico, que se movimenta no decorrer de sua vida, num processo permanente de transformação, mesmo que essas mudanças não sejam visíveis.*

Na atual situação, a importância da informação, do conhecimento, da comunicação e das tecnologias, passa a afetar cada vez mais a vida dos indivíduos. Com toda esta sofisticação da tecnologia (que o homem está presenciando), é exigido dos sujeitos uma especialização cada vez mais específica e ainda uma flexibilidade e agilidade para enfrentar as contínuas mudanças que estão acontecendo.

O homem tentando atender as novas exigências, busca qualificar-se cada vez mais. Essa busca é incentivada pela idéia de que o trabalhador deve ser polivalente e mais qualificado, estando sempre atrelada às necessidades momentâneas do mercado.

As novas tecnologias da informação passam a funcionar como instrumentos de transformação política do mundo, fazendo com que a humanidade ingresse num novo período histórico, ou seja, com a mudança na base econômica, toda a superestrutura se transforma.

As organizações vivendo neste mundo altamente dinâmico, dinamismo este impulsionado pela globalização da economia, encontram-se em busca de um ambiente propício a uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho, na tentativa de neutralizar os aspectos negativos do trabalho.

### **3.2 Administração de Recursos Humanos**

Segundo Chiavenato (1994), a administração de recursos humanos (ARH) tem sido considerada durante as últimas décadas como um respeitável centro de custos, ou seja, a estreita mentalidade de que ter pessoas é inevitável ter custos. O fato é que por muito tempo o capital financeiro foi considerado o principal recurso da empresa. Com isso, as pessoas nunca foram adequadamente utilizadas e motivadas. As pessoas tornaram-se acomodadas e acostumadas a um desempenho medíocre e burocrático, sem nenhuma criatividade ou inovação, preocupadas exclusivamente com a rotina cotidiana e com sua permanência no emprego.

De acordo com Almeida (1993), um novo paradigma está surgindo: o capital deixa de habitar a máquina para habitar o homem, assim como a Revolução Industrial migrou da terra para a máquina. A informação, o conhecimento e a criatividade passaram a constituir-se num conjunto fundamental de recursos estratégicos.

A administração de recursos humanos é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 1994)

A ARH caracteriza-se pela influência que o ser humano tem nos diversos segmentos de uma organização. Portanto, para se atingir objetivos previamente definidos, as organizações deverão se preocupar com seus recursos humanos, pois eles representam a chave mestra para o funcionamento de toda a engrenagem. Para Toledo (1978), a administração de recursos humanos está presente onde o superior e os subordinados definem conjuntamente as metas da organização, as áreas principais de responsabilidade de cada indivíduo em termos dos resultados que dele se esperam, e usam esses como guias operacionais, assim como para avaliar a contribuição de cada integrante.

### 3.2.1 Breve histórico da evolução da ARH

Os primeiros estudos acerca de administração iniciam-se por volta de 1850 com o nascimento da administração científica através das experiências de Frederick Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental deste movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo improvisação e empirismo, de acordo com GIL (1994). Assim, dividia-se o trabalho a fim de poder determinar tempos menores e movimentos repetitivos.

Na década de 30 a Abordagem Humanística ocorre com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas. Segundo Chiavenato (1994), as principais origens da teoria das relações humanas são:

- a) a necessidade de se humanizar e democratizar a Administração;
- b) desenvolvimento das chamadas ciências humanas;
- c) as idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia de Kurt Lewin; e
- d) as conclusões da experiência de Hawthorne.

Elton Mayo foi um dos primeiros estudiosos a focar o lado humano nas organizações. Desenvolveu uma pesquisa denominada Experiência de Hawthorne (este nome deve-se ao fato da empresa pesquisada estar localizada em Hawthorne), numa empresa chamada Western Electric, para identificar os fatores que influenciavam na produção. Antes dele, os estudiosos – em especial Frederick W. Taylor – basicamente restringiam-se aos fatores diretamente relacionados com o trabalho em si e suas tarefas, dando muito pouca atenção aos aspectos psicológicos e sociológicos, ou seja, ao elemento humano.

Segundo Chiavenato (1994), a Experiência de Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas. Dentre as principais conclusões pode-se destacar:

- a) **nível de produção é resultante da integração social:** quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será a disposição de produzir. Se o empregado reunir excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver integrado socialmente, a sua eficiência sofrerá enormemente a influência do seu desajuste social;
- b) **comportamento social dos empregados:** o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo. O poder do grupo de provocar mudanças no comportamento individual é muito grande e a administração não pode tratar os empregados, um a

um, como se fossem átomos isolados. Precisa trata-los, isto sim, como membros de grupos de trabalho, sujeitos às influências sociais desses grupos;

- c) **as recompensas e sanções sociais:** durante a experiência de Hawthorne, constatou-se que os operários que produziam muito acima e muito abaixo da norma socialmente determinada, perderam a afeição e o respeito dos colegas. O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. Cada grupo social desenvolve crenças e expectativas com relação à Administração;
- d) **grupos informais:** os grupos informais constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção. Esses grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensa ou sanções sociais, seus objetivos, suas escalas de valores sociais, suas crenças e expectativas, que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes de comportamento;
- e) **as relações humanas:** são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Cada indivíduo procura ajustar-se a outros indivíduos e a outros grupos definidos, pretendendo ser compreendido, ser bem aceito e participar, no sentido de atender aos seus interesses e aspirações mais imediatos;
- f) **a importância do conteúdo do cargo:** o conteúdo e a natureza do trabalho têm enorme influência sobre a moral do trabalhador. Trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar monótonos e maçantes, afetando negativamente as atitudes do trabalhador e reduzindo sua eficiência e satisfação;
- g) **ênfase nos aspectos emocionais:** os elementos emocionais não-planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer um aspecto por parte de quase todas as grandes figuras da teoria das relações humanas.

### 3.3 Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com Ferretti (1988, p. 83), “o trabalho é o processo através do qual o homem produz as coisas necessárias à sua existência, através da transformação da natureza”.

O trabalho ocupa um espaço muito importante na vida dos homens, sendo, segundo a perspectiva sociológica, o elemento chave na formação de coletividades humanas, muito diversas por seu tamanho e suas funções.

Atualmente as organizações encontram-se inseridas num ambiente altamente dinâmico gerado pela globalização da economia, concorrência acirrada, inovações tecnológicas e um aumento no nível de exigência de seus clientes externos (consumidores).

As mudanças enfrentadas pelas organizações estão baseadas não apenas em tecnologias novas e diferentes, mas numa ciência diferente, numa lógica diferente e numa percepção diferente (CRESPO e WECHSLER, 1998).

As organizações, portanto, enfrentam o problema de criar um ambiente e um conjunto de políticas de gerência que façam não apenas com que a tarefa principal seja executada com eficiência, mas também, além disso, estimulem o pensamento criador e a inovação. O ser humano é peça chave das organizações, pois as idéias novas para os produtos e processos vêm de pessoas (SCHEIN, 1982).

A satisfação do homem em seu ambiente de trabalho é afetada tanto por fatores físicos, aspectos sociológicos, psicológicos e tecnológicos, que em conjunto afetam a cultura e interferem no clima organizacional com possíveis reflexos na produtividade.

A respeito do clima organizacional, Chiavenato (1994) afirma que ele constitui o meio interno de uma organização, sua atmosfera psicológica e suas características. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Este não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

Da mesma forma que a sociedade tem sua cultura, cada organização também possui a sua, ou seja, a cultura organizacional é o modo de vida, sistema de crenças, os valores sociais, a interação e o relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional é a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes. (IBID, 1994)

Toda esta mudança que está ocorrendo no âmbito tecnológico e social acaba sendo imprevisível, onde não consegue-se avaliar com exatidão qual será o futuro ambiente para as organizações. Para enfrentar toda esta mudança é necessário que as organizações tenham acesso aos mais variados recursos tecnológicos existentes no mercado, sendo também de vital importância a existência da qualidade do fator humano para o seu crescimento e desenvolvimento.

O lado humano da empresa tornou-se nas últimas duas ou três décadas, uma das maiores preocupações da administração, segundo McGregor (1992). Um número enorme de

diretrizes, programas e práticas que eram virtualmente desconhecidos há trinta anos tornou-se corriqueiro.

O interesse das organizações em focalizar a qualidade da experiência humana no local de trabalho, faz com que ocorra uma busca pela melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, através da reorganização e readaptação do homem ao ambiente organizacional.

A busca pela Qualidade de Vida no Trabalho é vista pelas organizações como um meio, ou seja, como forma de atendimento as metas propostas em termos de qualidade, produtividade e competitividade.

Portanto, as organizações por meio da Qualidade de Vida no Trabalho poderão avançar com maior clareza o campo das relações de trabalho, podendo assim compreender e intervir no que se refere à condição do trabalhador diante das transformações impulsionadas pela globalização da economia.

### ***3.3.1 Qualidade de vida no trabalho na perspectiva sócio - histórica***

Na sociedade moderna a expansão capitalista trouxe inúmeras transformações econômicas, políticas, sociais e culturais, onde este novo momento presenciou o nascimento e proliferação de um grande número de organizações.

De acordo com Motta e Pereira (1986, p. 15):

As organizações são indiscutivelmente o tipo de sistema social predominante. Enquanto que antes a sociedade era constituída por um número pequeno de sistemas sociais desorganizados, hoje são as organizações – e organizações cada vez maiores e melhor estruturadas – que dominam o panorama social contemporâneo.

As organizações ganharam sua importância na nossa sociedade devido a crescente pressão do mundo moderno por maior eficiência e eficácia, ou seja, a coerência dos meios em relação aos fins visados, que se traduz num emprego mínimo de esforços (meios) para obtenção de um máximo de resultados (fins).

Essa pressão leva os homens a procurar métodos de administrar os sistemas sociais cada vez mais aperfeiçoados, leva-os a criar um número cada vez maior de organizações – o tipo de sistema social mais racional e eficiente que até hoje se conhece (MOTTA e PEREIRA, 1986).

À medida que cresceu o número de organizações e estas influenciaram o condicionamento social dos indivíduos, e ainda, o desenvolvimento econômico, político e social dos países, aumentou significativamente o interesse e preocupação dos psicólogos, sociólogos, antropólogos, cientistas políticos, entre outros profissionais, que procuram entender os fenômenos organizacionais.

Cada organização possui uma configuração única e particular, devido às exigências econômicas, o modo de dominação utilizado, a sua história e sua cultura, influenciando assim diretamente o comportamento individual e coletivo. As organizações são elementos chaves da sociedade, ou seja, elas contribuem de forma decisiva para edificação da ordem social mundial. Para Chanlat (1992), não é raro hoje se constatar quantos sucessos econômicos, financeiros, industriais, técnicos, científicos e culturais de um país podem ser diretamente associados a organizações.

Atualmente, devido ao crescente número de organizações e ao fortalecimento da lógica do mercado centrada na ideologia liberal, o ambiente empresarial vem se tornando intensamente competitivo, ocorrendo assim profundas mudanças na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na própria inserção do elemento humano no tecido social e produtivo.

O impacto da globalização, da rapidez, das inovações tecnológicas e das mudanças nos paradigmas de gestão das organizações nesta virada de século, provoca também mudanças na postura, no comportamento, nas atitudes de forma geral dos indivíduos que fazem parte destas organizações.

De acordo com Fernandes (1996, p. 14):

Tais mudanças, influenciadas pelas próprias mudanças sociais e culturais, afetando as exigências do consumidor, determinam conseqüentes alterações no processo produtivo em termos de tecnologia, equipamentos, materiais, métodos e organização do trabalho, mas que, sem dúvida, se refletem no gerenciamento do outro ator do processo produtivo: o trabalhador.

Este processo de mudanças é, e sempre será, dialético, onde as pessoas terão de estar sempre se atualizando e mantendo-se informadas no seu campo de trabalho para garantirem o seu emprego, e uma das formas para atender este requisito que o mercado de trabalho exige, é o chamado estar sempre “aprendendo”.

As organizações buscando satisfazer os seus consumidores, que a cada dia estão mais exigentes, perceberam que seria necessário muito mais do que um avanço tecnológico, mas sim, seria de vital importância a qualidade do fator humano para o seu crescimento e desenvolvimento.

Desta forma, algumas organizações cientes de que a capitalização dos recursos humanos é tão essencial quanto à dos demais recursos com que contam, buscam maior Qualidade de Vida no Trabalho, de modo a melhorar a vida dos empregados, o que poderá refletir na produtividade empresarial.

A busca pela Qualidade de Vida no Trabalho, por ser um agente transformador quando implantado nas organizações, irá desencadear uma nova expectativa, gerando assim mudanças. As proporções destas mudanças irão determinar as modificações no processo de produção, dos produtos e conseqüentemente uma maior satisfação do seu consumidor.

### ***3.3.2 Origens e evolução da qualidade de vida no trabalho***

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido preocupação do homem desde o início da humanidade. Com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para a satisfação e o bem-estar do trabalhador.

Segundo Rodrigues (1994, p.76), “já nas primeiras civilizações as preocupações com a forma de execução das tarefas existiam e que vários foram os métodos ou teorias que, aplicados, minimizaram o mal-estar ou esforço físico do trabalhador”.

Os estudos de Mayo e Erick Trist, na década de 20, foram os que pela primeira vez verificaram de forma sistemática a importância dos fatores psicossociais na vida organizacional. Em Hawthorne, Mayo dirigia uma pesquisa que tinha como objetivo medir a relação entre intensidade da iluminação no ambiente de trabalho e a produtividade dos operários. Após os experimentos eles concluíram que não existia uma relação direta entre as variáveis (iluminação e produtividade), mas descobriram a existência de fatores psico-sociais que influenciavam nos resultados de seus experimentos, podendo aumentar ou diminuir a produção e até mesmo influenciar o grau de satisfação do trabalhador.

Para Lima (1997), a importância desta descoberta está exatamente na verificação de que os fatores psico-sociais podem aumentar ou diminuir o nível de produção ao influenciar o grau de satisfação do trabalhador. Daí a relação da descoberta com a QVT.

Erick Trist e seus colaboradores na década de 50 desenvolveram estudos no *Tavistock Institute*, construindo um modelo que agrupava indivíduo/trabalho/organização, denominado Modelo do Sistema Sócio-Técnico.

De acordo com Macedo (1992, p.155),

A abordagem sócio-técnica definiu a organização como um sistema formado por um subsistema tecnológico e um subsistema social. Estes subsistemas não podem ser considerados separadamente e é da inter-relação e interdependência deles que se apresenta o funcionamento da organização.

A literatura apresenta uma diversidade de interpretações relacionadas à expressão “qualidade de vida no trabalho”, só que quanto à origem os autores concordam que o seu surgimento remonta aos anos 50, como uma nova abordagem das organizações, associada com o surgimento da abordagem sócio-técnica.

Portanto, em função de sua ênfase nos aspectos psicossociais, há quem procure associar a QVT, em suas origens, à Escola de Relações Humanas, na década de 30 (Mayo e colaboradores) e à Escola Comportamentalista, particularmente à “teoria do enriquecimento de cargos” defendida por Herzberg. (GUIMARÃES, 1998).

Somente na década de 60, os movimentos de melhoria de condições de trabalho e satisfação do trabalhador – QVT, tomaram maior impulso, caracterizado pela crescente preocupação com modos de influenciar a qualidade das experiências do trabalhador no seu ambiente de trabalho.

O movimento pela qualidade de vida estendeu-se até início da década de 70, quando ocorreu a crise energética e a alta inflação atingindo os países do Ocidente, em particular os Estados Unidos, gerando uma queda nos interesses pelo tema QVT e um deslocamento da atenção das organizações para uma forma de sobrevivência, passando assim, os interesses dos trabalhadores para um segundo plano.

No final da década de 70, observou-se um novo interesse pela QVT, motivado pela competição nos mercados internacionais, com a participação especial do Japão, e a divulgação de suas novas técnicas de administração nas organizações. A preocupação com a QVT entra numa nova fase, trazendo, uma vez mais, para o centro das atenções e fazendo com que as pessoas tentassem compreender exatamente do que se tratava e como poderiam utilizá-la para melhorar o ambiente organizacional.

Nadler e Lawler desenvolveram um trabalho bastante significativo, onde examinam a QVT ao longo do tempo, conforme podemos verificar no Quadro 1.

Quadro 1: Evolução do Conceito de QVT de Nadler e Lawler

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
A – QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
B – QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
C – QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas como integração social e técnica.
D – QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
E – QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problema de queixas e outros problemas organizacionais
F – QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: FERNANDES, 1996, p.42.

A década de 80, foi marcada pela tendência da busca por uma maior participação do empregado nas decisões da organização. Diante deste fato, as organizações necessitaram repensar e modificar suas condutas, buscando soluções participativas.

Na década de 90, a QVT pode ser considerada como uma expansão dos programas de Qualidade Total, visto que, para as organizações oferecerem produtos e serviços que garantam a qualidade e a satisfação do consumidor, é preciso o comprometimento e envolvimento de todas as divisões e de todos os empregados.

Atualmente encontra-se, sob o título de Qualidade de Vida no Trabalho estudos e pesquisas que procuram integrar o homem a seu trabalho. A integração obtida via QVT deve

propiciar um ambiente de maior satisfação e motivação para um desempenho superior do trabalhador em seu cargo (MACEDO, 1992).

### 3.4 QVT – Conceitos

Mesmo em países onde os estudos sobre QVT encontram-se bastante desenvolvidos, como por exemplo nos Estados Unidos, “tal expressão não apresenta consenso em sua definição”. (FERNANDES, 1996, p. 36).

Qualidade de vida no trabalho possui um conceito amplo que inclui fatores e desejos pessoais que podem ser entendidos como necessidades, crenças, expectativas e valores do trabalho e fatores situacionais como ambiente de trabalho, sistema de recompensa, tecnologia e estado geral da economia. Além destes fatores com os quais QVT está ligada, ela está intrinsecamente relacionada à satisfação das necessidades dos trabalhadores, ao seu desempenho e ao desenvolvimento da organização. (WALTON, apud FERNANDES e GUTIERREZ, 1988)

A QVT tem sido objeto de estudos de várias ciências, sendo que cada campo tem dado sua contribuição específica. As ciências que se destacam pela sua contribuição diretamente relacionados com a Qualidade de Vida no Trabalho, são: a saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, administração e engenharia.

Embora os autores apresentem enfoques diferentes ao conceituar a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, algo que parece comum a todos - a meta principal de tal abordagem - volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações (FERNANDES, 1996).

Na prática organizacional, QVT consiste, na reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho, na criação de equipes de trabalho, melhorias no ambiente com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados da empresa. Para Davis e Wether (apud Vieira, 1996, p.39).

Os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram nos dar os cargos mais produtivos e satisfatório. Embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o título de qualidade de vida no trabalho, a maioria dos métodos acarreta a reformulação de cargos, com a participação dos trabalhadores afetados.

Para Bergeron (apud Fernandes, 1996, p. 43),

A QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.

De acordo com Hackmann e Sutte (apud Quirino e Xavier, 1987, p. 72),

A QVT refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e ao grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo.

Segundo Guest (apud Vieira, 1996), a QVT é mais especificamente 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.

Fernandes (1996, p. 45), define Qualidade de Vida no Trabalho como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

Para Carneiro (apud Fernandes, 1996):

Qualidade de Vida no Trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam... e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa.

A filosofia humanística, segundo Vieira e Hanashiro (1990, p. 45), é a filosofia de base da QVT, isto é, a valorização do indivíduo como um ser humano e sua posição na organização. A QVT é definida pelos autores como: “melhorias nas condições de trabalho, com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com as políticas de recursos humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização”.

Segundo Nadler e Lawler (apud Fernandes, 1996), a qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações. Seus elementos distintos são: (1) uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas, e (2) a idéia de participar na resolução de problemas e decisões organizacionais.

Werther e Davis (1983, p. 71), vêem a QVT “afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador”.

Os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho, por meio da reformulação dos cargos, com a participação dos trabalhadores, têm demonstrado ser, antes de tudo, um investimento que traz efetivamente retorno positivo em termos de produtividade e satisfação no trabalho (KNIERIM, 1999).

Fernandes e Gutierrez (1988), acreditam que a participação do empregado, liberação de potencial criativo, poder de decisão em nível do próprio cargo, relacionamento interpessoal, perspectiva de crescimento, e outros tantos fatores que não geram custos adicionais, refletem de maneira decisiva na qualidade de vida do trabalhador.

Ressalta-se que não há um consenso dos autores com relação à definição da QVT. Sendo assim, para a presente pesquisa, considera-se o conceito do Walton, onde a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é empregada para designar experiências inovadoras realizadas na tentativa de resgatar uma preocupação com valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico (WALTON, apud FERNANDES, 1996, p. 44).

A Qualidade de Vida no Trabalho deve envolver além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento às necessidades e aspirações humanas, calcados na idéia de humanização do trabalho e de responsabilidade das organizações.

### **3.5 Qualidade de Vida no Trabalho – Abordagens**

Vários autores, através de estudos realizados, preocuparam-se em oferecer referenciais para a aferição da motivação e satisfação no trabalho. Aqui procura-se demonstrar alguns critérios de avaliação de qualidade de vida no trabalho na visão de autores e pesquisadores.

Segundo Westley (apud Rodrigues, 1994, p.80), “com o mesmo título Qualidade de Vida no Trabalho, é aplicada uma diversidade de mudanças propostas nas organizações de trabalho, o que leva a uma confusão considerável”.

Estudiosos do comportamento, como Mayo, Maslow, McGregor e Herzberg, desenvolveram as pesquisas e teorias iniciais, que contribuíram como base conceitual para

servir de suporte às novas visões ou teorias sobre o comportamento do indivíduo, quando no desempenho de atividade produtiva e de sua Qualidade de Vida no Trabalho.

Além destes autores, alguns pesquisadores, como Walton, Westley, Nadler e Lawler, entre outros, estruturaram modelos que identificam fatores determinantes da QVT nas organizações.

### ***3.5.1 O modelo de Nadler e Lawler – os sucesso da QVT nas organizações***

Segundo Vieira (1996), Nadler e Lawler após algumas pesquisas, definiram as atividades representativas de QVT, como:

- a) participação nas decisões;
- b) reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo;
- c) inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional;
- d) melhora do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

Para que isto ocorra são necessários dois fatores: a existência de uma teoria notável e um processo estruturado. Aspectos estes que exigem um treinamento prévio dos participantes (RODRIGUES, 1994).

De acordo com os autores, provavelmente, o fator determinante mais crítico de sucesso, de viabilidade e de impacto a longo prazo dos esforços de QVT é a estrutura dos processos participantes que são criados.

Búrigo (1997, p. 36) mostra que a visão dos autores sobre QVT como

Uma maneira de pensar sobre as pessoas, trabalho e as organizações. Seus elementos distintos são (1) uma preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas bem como sobre a efetividade organizacional, e (2) a idéia de participação na solução de problemas e tomada de decisões organizacionais.

### 3.5.2 O modelo de Westley – as quatro dimensões da QVT

Westley (1979) classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente e tornam-se obstáculos a QVT: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico. Segundo o autor os problemas políticos trariam, como consequência à insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação e o sociológico a anomia (ausência de leis e regulamentos). O quadro a seguir apresenta os indicadores de qualidade de vida no trabalho, segundo o modelo de Westley.

Quadro 2: Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho de Westley

<b>ECONÔMICO</b>	<b>POLÍTICO</b>	<b>PSICOLÓGICO</b>	<b>SOCIOLÓGICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade salarial</li> <li>• Remuneração adequada</li> <li>• Benefícios</li> <li>• Local de trabalho</li> <li>• Carga horária</li> <li>• Ambiente externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança no emprego</li> <li>• Atuação sindical</li> <li>• Retroinformação</li> <li>• Liberdade de expressão</li> <li>• Valorização do cargo</li> <li>• Relacionamento com a chefia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização potencial</li> <li>• Nível de desafio</li> <li>• Desenvolvimento pessoal</li> <li>• Desenvolvimento profissional</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Auto-avaliação</li> <li>• Variedade de tarefas</li> <li>• Identificação com a tarefa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação nas decisões</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> <li>• Grau de responsabilidade</li> <li>• Valor pessoal</li> </ul>

Fonte: WESTLEY (apud FERNANDES, 1996).

De acordo com Westley (apud Rodrigues, 1994), a insegurança e a injustiça são provavelmente os problemas mais antigos. A concentração de poder, seria a maior responsável pela insegurança, enquanto que a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores seriam as responsáveis pela injustiça.

Westley verificou como meios de solução ou de minimização para estes problemas, o enriquecimento do trabalho que seria adotado em nível individual e os métodos sócio-técnicos para a reestruturação do grupo de trabalho.

### 3.5.3 O modelo de Hackman & Oldham – as dimensões básicas da tarefa

Hackman e Oldham (apud Rodrigues, 1994), consideram que a positividade pessoal e o resultado do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho e baixo absenteísmo e rotatividade), são obtidos quando os três estados psicológicos (Significação Percebida – SP, Responsabilidade Percebida – RP, Conhecimento dos Resultados do Trabalho – CR) estão presentes num determinado trabalho.

A significância percebida refere-se ao grau com que a pessoa percebe o trabalho como importante, valioso e significativo. O segundo estado psicológico, ou seja, a responsabilidade percebida, refere-se até onde o indivíduo entende, em uma base regular, quão efetivamente está executando a tarefa.

Quanto mais estes três estados estiverem presentes nas pessoas, mais elas estarão internamente motivadas para o trabalho, esta motivação estará baseada no trabalho em si, e não em recompensas externas que podem ser controladas por outros.

De acordo com os autores, estes estados são criados por cinco dimensões básicas do trabalho:

- a) variedade de habilidade (vh);
- b) identidade da tarefa (it);
- c) significação da tarefa (st);
- d) autonomia (at);
- e) feedback (fb).

Para Hackman e Oldham (apud Rodrigues, 1994), as três primeiras dimensões, Variedade de Habilidade, Identidade da Tarefa e Significação da Tarefa, “contribuem para uma significação do emprego para o trabalhador”. A quarta, Autonomia, “leva o trabalhador a experimentar o crescimento da responsabilidade em seu trabalho”. E a quinta dimensão, feedback, “traz ao trabalhador o conhecimento dos resultados de seu trabalho”.

Os autores definem os seis atributos relacionados às dimensões da tarefa ou características do trabalho da seguinte forma:

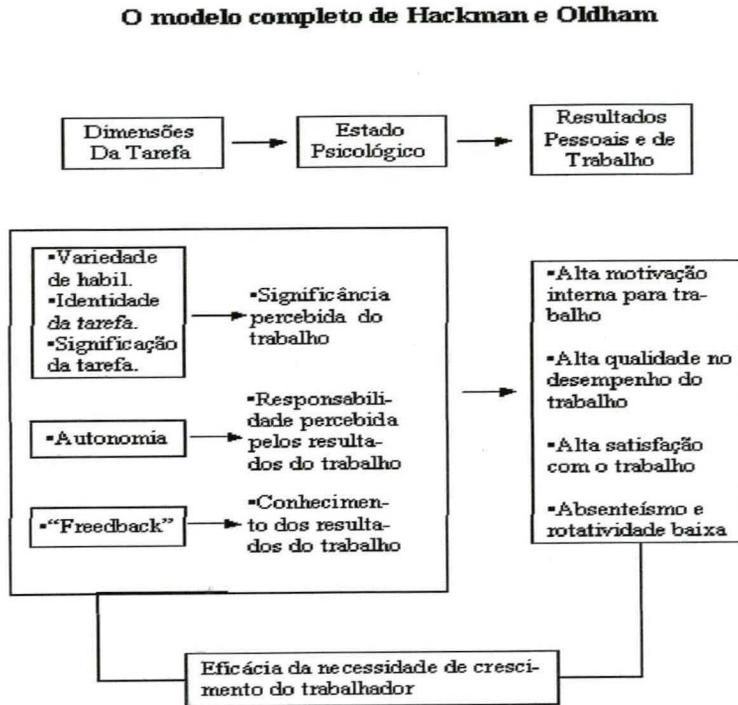
- a) **variedade de habilidade:** nível em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para sua execução e requer indivíduos que apresentem uma quantidade de diferentes habilidades e talentos;

- b) **identidade da tarefa:** nível em que a tarefa requer a execução de um trabalho “completo” e identificável, isto é, realiza-se uma tarefa do começo até o fim, com vistas a obter resultados consideráveis;
- c) **significação da tarefa:** nível em que a tarefa tem um impacto substancial sobre as vidas ou trabalhos de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou não;
- d) **autonomia:** nível em que a tarefa proporciona ao indivíduo substancial independência e liberdade para programar o trabalho e os procedimentos para sua execução;
- e) **feedback extrínseco:** grau em que o empregado recebe claras informações sobre seu desempenho, através de seus superiores, colegas ou clientes;
- f) **feedback intrínseco:** grau em que o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho, através da execução de sua própria tarefa.

Com base neste modelo, a Qualidade de Vida no Trabalho é entendida como resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diversos graus, gerando diferentes tipos de atitudes e condutas nos indivíduos pertencentes à determinada organização, como absenteísmo, rotatividade ou, pelo contrário, alta qualidade no desempenho do trabalho (RODRIGUES, 1994).

A figura 5 apresenta o modelo proposto por Hackman e Oldham.

Figura 5: Modelo Proposto por Hackman e Oldham



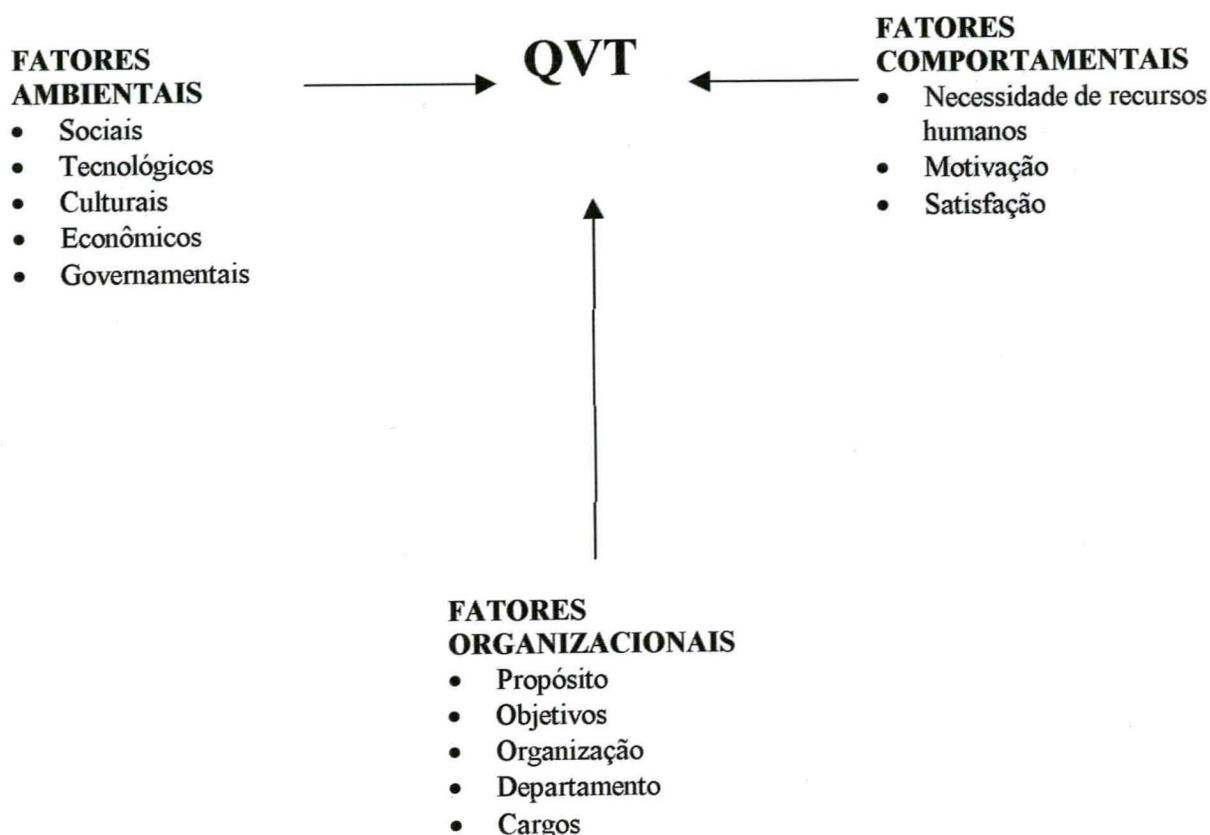
Fonte: RODRIGUES (1994, p. 125)

### 3.5.4 Modelo de K. Davis & Werther

De acordo com Davis e Werther (apud Rodrigues 1994, p. 87), a QVT é “afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargo. Porém, é natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador”.

Os autores dão uma grande importância ao projeto de cargos. Rodrigues (1994) mostra que, os autores vêem o projeto de cargos em três níveis: organizacional, ambiental e comportamental. Abaixo estão os fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho:

Figura 6: Níveis do Projeto de Cargos



Fonte: DAVIS e WERTHER (apud RODRIGUES, 1994, p.89).

Rodrigues (1994) nos mostra que os autores levam em consideração, no nível organizacional, a eficiência a partir da especialização. Especialização esta analisada através de três métodos: a abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho.

Já no nível ambiental, dois pontos são de suma importância: a habilidade e disponibilidade de empregados e as expectativas sociais. Quanto ao primeiro, é de vital importância uma análise das habilidades e competências dos trabalhadores do universo considerado para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador; as expectativas sociais precisam também de criteriosa pesquisa.

E de acordo com RODRIGUES (1994)

A parte mais sensível para o êxito de um cargo está no nível comportamental. Esta idéia diferencia dos conceitos do início do século. As pesquisas comportamentais são ferramentas importantes para a confecção de um cargo. Quatro dimensões são destacadas neste nível: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

Este programa de QVT possui em seu significado a propensão à mudanças organizacionais, o que, de uma maneira ou de outra, acaba parecendo aos integrantes de uma organização como ameaça disfarçada de alguma forma. Mas para K. Davis e Werther (apud Rodrigues, 1994), faz-se necessário promover estas mudanças, “afim de conseguir uma vida no trabalho de alta qualidade por meio de cargos produtivos e satisfatórios”.

### ***3.5.5 Modelo de Huse & Cummings***

De acordo com Huse e Cummings (apud Rodrigues, 1994), QVT pode hoje ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização. A operacionalização deste conceito é explicitada, através de quatro aspectos:

- a) **participação do trabalhador**: refere-se ao envolvimento do trabalhador no processo de tomada de decisão em vários níveis organizacionais;
- b) **projeto de cargos**: envolve a reestruturação de cargos tendo por finalidade o enriquecimento do trabalho aliado a maior variedade da tarefa e feedback;
- c) **inovação no sistema de recompensa**: engloba todo o plano de cargos e salários da organização a fim de minimizar as diferenças salariais;
- d) **melhoria no ambiente de trabalho**: envolve melhorias nas condições físicas ou tangíveis do trabalho.

### ***3.5.6 Modelo de Walton – uma proposta para QVT***

O modelo conceitual de Walton foi escolhido como norteador para esta pesquisa, devido a sua amplitude. Através de pesquisas, observações e entrevistas, Walton procurou identificar os fatores e dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de trabalho (VIEIRA, 1996).

De acordo com Macedo (1992), Walton prossegue manifestando sua preocupação de como a QVT pode ser conceituada ou medida, ou ainda, quais são os critérios apropriados para medir a qualidade de vida no trabalho e como estão eles inter-relacionados.

Finalmente, buscando estabelecer um método de se conhecer a QVT, Walton apresenta oito categorias conceituais que caracterizam as experiências do trabalhador no seu ambiente de trabalho. O próprio autor considera que, dependendo do contexto, novos grupos de critérios poderão ser gerados.

O quadro 3 apresenta o modelo de QVT proposto por Walton.

Quadro 3: Categorias Conceituais do Modelo de Walton

FATORES	DIMENSÕES
A- Compensação justa e adequada	- Renda adequada ao trabalho - Eqüidade interna - Eqüidade externa
B- Condições de trabalho	- Jornada de trabalho - Ambiente físico seguro e saudável - Ausência de insalubridade
C- Uso e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia - Informação sobre o processo total do trabalho - Habilidades múltiplas - Auto-controle
D- Oportunidade de crescimento e segurança	- Planejamento de carreira - Crescimento pessoal - Segurança no emprego
E- Integração social na organização	- Ausência de preconceitos - Igualdade - Relacionamento - Senso comunitário
F- Constitucionalismo	- Direitos trabalhistas - Liberdade de expressão - Privacidade pessoal
G- Trabalho e o espaço total de vida	- Papel balanceador no trabalho - Estabilidade de horários - Tempo para lazer da família
H- Relevância social do trabalho na vida	- Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Valorização do trabalho

Fonte : KNIERIM, 1999, p. 44.

- a) **compensação justa e adequada:** De acordo com Walton (apud Rodrigues, 1994), o trabalho é visto em primeiro plano, como meio do indivíduo de ganhar a vida. A compensação recebida pelo trabalho realizado é um conceito relativo, não um

simples consenso sobre os padrões objetivos para julgar a adequação da compensação. Este critério pode ser focalizado sob ângulos distintos, seja relacionado à adequação da remuneração ao trabalho realizado, equidade externa (relação entre os padrões salariais desta com o mercado de trabalho) e equidade interna (equilíbrio entre as remunerações na empresa, experiência do trabalhador, responsabilidade do cargo, relação entre salário e esforço físico ou mental e com as habilidades requeridas para a atividade). Para estimar o grau de equidade de sua troca, o indivíduo baseia-se, além disto, em sua observação daquilo que outras pessoas, comparáveis a ele, extraem de suas relações de troca. Segundo Lima (1995), as pessoas encontram-se constantemente comparando seus trabalhos e suas recompensas com os trabalhos e recompensas dos outros.

- b) **condições de trabalho:** Para Walton, o nível de satisfação do trabalhador poderia ser melhorado através do estabelecimento de horários razoáveis, de condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo os riscos de doenças e danos físicos. Este critério refere-se à preservação da saúde e do bem-estar do trabalhador. São considerados, como indicadores, jornada de trabalho, ambiente físico seguro e saudável e ausência de insalubridade, que não sejam perigosos em excesso ou prejudiciais a saúde do trabalhador;
- c) **uso e desenvolvimento de capacidades:** Walton afirma que a revolução industrial causou sérias conseqüências ao significado do trabalho para o indivíduo, passando o mesmo ser fracionado e rigidamente controlado, assim como o seu planejamento tornou-se separado de sua execução. Destaca-se como indicadores deste critério autonomia, utilização de múltiplas habilidades, informação sobre o processo total de trabalho, auto-controle, participação no planejamento das atividades e retroinformações quanto ao seu desempenho (*feedback*);
- d) **oportunidade de crescimento contínuo e segurança:** O autor salienta a importância da empresa possuir um planejamento de carreira para que o trabalhador possa buscar seu auto-desenvolvimento, adquirir novas habilidades e conhecimentos. Destacam-se como fatores, possibilidade que o trabalho oferece em termos de carreira, crescimento pessoal, perspectiva de avanço salarial e segurança no emprego;
- e) **integração social na organização:** A natureza das relações interpessoais é importante para medir o grau de identidade do trabalhador com a organização e conseqüentemente seu nível de satisfação quanto a Qualidade de Vida no

- Trabalho. Ausência de diferenças hierárquicas demasiadamente marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceitos são pontos fundamentais para o estabelecimento de um bom nível de integração social nas empresas;
- f) **constitucionalismo:** Refere-se ao respeito e zelo que a organização tem pelos direitos do trabalhador. Para Walton, os aspectos mais significativos são os direitos trabalhistas, privacidade pessoal e liberdade de expressão;
  - g) **o trabalho e o espaço total de vida:** É o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. O autor questiona que o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador, em detrimento de sua vida familiar e suas atividades de lazer e sua convivência comunitária. Destacam-se, como indicadores, o papel balanceador do trabalho, estabilidade de horários e tempo para lazer e família. Segundo Walton (apud Knierim, 1999), a experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeitos negativos ou positivos sobre as esferas de sua vida, tais como relações com a sua família.
  - h) **relevância social da vida no trabalho:** A atuação da empresa perante a sociedade pode ser verificada através da imagem, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e administração eficiente. A forma irresponsável de algumas empresas agir faz com que um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras.

### ***3.5.7 Qualidade de vida: dentro e fora do trabalho***

Muito tem se falado sobre Qualidade de Vida no Trabalho, só que a satisfação no trabalho não pode ser vista de maneira isolada da vida do indivíduo como um todo.

O trabalho assume proporções enormes na vida do homem. De acordo com Lima (1995), o homem se faz pelo trabalho, ou seja, ao mesmo tempo em que produz coisas, torna-se humano, constrói a própria subjetividade.

Handy (apud Rodrigues, 1994), considera que o trabalho organizacional é vital e pode ser visto como parte inseparável da vida humana. E a QVT influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho. Sendo desta forma, é necessário uma análise da vida

do indivíduo fora do ambiente de trabalho, para que se possa ser medida a importância e interligação destes dois ambientes.

De acordo com o autor acima, a Qualidade de Vida no Trabalho, é definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que fazem por si próprias e pelos outros. Existe uma relação muito grande entre a QVT do indivíduo, e a sua qualidade de vida global, sendo assim, a QVT não pode ser vista, isolada da vida do homem como um todo.

Para Vredenburg e Sheridan (apud Fernandes, 1996), a qualidade de vida inclui vários indicadores sociais e percepções individuais de insatisfação com domínio diferente de nossa experiência de vida e municipalidade, lazer, moradia e condição financeira. As pessoas dedicam boa parte de sua vida para o trabalho, onde acabam passando boa parte dela no ambiente organizacional. O nosso contentamento com a vida acaba tornando-se uma construção de experiências no trabalho. De acordo com os autores, as atitudes gerais das pessoas em relação à vida e ao seu trabalho estão embaraçosamente ligadas.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um ponto vital, não só para a realização do indivíduo no ambiente organizacional, mais também em toda a sua vida.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Abordagem da Pesquisa**

“Qualitativa porque identifica a presença ou ausência de algo” Kirk e Miller (apud Mattar, 1999). Esse tipo de pesquisa tem como característica uma visão sistêmica dos acontecimentos organizacionais, visões não isoladas e não numéricas. Em uma pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em teste projetivos.

### **4.2 Tipo de Pesquisa**

O estudo caracterizou-se como descritivo de acordo com Mattar (1999) o qual nos diz que esse tipo de estudo tem como objetivo responder as questões quem, o quê, quando e onde? Pois se expôs característica de determinada população ou de determinado fenômeno. Segundo Vergara (1997) a pesquisa descritiva pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, mas não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Mas não se pode descartar totalmente a questão casual neste trabalho, pois nos interessa saber o “por quê” de diversas percepções dos gerentes.

Segundo Andrade (1993, p. 98), um estudo descritivo caracteriza-se como aquele aonde os “fatos são observados, registrados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”, ou seja, descreve características da realidade organizacional sem que haja alguma influência, mantendo a realidade. Não há manipulação.

Quanto aos meios de investigação realizou-se uma pesquisa de campo e um estudo de caso como descrito anteriormente. Segundo Vergara (1997), uma pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Esta pesquisa sobre a qualidade de vida no trabalho na perspectiva dos gerentes das lojas Miliium, constituiu um estudo de caso por ser um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações. Mattar (1999) nos diz que estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

### **4.3 Delimitação da Pesquisa**

Pode-se caracterizar a presente pesquisa como ocasional transversal. Segundo Mattar (1999), na pesquisa ocasional transversal, os elementos da população são medidos uma única vez no tempo, visando atender a um objetivo específico. O projeto ocasional proporciona uma visão das variáveis em estudo em determinado momento. No caso deste estudo, as opiniões referem-se a percepção de todos os gerentes das lojas Miliium, no mês de novembro de 2002. Algum tempo depois da realização da pesquisa, a organização pode tomar decisões consideráveis que alterem ou não a opinião destes gerentes.

#### **4.3.1 População**

Segundo Vergara (1990), entende-se por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo.

Neste estudo de caso a população é definida por todos os 17 gerentes das lojas Miliium em Santa Catarina, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4: Distribuição dos Gerentes da Mílium

<b>CIDADE</b>	<b>QUANTIDADE DE GERENTES</b>
<b>JOINVILLE</b>	<b>7</b>
<b>FLORIANÓPOLIS</b>	<b>4</b>
<b>JARAGUÁ DO SUL</b>	<b>1</b>
<b>BLUMENAU</b>	<b>1</b>
<b>ITAJAÍ</b>	<b>1</b>
<b>BALNEÁRIO CAMBORIÚ</b>	<b>1</b>
<b>BRUSQUE</b>	<b>1</b>
<b>SÃO JOSÉ</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

Fonte: Dados secundários. Comercial de Ferragens Mílium, 2003.

#### 4.3.2 Amostra

A amostra deste estudo foi definida por acessibilidade e tipicidade. De acordo com Vergara (1990):

A amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade; acessibilidade é a seleção de elementos utilizando-se o critério da facilidade de acesso a eles, e amostra não probabilística por tipicidade caracteriza-se por ser constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população.

Quadro 5: Amostra de Pesquisa

<b>DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA</b>				
<b>Entrevistado</b>	<b>Cidade</b>	<b>Idade</b>	<b>Gerente</b>	<b>Tempo de serviço</b>
E1	Joinville	35	2_o C	17
E2	Joinville	50	2_o C	16
E3	Joinville	35	3_o C	5
E4	Balneário Camboriú	29	2_o C	8
E5	Blumenau	32	2_o C	10
E6	Florianópolis	35	3_o I	9
E7	São José	40	2_o C	6
E8	Florianópolis	29	2_o C	10

Fonte: Comercial de Ferragens Mílium

#### 4.4 Tipos de Dados

Foram coletados dados já existentes de fontes secundárias para compor melhor o corpo do trabalho. Esses dados já existentes denominam-se dados secundários, que Mattar (1999) define como “aqueles dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades do estudo em andamento e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

Mas o estudo em si baseia-se em dados primários, que segundo Mattar (1999, p. 148) “são aqueles dados que ainda não foram antes coletados, e serão coletados em busca de atender as necessidades específicas do estudo em andamento”.

#### 4.5 Técnica de Coleta de Dados

Neste trabalho foi utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista estruturada, do tipo não dirigida. Consistindo em perguntas abertas, que puderam ser respondidas informalmente, tendo assim o entrevistador mais liberdade e o entrevistado a possibilidade de expressar melhor os seus sentimentos e opiniões.

Para Mattar (1999), a entrevista pessoal consiste em o entrevistador e o(s) entrevistado(s) estarem em contato pessoal para a obtenção dos dados.

De um total de 17 (dezessete) gerentes, foram entrevistados 8 (oito) gerentes dispostos em três regiões diferentes. Cada entrevista seguiu um roteiro previamente determinado, sendo todas as respostas gravadas e transcritas.

Para a elaboração do questionário, foram utilizados os fatores e dimensões da QVT estabelecidos por Walton, a fim de nortear as questões do instrumento de pesquisa. Optou-se pela escolha do modelo de Walton, por este ter sido utilizado por vários pesquisadores e ser considerado o mais abrangente. O autor apresenta oito fatores como critérios fundamentais para a Qualidade de Vida no Trabalho, porém considera que, dependendo do contexto, é possível gerar novos grupos de critérios. O quadro a seguir mostra os fatores e as dimensões utilizados na elaboração do questionário.

Quadro 6: Fatores e Dimensões da QVT (Walton)

<b>FATORES</b>	<b>DIMENSÕES</b>
A – Compensação justa e adequada	- Renda adequada ao trabalho - Eqüidade interna - Eqüidade externa
B – Condições de trabalho	- Jornada de trabalho - Ambiente físico seguro e saudável - Ausência de insalubridade
C – Uso e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia - Informação sobre o processo total do trabalho - Habilidades múltiplas - Auto-controle ou retroinformação
D – Oportunidade de crescimento e segurança	- Planejamento de carreira - Crescimento pessoal - Segurança no emprego
E – Integração social na organização	- Ausência de preconceitos - Igualdade - Relacionamento - Senso comunitário
F – Constitucionalismo	- Direitos trabalhistas - Liberdade de expressão - Privacidade pessoal - Normas e Rotinas
G – Trabalho e o espaço total de vida	- Estabilidade de horários - Tempo para lazer da família
H – Relevância social do trabalho na vida	- Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Valorização do trabalho

Fonte: KNIERIM, (1999, p. 44)

#### 4.6 Técnica de Análise de Dados

Vergara (1990) explica “que os dados podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os”.

O processo de análise dos dados compreendeu-se das seguintes etapas:

- a) transcrição das fitas contendo os dados das entrevistas;
- b) leitura e estruturação da redação;
- c) seleção dos trechos dos depoimentos dos gerentes;
- d) redação;

e) correção final da redação.

#### **4.7 Limitações de Pesquisa**

Este estudo de caso limitou-se aos objetivos propostos e a percepção de QVT dos gerentes, e não de todos os colaboradores, das lojas Milium.

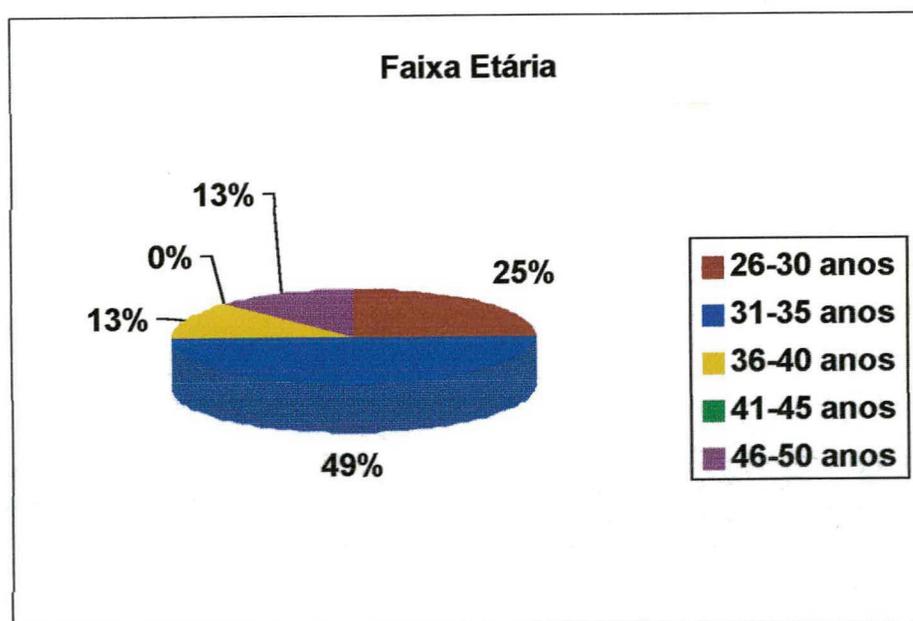
## 5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

### 5.1 Dados Pessoais

#### 5.1.1 Faixa etária

Através da análise da pesquisa podemos observar que a maioria dos gerentes da Milium possuem entre 31 e 35 anos. E logo após observa-se que a segunda maior incidência esta entre 26 e 30 anos de idade. Por isso pode-se dizer que os gerentes da Milium são novos e possuem tempo para aprender e crescer na profissão.

Figura 7: Gráfico Faixa Etária

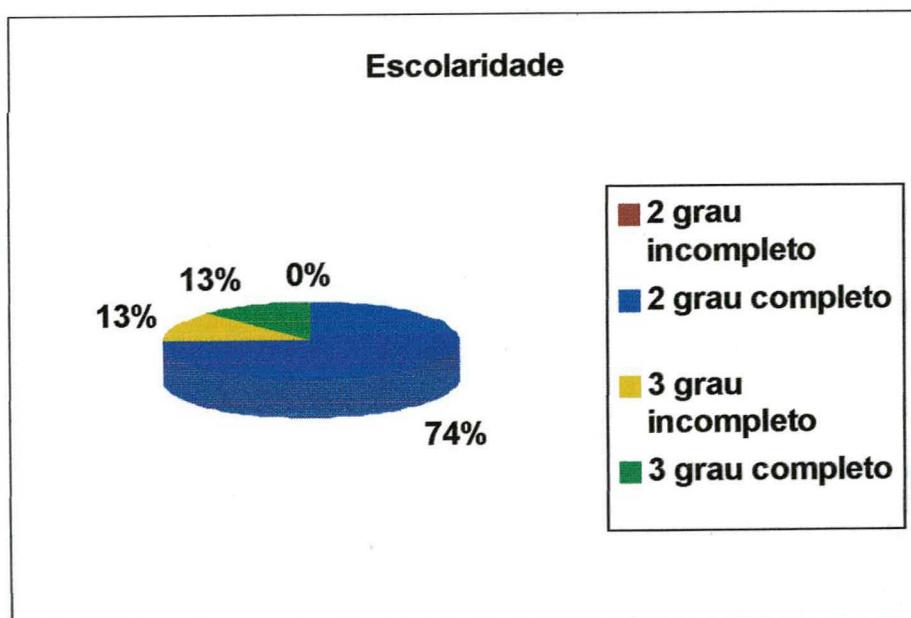


Fonte: Dados primários, 2002.

### 5.1.2 Escolaridade

Na questão escolaridade a grande maioria possui somente o segundo grau completo, o que é algo difícil de encontramos hoje, se tratando de pessoas que administram, gerenciam uma loja, e possuem diversas responsabilidades. Estes gerentes como veremos mais adiante através dos depoimentos se consideram experientes e aptos para desempenhar suas funções, além de gostar muito do seu trabalho. Mas apesar de tudo isto demonstram uma enorme preocupação quanto a questão escolaridade e estudos, pois se vêem preocupados com a concorrência de jovens cada vez mais capacitados e possuem também um enorme vontade de crescer dentro de empresa.

Figura 8: Gráfico Escolaridade



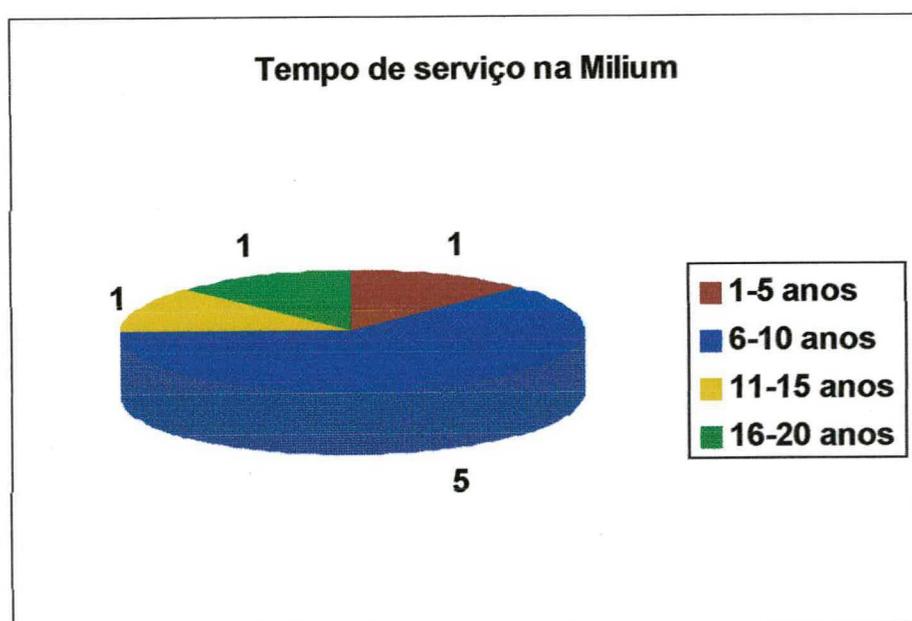
Fonte: Dados primários, 2002.

Os gerentes demonstram saber a importância e necessidade de estar estudando e se preparando a cada dia mais, para que com isto e com o seu trabalho, eles possam conseguir crescer dentro da empresa.

### 5.1.3 Tempo de serviço

Pode-se observar através da figura 9, que a grande maioria dos gerentes da Miliium possui mais de 6 (seis) anos dentro da empresa. Sendo que a 4 destes gerentes cresceram dentro da empresa, o que nos mostra que os gerentes na Miliium tendem a permanecer por diversos anos dentro da empresa, tem a oportunidade de crescer dentro da empresa e existe uma baixa rotatividade no cargo.

Figura 9: Gráfico Tempo de Serviço na Miliium



Fonte: Dados primários, 2002.

### 5.2 Dados da Pesquisa

A seguir apresenta-se uma síntese dos relatos feitos pelos gerentes da Miliium. Os quais abordam todos os temas definidos por Walton, para avaliarmos a qualidade de vida no trabalho. Estes fatores estão assim relacionados:

- condições do ambiente de trabalho;
- compensação justa e adequada;

- c) uso e desenvolvimento de suas capacidades;
- d) oportunidade de crescimento e segurança;
- e) integração social na empresa;
- f) trabalho e espaço total de vida;
- g) relevância social do trabalho;
- h) conceito de qualidade de vida no trabalho.

### ***5.2.1 Condições do ambiente de trabalho***

Segundo Chiavenato (1997), faz-se muito importante o estudo das condições do ambiente de trabalho e de higiene, uma vez que o controle de ruído, iluminação e ventilação, por exemplo, diminuem as causas de doenças profissionais, reduzem os efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadoras de defeitos físicos, além de prevenir o agravamento de doenças e lesões, ajudando na manutenção da saúde dos trabalhadores.

Serão apresentadas a seguir as opiniões, as percepções dos gerentes da Miliun sobre as condições do ambiente de trabalho, a partir do seguinte questionamento: Como estão as condições do seu ambiente de trabalho. Considere, para responder, fatores tais como:

- a) ruídos;
- b) ventilação;
- c) higiene;
- d) instalações;
- e) manutenção;
- f) segurança;
- g) recursos materiais;
- h) insalubridade.

### 5.2.1.1 Ruídos

As lojas Miliium não possuem praticamente nenhum tipo de som ambiente, ou algo que venha a produzir algum tipo de ruído interno. A não ser o gerado pela agitação e a conversa normal entre as pessoas dentro da loja, bem como pelo trânsito de veículos em suas proximidades. Porém, estes são fatores incontroláveis e que por sua vez não geram nenhum desconforto ou problema às pessoas. Como pode-se diagnosticar nos seguintes depoimentos:

*Não há nenhum desconforto, uma vez que não possuímos sistemas de som na loja, ouvindo-se assim apenas o ruído produzido pela movimentação normal, de clientes e automóveis. O que não nos atrapalha. (E1)*

*Em termos de ruído, não temos nenhum problema. Existem pessoas falando, se movimentando, mas isto acaba sendo imperceptível. Além do mais, com o tempo você se acostuma e toda esta movimentação de pessoas acaba se tornando até agradável. (E2)*

Diante do exposto, pode-se perceber que a maioria dos gerentes considerou não haver nenhum tipo de ruído que atrapalhe ou cause algum problema dentro das lojas Miliium.

### 5.2.1.2 Ventilação

Um dos grandes diferenciais que as lojas Miliium possuem frente às demais lojas de varejo em Santa Catarina, segundo dados internos, é o fato dela ter sido uma das pioneiras no que diz respeito à climatização de suas lojas, proporcionando desta forma um melhor ambiente de trabalho para seus funcionários e clientes.

*A ventilação está perfeita, com o ar condicionado e amplas janelas. Possuímos uma boa circulação de ar o que acaba deixando o ambiente bem arejado. (E2)*

*Nesta loja é excelente, com ótima circulação de ar e nos dias mais quentes temos condicionadores de ar. (E6)*

Tratando-se do item ventilação todos os gerentes entrevistados consideraram excelentes as condições do ambiente de trabalho, principalmente devido à utilização de condicionadores de ar em todas as lojas, o que às torna muito mais agradáveis.

### 5.2.1.3 Higiene

A opinião dos gerentes sobre as condições de higiene e limpeza dentro das lojas é bastante diversificada. É interessante notar que muitos dos gerentes assumem a responsabilidade pelas condições de higiene das lojas. Uma vez que, segundo eles, a Miliun fornece tudo o que é necessário para que isto ocorra.

*Está bom, pois procuramos sempre deixar a loja limpa, utilizando bons produtos de limpeza e cuidando bastante de todo o nosso ambiente de trabalho.(E5)*

*O gerente é o exemplo, e se ele gosta de um local organizado, limpo, ele faz com que isto aconteça dentro da sua loja. E com a colaboração da equipe, não há nenhum problema.(E7)*

Já outros, acham que a condição de higiene dentro da loja vai de acordo com a equipe e os seus próprios hábitos de higiene e educação.

*A condição do prédio é ótima, o que talvez pudesse melhorar é a conscientização e o zelo do grupo para com o local de trabalho. Favorecendo assim o bem estar de todos.(E2)*

*Na parte interna, nós trabalhamos a conscientização de muitos. Pois temos somente uma zeladora para 40 pessoas, então todos necessitam estar conscientizados, e fazer a sua parte.(E5)*

E existem também problemas locais como na loja de São José aonde muito próximo desta, a prefeitura está construindo à beira-mar de São José e o nível de sujeira aumenta muito devido a esta construção:

*Na parte interna a higiene é uma luta de cada dia. Pois agora estão construindo a beira-mar aqui em São José, e o nível de poeira é altíssimo. O vento sul trás toda a areia pra dentro da loja. É uma luta constante. Mas a nível geral é bom. (E7)*

Nó que se refere aos cuidados em que a organização procura ter na questão das condições de higiene e limpeza de cada loja é igual em toda rede, à diferença que ocorre é que em algumas lojas as instalações são mais novas e em outras não. Isto acaba fazendo alguma diferença, mas nada a respeito foi mencionado pelos gerentes. A diferenciação entre as lojas está na forma na qual o gerente conduz esta questão com a sua equipe.

#### 5.2.1.4 Instalações

Todos os gerentes da Miliium foram unânimes em considerar as instalações, isto é o ambiente físico das lojas, a luminosidade, a estrutura e *layout* das lojas, ótimas.

*Sem nenhum problema, as instalações são o que existe de melhor para se trabalhar, é muito bom. (E6)*

*Sem comentários, esta tudo certo. (E8)*

*As Instalações são amplas, aconchegantes, enfim ótimas. Não posso reclamar de nada. Temos todo o necessário, nada nos falta. (E4)*

Existe uma diferença clara entre as 15 lojas da Miliium, nenhuma é igual a outra. Existe uma padronização quanto a cores e detalhes, mas em se tratando de tamanho e *layout* as lojas são bastante diferentes. Apesar disto, todos os gerentes entrevistados se mostraram bastante satisfeitos com as instalações físicas de cada loja. Sendo que nesta pesquisa foram abordados gerentes de que estavam trabalhando nos mais diversos tipos de loja. Desde lojas mais amplas e recentes, até lojas mais antigas e com um espaço físico muito mais reduzido.

#### 5.2.1.5 Manutenção

A manutenção das lojas fica a cargo da gerência e da supervisão, eles decidem o que e quando se deve fazer a manutenção preventiva, sendo estes responsáveis pela manutenção geral da rede. Mas também existe um responsável interno que faz a manutenção das instalações das lojas, outro responsável por construções e veículos e outro responsável pelo setor de informática. Já a manutenção de equipamentos é quase que totalmente terceirizada.

Este assunto gerou diversas opiniões entre os gerentes, como podem ser constatadas através de alguns depoimentos:

*Ótima, quando acontece algo a manutenção é feita imediatamente, e em termos de prevenção sempre estamos cuidando de tudo o que é necessário. (E6)*

*Está boa, pois a partir do momento que eu, gerente de loja, coloco uma situação, um possível problema, para a supervisão, eles logo providenciam uma manutenção preventiva. E, além disso, de três em três meses temos feito revisões gerais em toda a loja. (E8)*

*Na Miliium, a manutenção depende muito do gerente. Se o gerente for mais cuidadoso, então ele troca um piso, uma fechadura, é algo que depende muito dele, e não existe nenhuma*

*barreira para que isto ocorra. Esta loja, por exemplo, sofreu diversas modificações e melhorias um mês atrás.(E7)*

*Teria que ter alguém responsável nesta área de manutenção que estivesse mais presente, bem como um auxiliar que pudesse ajuda-lo para que o mesmo não ficasse tão sobrecarregado. Pois existe muito serviço para o responsável da manutenção.(E4)*

*Ao meu ver, a manutenção poderia ser mais rápida, muitas vezes temos que esperar um dia para que algo seja consertado dentro da loja, o que para nós é muito tempo. Acho que cada região deveria ter alguém responsável por este setor.(E5)*

A manutenção na Miliium foi considerada boa por grande parte dos gerentes entrevistados, os quais acharam satisfatória a forma com que é realizada atualmente. Outros por sua vez acham que em algumas coisas a Miliium poderia melhorar, tornando o trabalho de manutenção mais ágil e dinâmico.

#### 5.2.1.6 Segurança

A Miliium não trabalha com produtos de risco, os quais possam vir a causar algum tipo de acidente de trabalho, existem sim facas e outros objetos cortantes dentro das lojas, mas nada que apresente algum tipo de risco para as pessoas. A segurança tanto dos clientes, quanto dos funcionários em se tratando de roubos ou assaltos, também é algo que preocupa a empresa. E esta tem procurado de todas as maneiras oferecer um ambiente seguro e agradável a seus clientes e funcionários.

*Nunca houve nenhum problema, e agora esta sendo trabalhada melhor a segurança externa da loja (roubos), em relação aos clientes. E não existe nenhum fator de risco que possa vir a causar algum tipo de acidente de trabalho.(E2)*

*O único lugar aonde possui risco é no corte de chapas, mas nos temos todos os equipamentos necessários, botas, luvas, tesouras apropriadas.(E4)*

*Se tratando da segurança no trabalho está tudo certo, o número de acidentes se não é zero é quase isto.(E3)*

Já em termos de segurança no ambiente de trabalho em si, todos os gerentes entrevistados afirmaram ser mínimo ou nulo o risco de sofrerem algum acidente de trabalho. E se tratando de roubos e assaltos, o que tem preocupado muito as pessoas hoje em dia, a grande maioria dos gerentes afirmou que a segurança na Miliium é suficiente.

### 5.2.1.7 Recursos materiais

Todos os gerentes entrevistados acharam suficientes os recursos materiais a eles disponíveis para auxiliar a desenvolver as suas funções. Como pode-se observar através dos depoimentos a seguir:

*Não falta nada pra nós, quando a gente necessita de alguma coisa, logo esta a nossa disposição. (E6)*

*O nosso sistema é simples. Mas de acordo com os nossos serviços está tudo OK, sem nenhum problema. Não teria pelo que agregar algo a mais. (E2)*

Cada gerente possui um ponto de vista diferente sobre algo o qual, eles acham que poderia ser melhorado em termos de recursos materiais dentro da Milium. Mudanças, melhorias como “na área de informática”, “no layout de algumas lojas”, segundo os gerentes podem ser executadas dentro da Milium. Estes recursos só irão agregar e auxiliar o gerente a desempenhar melhor a sua função.

Eles também reconhecem que o rumo o qual a Milium está tomando, isto é, mudando e investindo constantemente em melhorias, está correto. Como muitos citaram, por exemplo, o novo sistema de comunicação interno.

*Em termos de recursos materiais as lojas estão bem equipadas. Principalmente agora com a implementação de um novo sistema de comunicação interna, o qual veio a agilizar e facilitar muito trânsito de dados e informações entre as lojas. (E1)*

*Temos todos os recursos necessários, e estamos procurando melhorar ainda mais. Certas ferramentas da parte de informática ainda estão faltando, mas eu sei que logo estarão em operação. (E7)*

Os gerentes da Milium concordam que o que existe nas lojas é suficiente, mas existem mudanças e melhorias que podem ser feitas, como observa-se nos depoimentos acima. A empresa precisa prestar a atenção nestas dicas e pedidos dos gerentes, pois com certeza são fatores que podem e muito auxilia-los no gerenciamento das lojas.

### 5.2.1.8 Insalubridade

Todos os gerentes entrevistados foram unânimes em afirmar: “*Não existe (insalubridade) dentro da Milium*”; “*Não existe nenhum problema, por não manusear nenhum produto com risco*”; “*Não existe insalubridade no comércio*”.

### 5.2.1.9 Jornada de trabalho

Pode-se dizer que todos os gerentes da Milium consideram a sua jornada de trabalho normal. Segundo eles é assim que funciona o comércio, o varejo e eles também entendem a posição que eles tem dentro da empresa e as suas responsabilidades. Cada gerente na Milium é responsável por sua loja, desde abri-lá de manhã até o término do expediente do fim do dia. O gerente é o administrador de cada loja.

*Não é uma jornada extensa. É cansativa. Por que, existem várias atividades que tomam o nosso tempo e nos envolve o dia inteiro. Mas nada que a gente não consiga no dia seguinte estar pronto, disposto para outro dia de trabalho. (E1)*

*A jornada extensa faz parte da empresa. É bastante corrido e cansativo. Mas a partir do momento em que a gente passa a ser chefe de loja na Milium, nos estamos cientes de como será o nosso trabalho. Compreendemos que a empresa pode precisar de nós a qualquer hora. Se nós gerentes entendemos qual é o nosso papel, quais são as nossas responsabilidades dentro da empresa, como será a nossa jornada de trabalho e porque, então não existe nenhum problema em desempenharmos-na. (E5)*

*A jornada de trabalho é normal. Por que na realidade nos temos um horário para entrar e um horário para sair bem definido. Aqui você sabe o horário que vai entrar, o tempo certo de almoço e o horário que sai. Temos uma jornada definida. Não é igual a supermercado. Aqui na Milium você ainda tem o sábado e o domingo livre o que torna a nossa jornada muito mais tranqüila. Enfim, a nossa jornada normal para quem está numa área de comando. (E7)*

Alguns que já trabalharam em supermercados até acham suave à jornada perto da que exerciam antes. Apesar do trabalho se parecer muito entre o varejo supermercadista e a Milium, a jornada de trabalho na Milium não é tão extensa quanto.

*A minha jornada de trabalho é normal, pois eu venho de supermercado. E lá começava as 7:30 da manhã e acabava às 11:00 da noite, todos os dias. E nos sábados também trabalhávamos até o final da tarde e aqui na Milium só até o meio-dia. Pra mim é normal, nem um pouco pesada, dá pra tocar tranqüilo. (E6)*

Nota-se também o gosto dos gerentes pelas atividades relacionadas com a função e com o varejo, ou comércio em si.

*No comércio você tem um horário de trabalho um pouco diferente da indústria. Nós somos cientes que o horário pode se estender pouco. Pois o comércio varia muito. Mas para quem gosta do comércio não sente nenhum problema, pois quanto mais pique, mais movimento, maior envolvimento, a sua atividade, o seu trabalho se torna muito mais gostoso. As nossas atividades são sempre bem corridas, você sempre esta ocupado, mas quanto mais coisas você agendar para o seu dia-dia melhor, o seu dia fica mais gostoso, você cansa menos do que ficar parado. (E8)*

O varejo também vive de períodos sazonais, o que é bem exemplificado por esta afirmação: *“Nesta época de final de ano isto se torna exaustivo. Por horários diferenciados. Mas nos demais meses é tranquilo”*. Nestes períodos o varejo realmente possui uma demanda maior de trabalho e esforço, mas também é um período por sua vez mais rentável.

### **5.2.2 Compensação justa e adequada**

De acordo com Walton (apud Búrigo, 1997), “compensação justa e adequada refere-se à adequação entre o trabalho e o pagamento; o ímpeto típico para o emprego é ganhar a vida”.

Neste tópico foram abordados os fatores que caracterizam a compensação justa e adequada segundo Walton, através do seguinte questionamento: Comente a respeito da remuneração que você recebe pelo trabalho que desempenha na Milium. Considere para responder, fatores tais como:

- a) equilíbrio entre salário e trabalho;
- b) equilíbrio salarial interno;
- c) equilíbrio salarial externo.

#### **5.2.2.1 Equilíbrio entre salário e trabalho**

A Milium proporciona aos seus gerentes, de acordo com a pesquisa, um salário no mínimo compatível ou até superior em muito caso ao de outras empresas varejistas. Um gerente na Milium pode receber até 15 salários por ano, além de PPR (plano de participação nos resultados) e vários benefícios.

*Hoje a questão do trabalho e o salário que recebo, eu até diria que a gente está além do que o mercado proporciona, não tenho nada a reclamar, estou bem satisfeito mesmo. (E7)*

*A Miliium neste ponto é justa, correta. Não existe nunca sensação de estarmos trabalhando mais e ganhando menos. Até pelo contrário, às vezes você pensa: me pagam tudo isso pra fazer o que eu faço. Dentro de mim e de algumas outras pessoas que eu me relaciono na área gerencial, o pensamento é até ao contrário, nos pensamos que deveríamos produzir até mais pelo que ganhamos. A Miliium em termos de salário, pra mim, esta seria a última coisa que eu conversaria com a diretoria. Não converso sobre isto. Sempre acho que eu ganho acima da minha função, mas não mais do que mereço. É uma realidade.(E2)*

Os gerentes também entendem como justa a forma como a Miliium avalia os seus gerentes, valorizando-os não somente pelo tempo de serviço dentro da empresa, mas também, e muito importante, de acordo com a sua produtividade.

*Sim eu acho justo o meu salário, pois na Miliium eles não avaliam o gerente por tempo de casa, e sim por produtividade. E se tratando de produtividade eu acho que estou recebendo um salário justo pelo o que eu faço. Para alcançar um salário melhor eu acho que tenho que procurar me qualificar melhor em termos de estudo, para futuramente poder assumir novos cargos. Mas dentro do que eu faço hoje está justo.(E5)*

Os gerentes não escondem a vontade de crescer dentro de empresa e com isto ganhar um melhor salário. Mas para isto eles se mostram consciente de que precisam estar se preparando mais, estudando, desempenhando e fazendo diferença dentro da empresa. Eles sabem que existem oportunidades e se mostram interessados por elas.

*Eu no momento me sinto satisfeito. Todo ser humano, todo profissional, ele esta sempre em busca de um algo a mais. A partir do momento que você disser: ah, estou satisfeito, é isto mesmo que eu quero. Talvez no teu trabalho você não esteja produzindo algo a mais. E a miliium sempre precisa deste algo a mais. E eu estou correndo agora pra fazer algo a mais e para ganhar mais também. Hoje eu estou sendo valorizado dentro da empresa, hoje esta bom. Nós gerentes somos bem remunerados. Mas eu não vou parar por ai, vou em busca de um cargo melhor, um salário melhor. As possibilidades estão abertas dentro da Miliium, a gente tem que correr atrás.(E5)*

É interessante ressaltarmos os diversos casos de gerentes o quais cresceram, hierarquicamente, dentro da Miliium. Pessoas que começaram como contínuos, ou vendedores e hoje se destacam como promissores gerentes de loja. Dos gerentes entrevistados 4 deles, ou 50% deles cresceram e foram formados dentro da empresa.

*No meu caso eu cresci dentro da empresa, comecei como contínuo, vendedor, repositor, trainee, chefe de loja, quando eu fui chefe de loja eu alcancei o teto em termos de chefe de loja. Então eu passei a buscar a gerência. Hoje eu alcancei esta gerência. Agora eu estou no patamar de um gerente inicial. A compensação é justa, pois eu estou começando. Salário é complicado e você sempre vai querer mais. Mas ao nível de mercado eu estou ciente que o nosso salário é bom.(E4)*

*O que eu ganho hoje na Miliium é um bom salário. Os benefícios que eu tenho hoje na empresa já compensam, sem falar na questão salarial. Eu não tenho como comparar com outras empresas porque a minha vida foi quase toda na Miliium. Mas hoje eu consigo ter um padrão de vida bom com o salário que eu ganho aqui na Miliium. Isto eu consigo manter.(E1)*

Nesta questão trabalho desempenhado versus salário, todos os gerentes entrevistados consideraram os seus salários justos. Eles se consideraram merecedores do que ganham, e com certeza acham que existe um equilíbrio entre o trabalho realizado e o salário por eles recebido. Como podem ser observados também, alguns gerentes acham que são muito bem pagos para realizar os seus trabalhos, e outros querem crescer na empresa por isto estão buscando se aperfeiçoar para que isto ocorra.

#### 5.2.2.2 Equilíbrio salarial interno

A Milium avalia e analisa a produtividade e o retorno que cada gerente gera para empresa, para então poder elaborar o salário de cada gerente internamente. Com certeza existe diferença de salários internamente, uns de acordo com produtividade, outros devido ao tempo de serviço.

*Existem gerentes que estão a mais tempo na empresa, ou que produzem mais. Isto existe, mas é algo justo. Sim, existe um equilíbrio. (E2)*

*Eu tenho consciência que eu não sou um dos gerentes que mais ganha na empresa, com certeza deve ter gerente que ganha mais do que eu. Só que eu sempre avalio da seguinte forma a questão salário: eu devo estar ganhado por aquilo que eu estou fazendo. Até porque eu não tenho o hábito de ficar me preocupando quanto tal gerente esta ganhando, se ele ganha mais ou ganha menos. Eu procuro desenvolver o meu trabalho e fazer jus ao salário que eu ganho. (E1)*

A maioria dos gerentes entrevistados considera justa e equilibrada a distribuição salarial interna, que ocorre dentro da Milium. Também é importante ressaltar que alguns disseram não conhecer ou ter idéia de quanto ganham os outros gerentes, e que nem se interessavam por isto.

#### 5.2.2.3 Equilíbrio salarial externo

Parte dos gerentes afirmaram ter certeza que o salário, a nível gerencial na Milium, esta acima da média de mercado. Além de disporem de diversos beneficios (tais como plano de saúde, plano odontológico, auxílio combustível, entre outros), e como já referido anteriormente, a possibilidade de obter diversas remunerações durante o ano.

*Pelo contato que eu tenho de gerentes de outras lojas, nos estamos um pouco acima da média. Pois o pessoal ganha menos do que nós gerentes da Milium. Não sei se o trabalho destas pessoas é qualificado e se eles dão retorno para estas empresas. Devem dar, pois estão lá. Mas com certeza nós estamos acima da média.(E6)*

*Com quem eu converso, e com os dados que eu disponho, posso afirmar que a Milium esta no mínimo uns 10% acima da média do comércio, a nível de gerencia de loja. Isto é um fato claro.(E7)*

*Eu diria que na nossa função nós estamos um pouco acima do que os outros gerentes á nível de comércio.(E8)*

E outra parte dos gerentes não tinha muita certeza sobre os salários externos, mas ou afirmou que a Milium estava acima da média ou que existia um equilíbrio externo. Mas todos os gerentes entrevistados se mostraram bastante satisfeitos com os seus salários e benefícios.

*Eu nunca procurei me informar. Mas eu sei que existe uma média, no meu caso a média é um salário de um comércio forte ai fora. Mas eu sei que um gerente que esta a mais tempo dentro da Milium possui um salário acima da média.(E5)*

*Eu sei que somos bem remunerados em relação à realidade externa, principalmente se comparamos com a prática salarial da região em que trabalhamos. A política salarial da empresa é muito boa. Então, pode-se dizer que há um equilíbrio salarial da Milium com o mercado em geral.(E4)*

*Não possuo muita idéia de salários ai fora. Pois eu sou uma pessoa que não tem muitos amigos com os quais converso, para poder fazer comparação. Eu posso comparar com os meus irmãos. Os quais todos eles tem um bom trabalho e eu sei o quanto que eles são remunerados. E eu posso dizer que eu ganho bem mais que eles, trabalhando aqui na Milium.(E1)*

Pelo que consta em todos estes depoimentos sobre compensação justa e adequada pode-se dizer que a Milium é uma empresa que remunera bem e adequadamente os seus gerentes. Nenhum deles reclamou algo em relação ao equilíbrio salarial externo, apenas um gerentes achou interessante que todos os benefícios oferecidos pela empresa, fossem estendidos a família.

### **5.2.3 Uso e desenvolvimento de capacidades**

Para análise deste item, foi realizado o seguinte questionamento: Como você percebe uso e desenvolvimento de suas habilidades e talentos no seu setor de trabalho? Considere para responder, fatores tais como:

- a) **autonomia** para tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu próprio trabalho;

- b) informação sobre o **processo total de trabalho**;
- c) retorno sobre o seu desempenho no trabalho (**feedback**);
- d) variedade de habilidades;
- e) identidade com a tarefa.

### 5.2.3.1 Autonomia

A grande maioria dos gerentes da Milium afirmou que possui autonomia pra realizar as suas atividades dentro da loja. Como podem ser percebidos através dos depoimentos a seguir:

*Quando você se torna gerente da Milium, você ganha a chave da loja na mão e a loja passa a ser sua. A partir do momento que isto é dito, eu acho que eu passo a ter autonomia para tomar qualquer decisão dentro da loja. (E7)*

*Com certeza, a gente tem autonomia dentro da loja, a gente pode tomar decisões, com relação a aceitar ou não cheques de clientes, liberar ou não uma compra, dar ou não desconto. Você tem uma autonomia até certo ponto, você sabe até onde pode chegar. É claro que em algumas coisas você tem que recorrer ao nível acima na escala hierárquica. Mas a loja em si nós temos ela nas mãos, eu posso decidir o que eu quiser aqui dentro da loja. É claro que tenho que ter o bom senso de saber o que é o certo e o que é errado. Ninguém vai dar uma de louco sair decidindo coisas contra as normas da empresa. Isto não se faz. Mas tudo que esta dentro das normas da empresa eu decido, eu tenho esta autonomia. (E5)*

Apesar de afirmarem ter autonomia para tomar decisões e realizar a sua tarefa de gerenciar a loja, estes gerentes também entendem que é importante e necessária a existência de normas e regras dentro da empresa, pois nem todos são iguais. Além disso, o que está fora da competência do gerente a supervisão e a diretoria da empresa estão sempre atentas para auxilia-los da melhor forma possível.

*Nós recebemos um respaldo tão grande da diretoria, que até parece que eles são funcionários dos gerentes. Nós temos muita liberdade pra tomar decisões, é lógico que em toda empresa existem normas, isto a gente nem discute, pois caso contrário às coisas nem funcionam. Mas nos temos autonomia total dentro das normas da empresa, das regras. Autonomia total para cuidar de vendas, de motivação, de planejamento, etc. (E6)*

*Como em todas as empresas existem as normas internas. Dentro da Milium o que já esta pré-determinado está pré-determinado. Mas o gerente possui muita voz. A diretoria e a supervisão de empresa escutam muitos os gerentes. Em outras empresas pelas quais passei você até da opinião, mas não chega a lugar algum. E aqui pelo menos a tua opinião chega na diretoria, se é aceita ou não é uma questão do rumo ao qual a diretoria quer dar a empresa. Mas pelo menos aqui você sente que alguém te escudou. O gerente da Milium trabalha livre. (E7)*

Mas também existe opinião contrária a maioria, que considera haver uma autonomia interna. Pois existe gerente que acha que existem muitas normas dentro da Milium, as quais acabam travando e impedindo o gerente de agir mais livremente.

*Não, eu não considero que somos gerentes autônomos, em termos de normas, nós somos extremamente amarrados. Eu acho que nós temos grandes responsabilidades, estamos conscientes disso. Tem gerentes que tem certa maturidade e condições para assumir determinadas responsabilidades, já outros não. O que eu acho é que o nosso grupo não é homogêneo, tem gerentes com experiência, tem gerentes com pouca experiência, tem gerentes um grau de maturidade maior, tem gerentes com um grau de confiança maior, e tem gerentes que até fazem besteira que não se espera de um gerente. E se colocando do lado da diretoria eles não podem dar liberdade total irrestrita. É necessário estar controlando, e neste aspecto eu acho que a Milium esta certa. Eu acho que os métodos de negociação estão corretos. Pois é perigoso dar total liberdade de negociação a um gerente eufórico num final de mês, sem consultar a diretoria. Pois isto pode prejudicar e muito a nossa rentabilidade. É necessário com certeza haver um controle, pois esta liberdade exagerada pode gerar despesas maiores.*  
(E2)

Como visto através destes depoimentos a Milium dá autonomia aos seus gerentes, apesar de existirem regras internas as quais regulam e coordenam as atividades dentro das lojas. Estas regras são necessárias e muitas vezes compreendidas pelos gerentes, apesar de não ser possível agradar a todos, nota-se que a empresa usa o bom senso, e busca o melhor, além de estar aberta para ouvir a opinião dos gerentes a respeito de qualquer medida que seja tomada.

### 5.2.3.2 Informações

É bastante interessante a análise deste aspecto, pois cada gerente possui uma visão, uma idéia diferente sobre as informações que são necessárias. Apesar disto à grande maioria se mostrou satisfeito com as informações por eles recebidas, para auxiliá-los no processo do trabalho.

*Bom, muito bom, na Milium este aspecto é maravilhoso. O que eu gosto na Milium, o que me deixa feliz é que a diretoria não tem barreiras. Você bate lá a hora que quer, eles tem esta humildade de estar sempre conversando com os gerentes. A comunicação nossa é muito boa. Até imaginava que quando foram colocados profissionais na área de supervisão eles iriam ser uma barreira entre nós e a diretoria, o que não aconteceu de jeito nenhum. Se houver falha ou improdutividade no meu trabalho, com certeza não foi por falta de informação ou algum problema de comunicação. A Milium é eficiente neste sentido, pois ela não perde muito tempo com picuinhas. É sim ou não ... A informação é muito ágil aqui dentro.*(E2)

Um fato bastante enfatizado é a possibilidade de obter as informações diretamente da diretoria, o que os gerentes consideram muito importante.

*Tranqüilo, pois nós temos um bom acesso com a diretoria, quando as coisas vão bem ou nem tanto, isto sempre é colocado pra nós. Então não existe nenhuma dificuldade quanto às informações que recebemos. E agora está melhor ainda graças ao novo sistema de comunicação implementado. Pois este facilitou e muito a nossa comunicação interna. (E5)*

Apesar de percebermos a satisfação dos gerentes em termos de informações recebidas, alguns gerentes sugerem determinados pontos os quais poderiam ser melhorados, e assim ajudar e muito o seu trabalho dentro da loja.

*Ainda faltam alguns mecanismos. Agilidade tem. Mas temos que cuidar melhor da parte administrativa. Eu sou a ponta, no futuro terei então que saber de muitas outras coisas. A loja em si será como uma empresa. E nós poderemos ser avaliados como uma unidade específica. Daí descobriremos quem está gerenciando com a idéia de realmente trazer lucro pra empresa. Eu acho que este é o futuro da Milium. (E7)*

De acordo com o gerentes nota-se que a informação não é um problema dentro da Milium, ela flui muito bem, e novas medidas para melhora-la tem sido implementadas. Sempre existe o que melhorar, como pode ser observado neste último depoimento, mas observa-se que a empresa esta no rumo certo na questão das informações que venham a ser disponibilizadas aos gerentes, para corroborar com os seus trabalhos.

### 5.2.3.3 Feedback

Este foi um dos assuntos mais divergentes, porque as respostas ficaram bem divididas em três grupos. O primeiro grupo, que é composto por 3 gerentes, engloba os gerentes que se mostram satisfeitos com o feedback fornecido pela Milium, como podemos observar através deste depoimento:

*Há feedback sim, tanto por parte da supervisão como da diretoria, eles nos falam abertamente o que pensam tanto sobre coisas boas como ruins. Eu acho bom o feedback que eu recebo, principalmente por existirem 15 lojas na rede, e eu sei que eles não têm todo tempo do mundo pra estar na minha loja, comentando e avaliando o meu trabalho o tempo todo. Dentro do possível a Milium coloca supervisores no máximo a cada 15 dias em tua loja, te dizendo aonde você esta indo bem e aonde pode ser melhorado, te dando um retorno realmente, o que é ótimo. (E6)*

Por sua vez existe um grupo central, composto por dois gerentes, o qual alega existir o feedback dentro da Milium, mas com alguns pontos os quais deveriam ser melhorados. Pois através de certas melhorias os gerentes estariam se sentindo mais bem posicionados e auxiliados em suas atividades de rotina dentro da loja.

*Ah isto é imediato. Imediato. A gente é bem informado, tudo o que acontece nós ficamos sabendo. Ainda acho que pelo menos uma vez por semana deveríamos poder conversar com a diretoria. Eu acho que eles falam pouco conosco, também não sei se sou eu que ligo pouco. Não existe um contato sempre pra trocar uma idéia. E nos estamos aqui na ponta, então seria bom poder trocar idéias com eles freqüentemente.(E7)*

*A gente tem retorno, feedback durante as visitas dos supervisores às lojas. Eu acho que seria interessante um melhor posicionamento sobre como estão os nossos resultados, o que não está bem, o que pode ser melhorado, como isto pode ser melhorado, e o que está bem. Deveríamos ser chamados pra conversar melhor sobre isto. O retorno às vezes demora demais pra vir. Mas também não devemos ficar sempre esperando ganhar uma pincelada de mel.(E4)*

E existe o terceiro grupo, composto pelos 3 gerentes restantes, que não está nem um pouco satisfeito com o feedback que a Milium proporciona aos seus gerentes. Os quais acham que várias coisas deveriam mudar, como podemos observar:

*Eu diria que a Milium é péssima na questão de feedback. Em termos de elogios, da supervisão e diretoria para gerencia, se não é zero, é próximo de zero. É a maior deficiência que se encontra na Milium. Pois a auto-estima do gerente é fundamental. O gerente tem que ser lembrado tanto na hora do erro, como também nas horas boas.(E2)*

*Difícilmente você escuta algo sobre você, justamente por estar num cargo de gerencia. Então dificilmente você tem alguém o tempo todo ao teu lado dizendo aonde você foi bem, aonde foi mal. Os resultados do trabalho num todo vão dizer se você está bem ou está mal. É pouco retorno com certeza.(E5)*

Como visto as opiniões ficaram bastante divididas, e nenhum destes três grupos se destacou, pois o número de respostas entre cada um foi praticamente igual e todas bem elaboradas e fundamentadas. Então se pode dar um pouco de razão a cada um. Pois se existe o feedback dentro da Milium ele não está ocorrendo de forma uniforme, ou não está correspondendo muito com as expectativas dos seus gerentes. O que é um ponto bastante interessante a ser observado pela empresa.

#### 5.2.3.4 Variedade de habilidades

O gerente na Milium é como um administrador da loja, ele é responsável por todos os setores e tudo o que acontece dentro da loja. Apesar de ser auxiliado por todos os departamentos, a responsabilidade de fazer com que as coisas aconteçam dentro da loja é total do gerente. Ele também tem que motivar, criar e controlar todo o ambiente e as pessoas dentro da loja de sua competência.

*Eu consigo utilizar as minhas habilidades porque a Milium nos dá liberdade pra isto. A Milium nos dá liberdade de ação e a possibilidade de criar e colocar tudo o que a gente tem de bom pra fora.(E1)*

*Até hoje eu nunca me senti podado em nenhum momento. Se eu não uso mais as minhas habilidades é porque talvez tenha medo de querer arriscar. Mas eu acho que a Milium da muita liberdade, nos trabalhamos bem livre. Não trabalhamos engessados, claro que existem normas, o que a diretoria quer pra sua empresa, mas não existe nenhuma pressão, nem de longe. Se olharmos é muito gostoso de trabalhar assim, você já sabe o que a tua diretoria quer. Aqui você não se sente engessado. Eu já trabalhei em multinacional e posso te falar que por mais que o cara queira, ele é um boneco recebendo ordens. Aqui não, aqui nos podemos fazer testes, experiências, trocar idéias, não existe restrição a criatividade do gerente, na questão de ser um mero cumpridor de normas. Tanto é que muitas coisas novas na Milium foram primeiro testados em uma loja e depois passou a ser norma geral.(E7)*

Neste depoimento a seguir pode-se observar não só a possibilidade do gerente em utilizar todas a suas habilidade na tarefa como também a total identificação deste com o seu trabalho.

*Eu estou no lugar certo, eu adoro trabalhar com o público, eu me relaciono bem com as pessoas, eu sei vender bem, tenho reflexos matemáticos velozes, eu sei ganhar dinheiro pra minha empresa, eu sei negociar. Sei trabalhar bem adversidades com o meu grupo de trabalho, eu diria que ser gerente de loja é o grande achado da minha vida. Eu acho que eu nasci para ser gerente de loja, tenho limitações mas creio que sou muito apto. Gosto de ver auditorias, gosto de ver o sucesso, gosto de vibrar com números. Brigo, luto pela loja, eu exerço o que eu gosto.(E2)*

Sobre a possibilidade do gerente, de utilizar todas as suas habilidades, todos se mostraram bastante contentes com a sua função, com o seu trabalho dentro da Milium. Pois a função de gerencia proporciona a todos a possibilidade de demonstrarem e utilizarem todas as suas habilidades. Nenhum gerente sente-se impossibilitado de alguma forma, por uma norma ou rotina da empresa de utilizar suas habilidades na função de gerente de loja.

#### 5.2.3.5 Identidade com a tarefa

Neste quesito todos os gerentes entrevistados foram unânimes em dizer que possuem uma total identificação com o seu trabalho, que amam o que fazem e o fazem de coração e que este é realmente o trabalho que eles gostam de desempenhar. Isto pode ser observado nos vários depoimentos a seguir:

*Gosto muito daquilo que faço. Por isso faço de coração. Senão não faria o que estou fazendo há 10 anos.(E2)*

*Eu não sei fazer outra coisa que não seja lidar com as pessoas, estar negociando, o comércio em si. Se eu trabalhasse em outro lugar, aonde não pudesse lidar com pessoas eu não sei como me sairia.(E8)*

*É o que eu gosto de fazer, cada um tem o dom e este é o meu dom. Eu estou no lugar certo, eu gosto muito do contato com clientes. Até o pessoal brinca que quando eu sair da Miliium eu vou montar um asilo, por atender muitos velhinhos. (E6)*

*Eu gosto do que eu faço, eu realmente sinto prazer naquilo que eu faço, isto é: gerenciar uma loja. Eu chego de manhã motivado para abrir a loja, torcendo para que o dia seja realmente bom. E eu me identifico com isto, até porque eu já estou a 17 anos trabalhando no comércio. (E1)*

Nota-se através dos depoimentos dos gerentes que eles possuem uma total identidade com o seu trabalho, e com as tarefas que desempenham como gerentes da Miliium. Pode-se destacar o quanto cada gerente gosta do fator humano em seu trabalho, da possibilidade de lidar, ensinar, instruir e coordenar pessoas.

#### ***5.2.4 Oportunidade de Crescimento e segurança***

Para avaliar a percepção dos gerentes da Miliium quanto à oportunidade de crescimento na empresa, foi feito o seguinte questionamento: Comente a respeito da oportunidade de crescimento pessoal, desenvolvimento profissional e da segurança de emprego que a Miliium proporciona aos seus funcionários. Considere para responder, fatores tais como:

- a) possibilidade de carreira;
- b) possibilidade de ascender a cargos mais elevados;
- c) realização de atividades extras (cursos, treinamentos, etc);
- d) segurança (continuidade) no emprego.

##### ***5.2.4.1 Possibilidade de carreira***

Através dos relatos pode-se observar como a Miliium é uma empresa que possibilita os seus funcionários a possibilidade de crescimento na empresa. Como grande maioria dos gerentes testemunhou que começou a trabalhar como vendedor ou contínuo, e conseguiram chegar até a gerência. Além disso, a maioria deixa claro que não pretende parar por aí.

*Eu sou um dos exemplos de pessoa que seguiu carreira dentro da Milium. Pois eu comecei como vendedor, passei a auditor, chefe de loja, gerente, e eu não sei se para por aqui. Agora vai depender de mim, da forma que eu estou executando o meu trabalho. (E8)*

*Eu sou uma prova viva, e eu brigo com quem diz que a Milium não dá oportunidade. Uns quatro anos atrás era muito difícil chegar a gerência. Hoje as pessoas que se destacam são valorizadas, entram no processo de trainee e a partir daí cada pintinho que crie as suas asas. (E4)*

*Eu sou um exemplo vivo, comecei lá em baixo e cresci dentro da empresa. E hoje eu sou gerente. Existe toda possibilidade de se seguir carreira dentro da Milium, só depende de você. (E1)*

*Isto eu posso falar bem espontaneamente. Eu entrei na Milium como um mero office-boy. Eu vi um cartaz, mas eu havia dito pra mim mesmo que eu não queria trabalhar na Milium. Porque eu via que era uma loucura, movimento. Entrei, e acabei gostando do que vi. Então a carreira veio vindo, office-boy, vendedor, repositor, trainee, chefe de loja e gerência. Há a possibilidade de crescimento, e isto a gente passa para os funcionários da gente. Muitas vezes nós vemos que a pessoa quer, faz, leva a sério por uns 15 ou 20 dias e depois desiste. A persistência é fundamental, além de alguém que te motive e direcione. Eu tive persistência e cheguei, já crie um gerente e dois chefes. Acho que o meu trabalho agora é mostrar pros outros os caminhos e o que eu aprendi. (E5)*

*Até hoje não foi fechada a porta pra ninguém. A diretoria sempre deixou as portas abertas. É só uma questão de atitude gerencial e da pessoa querer. Nós temos vários gerentes estudando e correndo atrás. Eu acredito que depende muito de nós. (E7)*

Como pode-se observar através destes depoimentos grande parte dos gerentes entrevistados cresceu e fez carreira dentro da Milium. E eles se mostram bastante felizes com isto, por saberem que os seus esforços e a dedicação por eles demonstrada, foram reconhecidos pela empresa. E muitos acreditam ter o potencial para crescer ainda mais dentro da empresa.

#### 5.2.4.2 Possibilidade de ascender a cargos mais elevados

A Milium é uma empresa que vem crescendo e se profissionalizando, isto acaba gerando diversas oportunidades internas para os funcionários de maneira geral crescerem dentro da empresa. Por isso a empresa possui um programa de *trainee* interno, o qual procura capacitar e preparar pessoas para assumirem cargos estratégicos.

*Eu acho que todos nós temos possibilidade de crescer na empresa, cada um tem que buscar o seu espaço. A diretoria sempre nos deixou bem claro, que a oportunidade de crescimento é igual para todos, só depende da produtividade e do interesse de cada um. Por isso eu estou estudando, fazendo uma faculdade para buscar conhecimento e assim poder utiliza-lo dentro da empresa. (E6)*

*Com certeza existe a possibilidade de crescer na empresa, tanto é que eu sou um exemplo, eu quero voltar a estudar agora, para no futuro conseguir alcançar um cargo de supervisão, ou algo mais, pois eu vejo que a empresa esta se expandindo e existem várias portas abertas. Enquanto eu tiver condições eu vou continuar buscando.(E4)*

*Não só vejo a possibilidade como almejo também. Vejo os supervisores, vejo o novo gerente comercial que veio da Ambev, e fico pensando se não tínhamos ninguém preparado, na função de gerente para assumir este cargo. De repente ainda era cedo pra mim, mas não quero deixar as oportunidades passar. Esta oportunidade perdida mexeu comigo e mexeu com muita gente. Então o que nós vamos fazer de diferente para em uma próxima oportunidade não deixar passar novamente?(E5)*

Nota-se que a grande preocupação dos gerentes da Miliium hoje em dia é na questão de estarem preparados profissionalmente e tecnicamente para quando surgirem às oportunidades de crescimento dentro da empresa, um deles vir a ser selecionado. Pois eles reconhecem a importância que a Miliium dá ao recrutamento interno, isto até pode ser observado através do grande número de gerentes que cresceu dentro da empresa. Mas os gerentes também reconhecem e entendem que caso não haja um gerente apto para assumir um novo cargo que venha a surgir dentro da empresa, esta irá procurar fora, por uma pessoa capacitada que venha à suprir as necessidades de determinada função.

*Agora vai depender de mim, da forma que eu estou executando o meu trabalho, para poder crescer dentro da empresa. Não sei se novos cargos serão criados, como o de gerente comercial, que é um cargo que não existia na empresa e este gerente foi contratado de fora da Miliium, mas se tivesse alguém hoje na empresa preparado para assumir este cargo eu tenho certeza que a empresa iria optar por alguém de dentro. Por isso devemos é estar preparados.(E7)*

Como a possibilidade de carreira, os gerentes também foram unânimes em dizer que é possível ascender a cargos mais elevados. A oportunidade na Miliium está aberta, as pessoas só precisam estar preparadas, para quando o momento certo surgir elas serem promovidas dentro da empresa.

#### 5.2.4.3 Realização de atividades extras

A maioria dos gerentes acha suficiente, ótima a possibilidade que tem de realizar atividades extras como cursos e treinamentos. Estes reconhecem que a Miliium dá oportunidade e motiva-os a estudar, por precisar cada vez mais de profissionais aptos e competentes.

*Acho que nestes 15 anos que eu estou na Miliium, devo muito a isto. Peguei tudo que me foi oferecido e fiz. Além de muitos outros cursos. Atualmente eu estudo muito em casa, leio muito, e existem muitos cursos que eu não vejo mais importância para mim hoje. A Miliium faz muito*

*bem este papel de assistência, acho isto muito legal. Acima da média do varejo, que é muito acomodado, pois o pessoal pensa que todas as pessoas estão capacitadas, ou que é algo ao acaso ser gerente no varejo. E o varejo em geral não busca especializações, mas a Milium graças a Deus não erra dessa forma, ela nos coloca vários cursos e treinamentos que possibilitam o nosso crescimento. (E2)*

*Hoje a Milium da condição para o estudo, antes a grande preocupação era com a empresa, mas hoje a empresa se preocupa muito com as pessoas. A Milium incentiva e dá condições para todos estudarem. Porque a empresa quer cada vez mais pessoas capacitadas para auxiliá-la. (E7)*

*Possibilita, tanto que a Milium sempre paga cursos para auxiliar o nosso crescimento (motivação, treinamento, etc). Sempre fui motivado para estudar e continuar buscando algo mais. (E3)*

Outros gerentes por sua vez acham que devido ao horário prolongado é complicado estudar ou fazer algum curso extra.

*A única coisa que hoje eu sinto dificuldade é quanto ao horário, caso eu queira fazer um curso, estudar, é complicado devido ao nosso horário. E acho que também atrapalha a muitos gerentes. Não é uma barreira, mas dificulta bastante. Mas sempre que algo é realizado eu procuro participar para estar atualizado e aproveitar a oportunidade. (E5)*

Houve também uma crítica quanto à necessidade da Milium de oferecer mais cursos e treinamentos para os seus gerentes, este gerente também acrescentou que não mudaria muita coisa, por ele possuir muito pouco tempo para estudar e se dedicar a alguma atividade extra.

Nota-se hoje dentro da Milium um grande interesse por parte dos gerentes e dos chefes de loja em procurar se capacitar mais para o trabalho, em estarem mais preparados. Isto pode ser percebido através do grande número de gerentes e chefes procurando fazer cursinhos e prestando vestibular para cursos como administração, marketing, marketing de varejo, entre outros. Pois muitos querem estar mais capacitados, querem crescer dentro da empresa, e entendem que isto requer um pouco de esforço deles. Mas a empresa também poderia oferecer algum incentivo ou ajuda ao gerente ou funcionário que estiver se capacitando e buscando este algo mais.

#### *5.2.4.4 Segurança (continuidade) no emprego*

A grande maioria dos gerentes da Milium mostrou grande confiança na empresa e acredita que caso os seus trabalhos sejam bem desempenhados eles possuem sim segurança de continuidade no emprego. Eles acreditam que a continuidade em seus empregos depende somente deles, de seus esforços para contribuir com o crescimento da empresa.

*Como está hoje eu tenho segurança no meu trabalho, se eu desenvolver o meu trabalho da forma como eu estou desenvolvendo, o meu emprego está garantido. E eu sei que se de alguma forma o meu trabalho não estiver de acordo com o que a empresa espera, alguém irá colocar o que eu devo fazer, aonde eu devo corrigir e me ajudar a melhorar, daí para frente eu que devo mostrar a diferença. Eu tenho certeza que não será de uma hora pra outra que alguém chegará para mim e dirá que amanhã eu não trabalho mais na empresa. Eu acho que não será assim pela consideração que a empresa tem com a gente. Eu trabalho tranquilo na Miliium.(E1)*

*Isto depende de cada um. Pois só tem garantia de emprego quem trabalha em órgão público federal. Pois pra nós no comércio quem faz o nosso emprego somos nós. O que nos garante no nosso emprego é a nossa produtividade. (E6)*

*Sobre estabilidade eu não preciso dizer nada, é só olhar o tempo de casa que cada gerente tem dentro da Miliium. A diretoria ainda acredita muito na gente, eles apostam muito no pessoal mais antigo. Eles apostam na camisa. Na Miliium até hoje eu nunca vi um caso injusto a nível gerencial de saída da empresa. Todo o histórico que eu conheço da Miliium nunca alguém sai sem merecer sair da empresa. Então eu não consigo imaginar insegurança dentro da Miliium. Ninguém consegue se imaginar inseguro.(E7)*

Os gerentes disseram que ninguém possui segurança em nenhum emprego, a não ser que esteja trabalhando para algum órgão governamental. Mas por outro lado demonstram uma enorme confiança na empresa, demonstram que a empresa é justa e não colocaria ninguém para fora, se não houvesse alguma razão clara para isto acontecer.

*Por ser uma empresa idônea, nos sabemos que só depende de nós pra nos mantermos no emprego. Se formos competitivos e desenvolvermos um bom trabalho, a gente sabe que tem estabilidade. Porque a empresa está bem e vem crescendo. Por outro lado ninguém tem estabilidade em emprego algum, desde que não faça as coisas certas, não trabalhe, você não tem estabilidade.(E4)*

*Acho que tudo vem do trabalho, seguro ninguém está, a gente sabe que vêm ocorrendo mudanças, e estas coisas preocupam. Mas se você estiver fazendo o seu melhor, você tem segurança, estabilidade. Tranquilo ninguém está. Agora quem esta fazendo a coisa certa não precisa se preocupar. A Miliium é bem sincera nas palavras que coloca, e nos colocou que não precisamos nos preocupar desde que estejamos fazendo o nosso trabalho adequadamente. Problema é de quem não estiver fazendo o seu trabalho correto. Aquele que estiver fazendo vai estar tranquilo, e eu estou tranquilo no momento.(E5)*

Os gerentes sabem que não existe uma segurança de emprego, mas por outro lado sabem e confiam no trabalho que estão desenvolvendo, e que isto é o que a empresa leva em conta na hora de avaliá-los.

Um palestrante conhecido uma vez falou que quem quiser emprego hoje em dia não achará, mas quem quiser trabalho, com certeza encontrará bastante.

### 5.2.5 Integração social na empresa

Neste tópico a seguir são apresentadas as opiniões dos gerentes da Milium sobre a integração social dentro da empresa. A partir do seguinte questionamento: Comente a respeito da natureza das relações interpessoais, da integração das pessoas na Milium. Considere para responder, fatores tais como:

- a) igualdade;
- b) ausência de preconceitos;
- c) diferenças hierárquicas;
- d) relacionamento entre colegas e chefias.

Durante as entrevistas todos os gerentes colocaram durante alguma resposta ou algo que estavam contando, que a Milium é uma empresa bastante justa, correta. *“Na Milium todo mundo é tratado de forma justa”*.

E isto não pode ser diferente em termos de integração social na empresa. Pois se a empresa é justa, correta, ela tem que tratar os seus funcionários com igualdade. Não pode haver nenhum preconceito interno. Na questão de relacionamentos entre a diretoria, supervisão e gerencia, além dos tratamentos serem iguais para todos, faz-se necessário haver um bom relacionamento interno. O bom relacionamento interno é um fator muito importante para analisarmos como está a QVT, pois o ambiente, o clima interno dentro da empresa pode ser motivador ou não. O que pode influenciar e muito a maneira de como nós vemos os nossos trabalho.

#### 5.2.5.1 Igualdade

Em relação a igualdade, a grande maioria dos gerentes afirmou que *“... não vê diferença entre o tratamento dado a um e outro gerente.”* Eles acreditam que *“... a manifestação da Milium para com os seus gerentes é de extrema igualdade”*. Isto nós podemos também perceber através de alguns depoimentos:

*Eu acho que existe igualdade, a nível gerencial todos são tratados da mesma maneira e ninguém possui privilégios por fazer determinada tarefa ou não. O que um gerente é cobrado, todos são cobrados. (E3)*

*Eu não vejo tratamento indiferente com ninguém. Até uma coisa legal neste ponto é que nós nos auto-intitulamos de “família Milium”. (E7)*

Através destes dos depoimentos fornecidos pelos gerentes pode-se perceber a existência de igualdade nos relacionamentos e no tratamento com os gerentes, proporcionados pela Milium. Apenas um único gerente demonstrou insatisfação quanto a este tópico, por considerar que a Milium favorece os gerentes os quais estão desempenhando um bom trabalho, ou estão em destaque em determinado período.

#### *5.2.5.2 Preconceitos*

Não existe o preconceito de raças, cor ou deficiência física dentro da Milium. Existe uma grande miscigenação de pessoas dentro da empresa. A Milium também possui um programa que auxilia a integração de deficientes físicos ao mercado de trabalho. Através dele várias pessoas, portadoras de deficiência física, já conseguiram um emprego.

*Não existe este aspecto na Milium. A empresa não perde tempo com estas coisas pequenas. (E2)*

*Com certeza não há nenhum preconceito racial, nem quanto a deficientes físicos, não há preconceito algum. (E3)*

*Não existe nenhuma discriminação. Todos são tratados com o mesmo valor. Não existe nenhum preconceito. (E5)*

Neste assunto também, todos os gerentes foram unânimes em afirmar a ausência de qualquer preconceito dentro da Milium. Também disseram não haver nenhum preconceito quanto a oportunidades de trabalho ou de crescimento dentro da empresa.

#### *5.2.5.3 Diferenças hierárquicas*

Como relatado um pouco antes, a Milium dá e sempre deu muita importância para a expressão “família Milium”. Esta já é uma expressão utilizada há muitos anos dentro da empresa e que pode ser percebida através da integração das pessoas, da ausência de diferenças

hierárquicas, e da preocupação da diretoria da empresa com cada um de seus funcionários, tratando e se preocupando com cada um deles como filhos.

*Eu acho que os relacionamentos não são bons, eles são excelentes. Tanto da direção, como da supervisão, todos são muitos acessíveis. (E6)*

*Não existe nenhum problema quanto às diferenças hierárquicas. Como eu converso com os meus funcionários, eu consigo falar com os supervisores, ou com a diretoria da mesma forma. Os relacionamentos entre as pessoas aqui dentro são muito bons, e quanto mais tempo você tem dentro da empresa, melhor você se sente. (E1)*

Este relato a seguir, é interessante por observarmos a diferença entre uma empresa privada e uma empresa familiar como a Mílium. Na Mílium o tratamento das pessoas é bastante diferenciado, por uma característica própria de seus diretores.

*Eu não vejo diferenças hierárquicas aqui dentro da Mílium. Como uma pessoa é tratada, todas as outras são tratadas igualmente. O que eu acho de bacana aqui é que não existe aquela diferença entre o diretor, o gerente, o supervisor. Aqui todos são ouvidos. Eu trabalhei em um empresa multinacional em que isto era terrível. Eu era coordenador, e existiam coordenador junior, sênior e pleno, e pra falar com um diretor eles tinham que saber que tipo de coordenador você era, para talvez você conseguir falar com ele. Aqui não importa o cargo, e sim a pessoa, isto eu admiro muito na Mílium. (E7)*

Todos os gerentes foram unânimes em afirmar que não existia nenhum problema quanto as diferenças hierárquicas existentes dentro da empresa. Devido ao fato de todas as pessoas serem tratadas com igualdade e respeito.

#### 5.2.5.4 Relacionamento entre colegas e chefia

A maioria dos gerentes coloca como bom o relacionamento profissional existente entre os gerentes da Mílium. Alguns por sua vez são mais reservados e não possui muito contato com os outros gerentes fora o trabalho. Outros possuem um relacionamento amigável com os gerentes em da região em que trabalham, mas não podem se relacionar com outros gerentes pela distância.

*O relacionamento profissional é aberto, nós trocamos idéias, conversamos bastante. Quando algum gerente tem alguma dúvida, dificuldade nós procuramos ajudar um ao outro. Fora do ambiente de trabalho, eu não tenho nenhum relacionamento com os outros gerentes, não por haver algum problema, mas por eu ser uma pessoa mais reservada e por preferir passar o meu tempo livre com a minha família. Apesar disto, o relacionamento com gerentes, superiores e funcionários, dentro da empresa é muito bom. (E1)*

*Aqui em Florianópolis o relacionamento entre os gerentes está muito bom. Nós temos reuniões entre os gerentes da região, o que tem ajudado bastante tanto no nosso relacionamento como nas atividades de trabalho de cada um. E durante os finais de semana*

*nós aproveitamos para sairmos juntos para jantar ou fazer um churrasco na casa de alguém. O nosso relacionamento é realmente excelente. (E6)*

*Eu tenho muito pouco contato com os demais gerentes da Miliun. Quando nós nos encontramos, ou é em reunião ou em curso promovido pela empresa. Mas nós possuímos uma forte amizade profissional entre todos os gerentes. (E5)*

*São bons os relacionamentos, até porque é uma equipe bem antiga. E se já houve algum problema já conseguiram consertar. Já houveram diferenças e estas já foram consertadas. Existem pessoas mais chegadas, outras nem tanto, mas existe um respeito um pelo outro, tanto profissional como de amizade. (E7)*

É claro onde existe um assunto que envolve pessoas e relacionamentos em grupo, existem pessoas que não são satisfeitas, ou que possuem algum problema, ou tem inveja de alguém, ou prejudicam o grupo em si. Muitas vezes tais conflitos são derivados da competição que existe no ambiente de trabalho. Eis alguns relatos sinceros sobre o que muitas vezes acontece dentro da empresa.

*Isto é meio polêmico, a gente sabe que todos se dão bem. Mas existe o relacionamento de utopia e o relacionamento sincero. Existem pessoas amigas, sinceras, mas também existem pessoas que para um geral são bonzinhos, que na real são destrutivos, tem pensamentos ruins e que prejudicam o grupo. Existe pessoas que tem inveja do sucesso do outro, em número pequeno, mas nós reconhecemos que existe. (E4)*

*Existe uma máscara muito grande em cima disto. Finge-se que esta bom e quando se finge que está bom não tem o porque dizer que está ruim. Tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Com os superiores o negócio já é bastante diferente, até porque eles jogam bastante abertos. E talvez o relacionamento se torne bom em função disto. (E8)*

Como podemos observar existe uma certa competição entre os gerentes, uns tem inveja, outros querem mais, eles disputam através de suas lojas uma competição saudável que só acaba motivando-os cada vez mais. É claro que esta competição tem que ser controlada pra que não crie atritos.

Por sua vez, se tratando no relacionamento com chefia, superiores e diretoria, todos foram unânimes em afirmar que possui um bom relacionamento, sincero e verdadeiro.

*Com os superiores, o nosso relacionamento é o mais estreito possível. (E4)*

*Os diretores volta e meia estão na loja e conversam com a gente sem nenhum problema. (E5)*

*Com chefia é tranqüilo. As pessoas sempre me ajudaram, tanto profissionalmente quanto em termos de família, e eu devo muito a todas elas. (E8)*

## 5.2.6 Constitucionalismo

Para identificarmos a visão do gerente da Milium sobre constitucionalismo, lhes foi questionado: Como você percebe o zelo e o respeito que a Empresa possui pelos seus direitos? Considere para responder, fatores tais como:

- a) privacidade pessoal;
- b) liberdade de expressão;
- c) direitos trabalhistas;
- d) normas e rotinas.

### 5.2.6.1 Privacidade pessoal

A maioria dos gerentes da Milium compreende que eles trabalham em um cargo de responsabilidade, e que muitas vezes algo a mais é exigido deles do que é exigido dos funcionários em geral. A grande maioria não acha que a Milium se mete ou invade de alguma forma, a privacidade deles. Como pode ser observado através destes depoimentos a seguir:

*Eu nunca senti a minha privacidade sendo invadida de nenhuma forma. Até porque a gente passa o maior tempo do nosso dia aqui dentro da empresa, e aqui não temos nada pra esconder. Nunca senti a minha privacidade sendo atrapalhada. (E3)*

*Acho bom, nunca se meteram na minha vida pessoal. Eles nos aconselham, por exemplo, a não ir por caminhos não virtuosos, ou por outros caminhos digamos "não corretos", a fazer tudo da forma correta. A ter lealdade com a família. Mas nunca interferindo na minha privacidade. (E6)*

Alguns gerentes confundiram um pouco a questão jornada de trabalho, ou o tempo para o lazer e para família, com a privacidade pessoal. Os quais são assuntos bem distintos. Podemos observar esta confusão entre diferentes questões no depoimento a seguir:

*A empresa cumpre com os seus direitos e deveres. Interferência na minha vida pessoal não tem. Tem vezes em que temos que trabalhar feriados, finais de semana, em que irão engrandecer ou beneficiar a empresa. Além do mais isto não é algo que acontece direto, que esteja prejudicando o teu relacionamento com a família. A tua cabeça necessita ser voltada profissionalmente. A minha esposa diz que eu sou 70% Milium e 30% em casa, mas eu estou procurando mudar isto. Você necessita saber separar as coisas tanto no trabalho como em casa. Mas a empresa não invade a tua privacidade. Você tem que saber desempenhar bem o teu trabalho para que você não leve trabalho pra casa. (E5)*

Este depoimento a seguir foi colocado na íntegra por ressaltar um pouco do que havia sido colocado anteriormente em outras questões a respeito do tratamento igual dado aos funcionários dentro da empresa, da hierarquia dentro da empresa, de como as pessoas são tratadas e como a diretoria se preocupa com elas como sendo parte de uma família.

*Particularmente a Milium entra um pouquinho na privacidade pessoal. O que a gente percebe, se a pessoa está bem fora da empresa, ela também vai estar bem dentro da empresa. E nós gerentes percebemos que eles (a diretoria) se preocupam e interessam por essa parte. A parte externa sua, como vai o seu casamento, como vai o seu relacionamento, a sua família, os seus filhos. E sinceramente a gente a nível gerencial se sente cuidado pela diretoria. É gostoso, e em nenhum momento a gente sentiu que houve uma imposição da diretoria em algum relacionamento ou assunto particular. Mas a gente nota que eles cuidam da gente, às vezes na parte financeira, às vezes em conselhos sobre família, relacionamentos, a gente se sente realmente cuidado. Eles querem saber da nossa vida particular, mas de uma forma positiva. Eu particularmente e alguns outros gerentes os quais somos mais ligados, nós nos sentimos realmente cuidados, seguros, sentimos que eles colocam a gente no rumo muitas vezes. Eles com tantas coisas pra cuidar e ainda se preocupam conosco. Isto é importante pra gente. Pois tu está aqui cuidado de mais de 40 pessoas, e se não vier ninguém e te dar uma carga, é fogo. Então eles vêm e ainda cuidam de você, isto ajuda muito. (E7)*

Como podemos perceber através destes depoimentos é que os diretores da Milium se preocupam com o relacionamentos e a família de cada gerente, mas não interferem em seus relacionamentos, apenas procuram ouvi-los e aconselha-los. O que segundo os gerentes é algo muito bom, ver que o diretor da empresa se preocupa a este ponto com eles.

#### 5.2.6.2 Liberdade de expressão

Através do que foi dito pelos gerentes durante as entrevistas, pode-se constatar que a Milium é uma empresa à qual dá a oportunidade a seus gerentes de se expressar, falar o que pensam, dar opinião, e agir livremente em suas lojas. Contudo é claro que haja um bom senso por parte dos gerentes.

*Ah!! Isto é muito bom. Na Milium você pode falar o que quer, quando quiser, desde que tenha alguma base. Nós temos liberdade de expressão total. (E6)*

Alguns gerentes disseram que muitas vezes nem usufruem toda a liberdade oferecida a eles por parte da Milium. Outros não se expressam tanto por serem mais reservados, outros por sua vez colocam o fator distância da diretoria, para não estar externando tanto suas idéias e pensamentos.

*A gente tem liberdade pra conversar e pra se expressar como a gente bem entende. É uma pena que nos não temos muito acesso livre a diretoria, devido a distância, então o contato fica restrito ao telefone. O que é totalmente diferente de podermos conversar pessoalmente com os*

*diretores. Mas por outro lado temos os supervisores que estão sempre juntos para nos auxiliar. (E5)*

Outros gerentes acham realmente muito bom este quesito dentro da Miliium, o que os motiva a buscar algo a mais dentro da Miliium. Existe também um bom reconhecimento por parte dos gerentes sobre a possibilidade trocar idéias e conversar diretamente com a diretoria.

*Antes quando eu estava em Joinville o pessoal até me chamava de bocudão. Porque eu gosto de falar, não sei se é defeito ou é algo sadio. Eu me considero uma pessoa sincera, que gosta de expor tudo o que pensa. Eu muitas vezes critico algo para que a empresa cresça, melhore. A empresa é democrática. (E4)*

*A Miliium é uma das empresas que mais deixa. É claro que tudo o que você falar você é responsável por. Mas sempre, sempre na Miliium houve da parte da diretoria uma liberdade pra você falar, se expressar. (E7)*

Por sua vez um dos entrevistados colocou que dentro da Miliium não existe nenhuma liberdade de expressão, como podemos ver através de seu depoimento:

*Na Miliium é proibido falar. Sempre me dizem que eu tenho uma forma muito agressiva de falar, e como eu não sei falar um pouco diferente, eu acho que o correto é ficar quieto. Às vezes você escreve alguma coisa, logo eles já vem pra cima de ti tirar satisfação. Então você percebe que o ideal é ficar quieto. (E2)*

Apesar desta opinião pode-se relatar que a maioria dos gerentes se mostrou satisfeito com a liberdade dada pela Miliium para eles se expressarem.

### 5.2.6.3 Direitos trabalhista

Segundo os gerentes a Miliium é uma empresa muito correta em todas as áreas. Se tratando de direto do trabalho a Miliium, segundo seus gerentes, faz tudo de acordo com as leis. Todos consideraram este aspecto muito bom dentro da empresa, como podemos ver pelas declarações à seguir:

*Eu acho que uma empresa que trabalha tudo dentro da lei é a Miliium. Porque procura respeitar todos os nossos direitos. Tudo que eu recebo é correto. Eu não tenho nada a reivindicar, está tudo certo e sempre foi assim. (E3)*

*Parabéns para Miliium nesta área. Ela faz o que pode. Nós podemos nos considerar referência em termos de lealdade. É uma tradição cumprir com estes direitos na Miliium. Eu acho que o Sr. Paulo venderia a camisa pra completar o pagamento dos funcionários. Neste aspecto parabéns, eu acho é nobreza de pensamento não deixar o funcionário na mão. Eu tenho uma admiração muito grande pela empresa neste aspecto. (E2)*

*Eu não vejo na Miliium algum problema de direito trabalhista. Nós podemos até errar por falta de conhecimento. A Miliium é tão certinha que arranha nos trilhos. (E7)*

Como podemos observar os gerentes da Milium consideram ela uma empresa super correta, o que gera admiração e contentamento por parte deles.

#### 5.2.6.4 Normas e rotinas

Todas as organizações possuem suas normas bem explícitas para seus funcionários, para que estes compreendam como funciona a organização em que trabalham. Estas normas têm como função padronizar atividades, estabelecer a disciplina, cooperar com a gestão da empresa, prevenir erros, enfim elas servem de norteadoras para que as pessoas que trabalham na organização entendam como chegar aos objetivos da empresa. Isto sem que ocorra nada fora do correto, da ética.

As normas e os procedimentos de rotina dentro da Milium são segundo os gerentes bem claras, compreendidas, corretas, rígidas, mas necessárias para o sucesso e crescimento da empresa.

*As normas são rígidas, eu acho que a Milium cobra bastante. Mas a Milium é o que é hoje, por que elas existem. Pois sem normas nós não vamos a lugar algum.(E1)*

*Corretas com certeza, pois às vezes temos dificuldade para manter uma determinada rentabilidade com todas estas normas, imagine se não tivéssemos estas normas.(E2)*

*Eu costumo dizer que norma é remédio contra algo que deu errado. Então todas as normas são para prevenir algo ou para que algo ruim não volte a acontecer. E as normas na Milium não são muito corretas.(E7)*

É claro que nem todas as normas dentro da empresa estão corretas, por isso muitas vezes os gerentes conversam, contestam algo que não concordam, para chegar a um ponto ideal.

*Normas são feitas para serem cumpridas. Existem algumas normas que a gente não concorda, pois sabe que não vai dar certo no nosso dia-dia. Quando eu não concordo, eu coloco no papel, ligo, converso, tiro as minha duvidas, mas coloco a norma em prática. Não deixe de questioná-la se não concordar, mas também não deixe de cumpri-la. (E5)*

Como visto por algumas afirmações os gerentes da Milium acham que as normas na empresa estão de acordo com o que deve se esperar de uma empresa sólida, e que está buscando a profissionalização de suas atividade.

### 5.2.7 Trabalho e espaço total de vida

Sobre o trabalho e o espaço total de vida, lazer dos gerentes da Milium, procurou-se avaliar as suas percepções através do seguinte questionamento: Como você percebe a interferência do trabalho na sua vida pessoal. Considere para responder, fatores tais como:

- a) tempo para o lazer e para família,
- b) estabilidade de horários de trabalho;
- c) significado do trabalho para você, entre outros.

#### 5.2.7.1 Tempo para o lazer e para família

O tempo para o lazer e para a família é fundamental para uma boa qualidade de vida para muitas pessoas. O lado familiar é visto com grande importância pela Milium, a qual procura incentivar os seu gerentes a passarem as suas horas vagas com a família. Apesar dos gerentes terem uma jornada de trabalho um pouco mais extensa que os demais funcionários, esta jornada não é superior a de nenhum profissional com responsabilidades e obrigações semelhantes. Então o nível de exigência da empresa é normal, como podemos ver a seguir.

*Por o nosso horário ser bem alongado, às vezes eu chego em casa muito cansado e acabo nem dando a devida atenção para mulher e filhos. Mas isto não é diferente de nenhuma outra empresa. Portanto eu acabo tendo um final de semana cheio, no qual e procuro dar todo o meu tempo para a minha família. Por isso muitas vezes nem me relaciono muito com outros gerentes por preferir ficar com a minha família. A semana é quase total para a empresa e o final de semana é todo da família.(E1)*

Os gerentes em sua grande maioria demonstraram compreender a escolha feita por eles mesmos pelo comércio como trabalho. E assim sabem que o seu horário de trabalho é um pouco diferente de uma indústria, por exemplo, e que também possuem um cargo de alta responsabilidade na empresa.

*Eu tenho o meu tempo reduzido por um opção própria pelo comercio. Eu sei que a carga horária do comercio é mais estendida. Principalmente quando chega à véspera de datas festivas. Atrapalha um pouco mas faz parte.(E5)*

*Nós não somos sobrecarregados. Temos bastante tempo livre pra família. Você fica a disposição da empresa durante o teu expediente. E depois o tempo para família quem deve fazer é você. Quando se entra pro comércio você já sabe a carga horária que vai ter. E eu acho que em relação ao comercio em geral, a gente ainda tem uma carga horária folgada. Sei o horário que entro e o horário que saio. (E8)*

Comparada a outras empresas que também trabalham com o comércio a Milium é considerada uma empresa tranqüila. Com uma carga horária bem menos estressante e assim possibilitando maior tempo para lazer e família de seus gerentes.

*Eu trabalhava em supermercado, aonde tinha um horário altamente prolongado. Aqui na Milium eu consigo conciliar trabalho, estudo, lazer da melhor forma possível. (E6)*

Os gerentes num todo consideraram o tempo pra lazer e para família bom. Apesar de carga horária ser um pouco extensa para alguns, outros por sua vez fizeram questão em evidenciar que a carga horária da Milium é bem mais tranqüila que muitas outras empresas comerciais. O tempo para o lazer e para família é um assunto bastante abordado hoje em dia, mas que a muitos anos já vem sendo de vital importância dentro da Milium.

#### 5.2.7.2 Estabilidade dos horários de trabalho

Tratando-se da estabilidade dos horários de trabalho os gerentes da Milium possuem compreensão de suas atividades e de como funciona o expediente de trabalho no varejo. Os gerentes são encarregados das lojas e sabem o horário que necessitam estar para abrir a loja, que possuem uma a duas horas de almoço, e depois ficam até encerrar o expediente para fechar a loja. Existem determinados dias da semana que o gerente cuida do reabastecimento de sua loja e também períodos diferenciados como esta época de natal, na qual o horário do comércio em geral é mais estendido. Como se observa nos seguinte depoimento:

*O nosso trabalho é rotineiro, sempre o mesmo horário, sempre as mesmas atividades. Só na época de natal que o horário é um pouco diferenciado, mas sem problemas. (E1)*

*Como eu tenho a enorme responsabilidade de gerenciar a loja, não se admite trabalhar menos do que eu trabalho, pois caso contrário não é possível gerenciar uma loja corretamente. A nível gerencial você sabe que tem que assumir esta responsabilidade. Antes eu trabalhava com leite, e com leite é 24 horas, pois vaca não sabe quando é sábado, domingo, feriado. (E7)*

A grande maioria dos gerentes acha que não existe nenhum problema em relação a estabilidade dos horários na Milium, o horário é normal, de acordo com o comércio. Apesar de haver uma reclamação quanto ao abastecimento da loja, o que acaba fazendo com que o horário de trabalho seja um pouco mais estendido do que o normal.

### 5.2.7.3 Significado do trabalho

Aqui foi questionado o que o gerente da Miliium pensa sobre o seu trabalho, isto é qual é o significado do trabalho que ele exerce. Todos afirmaram que o trabalho para eles é muito importante, que está ligado à sobrevivência deles, que os dignifica. Que o trabalho é um prazer, algo gostoso, que engrandece e enobrece o homem.

*Trabalho é muita coisa pra mim, eu me sinto maravilhosamente bem trabalhando, eu me sinto gente. Muito do valor da minha vida, está agregado ao trabalho. Trabalho foi sempre a prioridade n. 1 da minha vida. Com certeza o trabalho é parte maravilhosa da minha vida, mas hoje eu tento equilibrar melhor família, igreja e trabalho. Eu vou me aposentar mas nunca vou deixar de trabalhar, o trabalho é dignidade. (E2)*

*Eu acho que é tudo, pois um homem sem trabalho, nem homem é. Com o trabalho você sabe da onde vem o teu sustento, da onde vem as tuas coisas. Você consegue dizer para o teu filho que aquilo foi conquistado com o suor do rosto do papai. O trabalho pra mim é tudo. Significa o meu nome, a minha assinatura, minha sobrevivência. (E6)*

O sustento da família é visto como uma peça chave do que significa o trabalho para estes gerentes, mas eles não deixam de relatar o bem-estar que sentem ao trabalharem, a o prazer e orgulho por terem um trabalho o qual eles gostam.

*Até alguns anos atrás via trabalho como algo árduo, depois de uns anos pra cá cresci, passei a perceber que trabalho é realmente um prazer. Hoje o trabalho é tudo pra mim. O trabalho é a faculdade da minha filha, é o meu carro novo, a minha casa. Meu trabalho sou eu. Poder comandar, ensinar, isto é um prazer. (E7)*

*Eu acho que o trabalho enobrece a pessoa. Eu desde que vim pra Miliium quando moleque, cresci muito. Estou a 16 anos no comércio e não quero me afastar dele, é o que eu sei fazer é o que eu gosto de fazer. Então profissionalmente eu dei seqüência aquilo que queria, estou chegando aonde queria chegar. Sei que posso ir mais longe, então estou satisfeito. (E5)*

Como vimos através destes depoimentos os gerentes da Miliium consideram de enorme importância os seus trabalhos. A tarefa que eles desempenham na Miliium é de enorme importância para suas vidas, pois como muitos falaram o trabalho dignifica o homem, dá sentido a sua vida.

### 5.2.8 Relevância social do trabalho

Para entendermos a relevância social do trabalho para os gerentes da Miliium, foram feitos os seguintes questionamentos:

- a) dê a sua opinião a respeito da relevância do seu trabalho para a sociedade;

- b) como você percebe a imagem externa da sua empresa, ou seja, como as outras pessoas vêem o local onde você trabalha;
- c) o que significa estar trabalhando nesta empresa para você?;
- d) você é respeitado e admirado pelo trabalho que desempenha?.

### 5.2.8.1 Relevância do seu trabalho para sociedade

A fim de compreendermos melhor este tópico, pedimos a opinião dos gerentes a respeito da relevância do seu trabalho para a sociedade. Eis alguns depoimentos:

*O nosso trabalho tem muita importância para sociedade. Quantos garotos eu conduzi durante estes 15 anos de Miliun. Eu me lembro de um natal uns quatro anos atrás. Chegou um senhor na minha loja e perguntou quem era o gerente da loja. Então ele veio até mim e disse: “olha eu vim aqui te dar um abraço, porque o que você faz pelo meu filho aqui dentro eu nunca fiz como pai. O senhor deu uma direção pro meu filho. Ele fala muito do senhor, que o senhor é um pai pra ele”. Eu tenho feito isto incansavelmente, tratando os funcionários como meus filhos. E acho que é algo de bom que eu faço pra comunidade, pra sociedade, e estes jovens saem daqui, vão pra casa e semeiam isto, o que é muito bom. (E2)*

*O nosso trabalho tem uma enorme importância na questão de estar ensinando os jovens. E eu te garanto que as pessoas que saem daqui da Miliun são pessoas fantásticas. Nos lapidamos diamantes. Eu tenho escutado de várias pessoas que saíram da Miliun que uma empresa como a Miliun eles nunca trabalharam. A preocupação sobre postura, modo de andar, modo de falar, de vestir, tudo o que se aprende aqui dentro, é fantástico. Com certeza educamos, ensinamos e produzimos melhores pessoas para sociedade. (E7)*

*Há muito tempo que procuramos desempenhar nosso trabalho com responsabilidade. Uma das responsabilidades que assumimos, principalmente a partir do momento que passamos a liderar pessoas, é a de viabilizar o crescimento pessoal e profissional das minhas equipes no sentido de torná-las cada vez mais preparadas para os novos desafios. A globalização tem exigido a cada dia uma sociedade mais competitiva e entendemos que com esse pequeno gesto, mais a soma de outros pequenos gestos, poderemos efetivamente tornar a empresa que trabalhamos, a nossa cidade, o nosso estado e o nosso país cada vez mais competitivo e conseqüentemente, proporcionar tempos melhores para nossos filhos. (E3)*

Como observamos nestes depoimentos os gerentes possuem uma forte ligação com as pessoas que com eles trabalham, se relacionam. Isto é algo muito bom tanto para as pessoas que fazem parte da empresa como para a sociedade em si. É claro que isto também beneficia e muito a imagem da empresa tanto internamente como externamente. Pois os gerentes e funcionários da empresa são muitas vezes a imagem da empresa para sociedade.

*Você está representando a empresa, por isso o teu trabalho é muito importante para sociedade. Você é a linha de frente de toda uma organização, você é a vitrine desta empresa. Por isso devemos passar a imagem do que a empresa é, isto é uma imagem muito positiva. (E4)*

Com certeza todos os gerentes da Milium consideraram o seu trabalho de grande importância para sociedade, alguns por ensinarem, outros por serem a imagem, a representação para a sociedade de uma empresa séria, correta, e outros por disponibilizarem soluções para os problemas de muitas pessoas e até por proporcionarem um ambiente agradável e gostoso aos seus clientes. Enfim todos se sentem bem pelo que fazem para a sociedade de um modo geral.

#### 5.2.8.2 Imagem externa da sua empresa

Depois foi questionado como o gerente percebe a imagem externa da Milium, ou seja, como as outras pessoas vêem o local onde ele trabalha.

*“A Milium é uma empresa que está crescendo”, “é uma empresa de sucesso”, “é uma empresa pé no chão, muito bem conceituada”, “um ótimo lugar para trabalhar... uma escola”, “um diferencial de comércio”, “possui uma imagem muito forte... quem nunca entrou na Milium?”*. Estas são algumas das afirmações as quais os gerentes da Milium dizem ouvir bastante sobre a empresa. Como podemos perceber também através deste depoimento:

*Nós temos tido a oportunidade de receber inúmeros contatos por parte dos nossos clientes, até mesmo dos nossos amigos e familiares, onde, recebemos elogios de muito valor quanto aos nossos serviços, ou seja, podemos medir através dessas manifestações que a imagem da empresa que trabalhamos é excelente. Pode-se concluir que esse é o reflexo de um trabalho de equipe, ou seja, de aproximadamente 650 funcionários, de alguns prestadores de serviços e de inúmeros fornecedores que se empenham no sentido de oferecer o que temos de melhor para os nossos clientes, amigos e familiares.(E3)*

Os gerentes da Milium também nos mostram a Milium como uma empresa aonde as pessoas gostariam de trabalhar. O que segundo Walton é um ponto positivo para empresa, pois isto demonstra a boa imagem que esta tem perante a sociedade.

*Sempre escuto coisas boas, além de muita gente vir pedir emprego para filho, parente, etc, devido ao fato da empresa ser conceituada como uma boa empresa para se trabalhar.(E8)*

*Parece que quando as pessoas vêm buscar emprego na Milium, eles vêm buscar emprego em uma empresa de sucesso. Pois todo mundo gosta de trabalhar em uma empresa de sucesso. Já o cliente eu vejo que ele percebe a Milium como um local quase de utilidade pública, pois é aqui que ele vem resolver o seu problema. Até quando não temos ou não trabalhamos com um determinado produto, indicamos quem tem e assim servimos até como um serviço de informações. As pessoas sabem que da Milium vai sair uma orientação correta. A nossa relação com a comunidade é muito boa.(E2)*

A empresa possui um bom carisma e é bastante elogiada é o que dizem os gerentes. Que as pessoas realmente gostam de comprar na Milium, que sempre escutam histórias boas

sobre a empresa, que a Miliium é um diferencial de atendimento, simpatia, e que “quando alguém sai da miliium sempre fala, que não vai ficar muito tempo desempregado, pois Miliium é uma vitrine”.

### 5.2.8.3 O que significa estar trabalhando na Miliium

Foi perguntado para os gerentes: O que significa, para eles, estar trabalhando nesta empresa?

Todos se mostraram bastante satisfeitos e felizes por trabalhar na Miliium, como um lugar especial para eles, onde muitos cresceram, amadureceram. Eles vêm a Miliium como a empresa que possibilitou a eles a oportunidade de construir suas vidas.

*É a minha vida! Eu comecei aqui com 17 anos e já estou com 17 anos dentro da empresa, trabalhar aqui é algo tão natural pra mim. A Miliium é uma família, e eu faço parte desta família. Eu gosto muito de trabalhar aqui, gosto mesmo. Eu não consigo me imaginar trabalhando em uma outra empresa. (E1)*

*Eu tenho 31 anos de carteira assinada, destes anos, metade foi na Miliium. Eu tive muito comprometimento com o meu emprego anterior. E eu já achava isto o máximo. Mas quando eu vim para Miliium este meu comprometimento se multiplicou por dez, eu passei a dar muito valor para esta empresa. Neste aspecto a Miliium é tudo pra mim, me deu condições de mostrar o meu valor e a empresa sempre me valorizou como cidadão e como profissional. Eu tinha vergonha de dizer que era um homem de sucesso, até que Sr Reinaldo me falou para olhar para a minhas origens e comemorar mais o meu sucesso. Então eu passei a considerar muito isto, pois eu sou gerente de uma grande loja em uma cidade de 500 000 habitantes, e com certeza existe centenas de pessoas que gostariam de estar no meu lugar. Hoje eu posso dizer que saboreio melhor o meu sucesso. (E2)*

*Estar trabalhando na Miliium hoje significa uma estabilidade financeira, por que o nível de vida gerencial nosso é um nível médio pra alto, considerando os padrões de vida brasileiros. Isto é uma segurança para a minha família, porque posso colocar a minha filha em um colégio bom para estudar, eu posso fazer a minha faculdade. É muito bom trabalhar na Miliium. (E6)*

*Esta é a terceira vez que eu venho gerenciar a Miliium, foram 3 fases diferentes. O que a Miliium evoluiu de 94 quando eu sai até hoje, parece que é uma nova empresa, mas firmada nos princípios de antigamente. Hoje é uma empresa muito mais humana, muito mais responsável socialmente com seus funcionários. Existem com certeza muito poucas, no máximo umas 2 ou 3 empresas que se preocupam com os funcionários em qualquer nível hierárquico como a Miliium. Eu me sinto aprendendo de novo e muito feliz por estar trabalhando aqui. (E7)*

Todos os gerentes mostraram-se muito gratos e felizes por trabalharem na Miliium, um lugar aonde eles amadureceram, formaram suas vidas, onde vários deles tiveram a oportunidade de demonstrar o seu trabalho e crescer dentro da empresa.

*Com certeza é gratificante estar trabalhando na empresa, eu que comecei lá em baixo e vim crescendo. Não tinha nada fora a roupa do corpo. Hoje eu tenho os meus bens, a minha casa,*

*o meu carro, e é claro que eu vou buscar sempre mais. Eu gosto muito de trabalhar na Miliium e vou fazer de tudo pra que ela cresça ainda mais. (E5)*

Estes relatos falam por si próprios, o que se pode dizer é que através destes e de outros depoimentos percebesse que a Miliium é uma empresa que dá oportunidade a seus funcionários, que os gerentes que aqui trabalham sentem-se orgulhosos e felizes de trabalhar na empresa. E a maioria destes gerentes vê que a empresa está crescendo e acredita que novas oportunidades de crescimento surgiram dentro da empresa e todos querem estar preparados. Também nota-se a gosto que estes gerentes tem pelo seu trabalho, de gerentes no varejo.

#### 5.2.8.4 Respeito pelo trabalho que desempenha

Sobre este assunto os gerentes responderam a seguinte pergunta: Você é respeitado e admirado pelo trabalho que desempenha?

Os gerentes da Miliium se consideram respeitados e admirados pelo trabalho que eles desempenham. Eles têm orgulho do cargo que desempenham, principalmente por ser em uma empresa respeitada como a Miliium. Eles gostam, se sentem bem e as pessoas os reconhecem como “gerente da Miliium”. Pois eles vêem isto como uma certa admiração. Além de ser “*um cargo o qual muitas pessoas invejam, muitas pessoas gostariam de ter*”.

*Com certeza eu sou respeitado e admirado por ser gerente da Miliium. Eu vejo como exemplo o meu pai que quando fala que eu sou gerente da Miliium, fala isto de boca cheia. Entre os amigos também se nota isto, o que é muito legal. Por isso eu me sinto muito orgulhoso por ser gerente da Miliium. Eu acho que tem muito valor num currículo exercer um cargo como o de gerente em uma empresa respeitada como a Miliium. (E1)*

*Com certeza, quando eu vou jogar bola, ou a bailes, o pessoal não nos chama pelo nome, mas como “O Gerente da Miliium”. E eu vejo isto como uma admiração. Eu acho que tem muitas pessoas que gostariam de ser gerentes da Miliium ou somente funcionários, mas não tem esta oportunidade. (E6)*

Além deste respeito e admiração que os gerentes afirmaram ter, eles se sentem respeitados internamente, pelos funcionários, supervisores e principalmente pela diretoria da empresa. O que para muitos é um fator muito importante de se trabalhar na Miliium.

*A maior vitória de um homem na parte profissional é quando ele consegue sentir o respeito das pessoas. E nós somos respeitados como gerentes da Miliium, tanto internamente, quanto pela sociedade. Existem duas coisas importantes dentro da Miliium, além da diretoria nos respeitar, eles tem realmente, pela equipe gerencial, um carinho, um cuidado, muito grande, eles se sentem responsáveis pela gente. (E7)*

Os gerentes da Miliium se sentem bem por trabalhar em uma empresa que é admirada e respeita, e por exercerem um cargo como o de gerente que requer um elevado nível de responsabilidade, capacidade, confiança e competência.

### 5.2.9 Conceito QVT

E por fim foram analisadas as percepções dos gerentes da Miliium sobre qualidade de vida no trabalho. Através de dois questionamentos:

- a) para você, o que significa qualidade de vida no trabalho?
- b) como está de modo geral a sua qualidade de vida no trabalho no seu setor?

A QVT está intimamente relacionada às condições satisfatórias para desenvolvimento do trabalho, sejam esses aspectos físicos como objetos de trabalho em bom estado, sejam esses aspectos pessoais, como segurança, saúde e salário adequado. (BÚRIGO, 1997)

#### 5.2.9.1 QVT

QVT para os gerentes da Miliium está relacionado com tranqüilidade e bem-estar no trabalho, oportunidades de crescimento dentro da empresa, poder fazer o que gosta e ter prazer nisto, ter um bom salário, possuir a liberdade de falar e saber que será ouvido, ter a liberdade para criar e desempenhar o seu trabalho da melhor forma possível, contar com um local de trabalho adequado, uma boa equipe para auxiliá-lo, e poder ser responsável por parte da QVT na empresa.

Estes são alguns depoimentos do que significa QVT para os gerentes da Miliium:

*QVT é trabalhar em um ambiente que te proporciona tranqüilidade e aonde você se sinte bem. Numa empresa aonde existam recursos suficientes disponíveis para executar o teu trabalho, e aonde você não seja privado de criar e inovar. Também é importante podermos trabalhar com uma equipe saudável, tranqüila, cooperadora. E além de tudo isto, o teu trabalho precisa te proporcionar algum prazer.(E3)*

*QVT é trabalhar em um ambiente em que você pode crescer. Pra cima e para os lados. Mas principalmente para os lados, isto é, quando você começa o ano como um tipo de profissional e termina o ano de uma maneira diferente, bem melhor, quando você realmente aprende e cresce com o teu trabalho. Ai você tem qualidade.(E7)*

*Para mim, qualidade de vida no trabalho, é o funcionário sentir que o seu local de trabalho é como uma extensão da sua casa ou de qualquer lugar aonde ele se sinta bem. Ou seja, aonde exista boas instalações, reconhecimento, recursos disponíveis para a execução de seu trabalho, treinamentos, entre outros. Enfim um ambiente de cooperação, cordialidade e confiança, os quais influenciam de forma muito positiva no sentido de proporcionar qualidade de vida no trabalho. (E4)*

Pode-se observar as pessoas não trabalham só para ganhar dinheiro, elas desejam antes de tudo, ser felizes. Pessoas felizes produzem mais e melhor e é isso que significa qualidade de vida no trabalho para muitos dos gerentes da Miliium. Com certeza a compensação financeira é importante, mas o calor humano no trabalho, o bom relacionamento e todos estes fatores relacionados acima pelos gerentes é que formam a QVT para os gerentes da Miliium.

### 5.2.9.2 QVT na Miliium

E por fim foi perguntado aos gerentes da Miliium, o que eles pensavam sobre a qualidade de vida dentro da Miliium.

*“...saber que a empresa se preocupa contigo, isto é demais!!”, “A QVT está ótima, eu me sinto muito feliz por poder trabalhar na Miliium”, “Ah, eu estou em lua de mel com o meu trabalho”.* Por frases como estas e os depoimentos a seguir podemos perceber como a grande maioria dos gerentes se sente feliz e satisfeito com a QVT dentro da Miliium.

*A Miliium proporciona QVT, através dos benefícios aos funcionários, da liberdade que possuímos dentro das lojas e da possibilidade de trabalharmos com pessoas. Eu não trocaria isto por nada. A Miliium proporciona também, boas instalações, compensação justa, possibilidade de crescermos e desenvolvermos nossas capacidades, de convivermos em um ambiente saudável e trabalharmos em uma empresa de sucesso. Por isto a Miliium proporciona QVT. (E1)*

*O que é importante para um gerente: salário em dia, dele e da sua equipe, isto nunca faltou na Miliium; sinceridade, nunca faltou; possibilidade de se expressar, conversar, isto nunca faltou; justiça, nunca faltou; materiais de treinamento, nunca faltaram; então se estas coisas e muitas outras, não faltam, e isto é qualidade. Se fosse para dar uma nota eu daria 9.9. Porque não falta nada. O que existe é muito trabalho para se fazer, mas ele é fantástico pelo resultado que te proporciona. Veja bem, numa loja você(gerente) é dono, você é o segurança, o vendedor, o cobrador, o psicólogo da equipe, você é o treinador. Isto tudo é corrido, mas extremamente compensador. Principalmente porque o trabalho torna-se fácil pelo que a empresa coloca a tua disposição. (E7)*

*Hoje nós também temos vários benefícios, um trabalho de motivação fantástico. Na Miliium a gente trabalha brincando, não brinca de trabalhar. E isto tudo é qualidade. (E6)*

Foi bastante ressaltado, nos depoimentos, a questão da igualdade na empresa, a justiça, a possibilidade de se trabalhar sorrindo, feliz, com liberdade e tendo prazer no que faz.

*Posso afirmar que temos vários fatores em nosso setor e em nossa empresa que são muito bons em termos de QVT. Não estou dizendo que tudo é maravilhoso, é claro que temos nossos problemas, mais que normalmente podemos detectar um ambiente saudável, de cooperação, que proporciona de fato uma qualidade de vida boa em nosso ambiente de trabalho. (E3)*

Quase todos os gerentes colocaram que os atributos da questão anterior, sobre o que significava QVT para eles, estão presentes na Mílium, que a empresa supre todas as suas expectativas quanto à qualidade de vida no trabalho.

Mas não houve somente depoimentos positivos e satisfeitos com a empresa, um gerente não corroborou com os depoimentos acima, como podemos observar através deste depoimento a seguir:

*Eu dou nota 3 no máximo para Mílium em QVT. Pois o bem estar no ambiente de trabalho é muito fraco. Aqui se respira uma ansiedade muito grande, uma pressão, um transfere a pressão para o outro. (E2)*

Pode-se então dizer que segundo os gerentes da Mílium, a QVT é muito boa, não que tudo seja perfeito, como vimos através dos depoimentos e das opiniões dos gerentes. Várias coisas podem ser mudadas, como avanços tecnológicos e outras coisas. Mas pode-se dizer que a empresa está no rumo certo.

## 6 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Através desta pesquisa pode ser observado o que os gerentes da Milium pensam sobre os fatores propostos por Walton para avaliarmos QVT. Apesar do grande número de dimensões analisadas, pode-se verificar que em todas as dimensões analisadas, houve sempre uma maioria ou grande maioria concordando a respeito desta. Devido a isto é interessante também a empresa procurar analisar e verificar as opiniões contrárias as demais, pois corrigindo algumas coisas e seguindo algumas idéias a QVT na Milium pode vir a se tornar ainda melhor.

Também foi observado alguns padrões nas respostas dos gerentes, como por exemplo: um determinado gerente considera que a empresa não dá segurança quanto a continuidade no trabalho, mas este mesmo gerente mais pra frente se mostra como uma pessoa que não está buscando algo a mais, não está estudando, e diferente da maioria acha que o tempo pra estudo é pouco e que a empresa não ajuda quanto a isto.

Alguns gerentes por sua vez demonstraram não através de algumas respostas a não compreensão da importância e da responsabilidade requerida pelo cargo de gerente, como descrito anteriormente, que cuida e administra a loja em si.

Por outro lado percebeu-se o enorme comprometimento de vários gerentes, os quais se consideram a empresa, pois eles são a Milium. Outros por sua vez consideram a empresa como sendo deles.

### 6.1 Considerações

#### 6.1.1 *Compensação justa e adequada*

Como vimos este fator refere-se a uma remuneração recebida pelo trabalho realizado, baseando-se na remuneração adequada para viver com dignidade, suprimindo as necessidades, na equidade interna (remuneração dos outros membros da organização) e na equidade externa (remuneração compatível com a do mercado de trabalho).

Tratando-se de compensação justa e adequada, pode-se dizer segundo os depoimentos dos gerentes da Mílium, que a empresa proporciona uma remuneração adequada ao trabalho exigido a estes. Nenhum gerente expôs alguma crítica ou algum ponto negativo relacionado a este fator. Muito pelo contrário, os gerentes se mostraram bastante satisfeitos com o salário que recebem, apesar do desconhecimento observado em algumas entrevistas.

A maioria dos gerentes também reconheceu que a remuneração a qual eles recebem é compatível ou superior, à remuneração de um gerente em uma grande empresa do comércio varejista.

Analisado de acordo com o que Walton nos coloca, que a remuneração vem em primeiro lugar para avaliarmos a qualidade de vida no trabalho, devido ao fato de ser determinante na sobrevivência das pessoas. Pode-se dizer que os gerentes da Mílium são bem remunerados e se mostram satisfeitos quanto a este fator.

### ***6.1.2 Condições de trabalho***

Este fator diz respeito às condições ambientais físicas e às jornadas de trabalho que devem ser propícias para a redução do risco de acidentes e de doenças, visando a saúde e o bem-estar do gerente.

Sendo avaliados a jornada de trabalho e o ambiente físico das lojas aonde os gerentes trabalham, observou-se que os gerentes consideram de maneira geral ambos os indicadores bons dentro da Mílium.

O ambiente físico das lojas de forma geral agrada aos gerentes, nada se destacou como um fator negativo o qual venha a preocupar ou ocasionar algum risco aos gerentes. Muito pelo contrário, eles consideram o ambiente físico agradável com boa ventilação, higiene, equipamentos disponíveis, etc. O que a Mílium talvez devesse observar melhor é a disponibilização de algumas ferramentas tecnológicas, que venha a auxiliar o gerente a administrar a sua loja.

A jornada de trabalho de acordo como os gerentes é normal para o comércio varejista, o que é a opção de trabalho de todos os gerentes da Mílium. Nenhum gerente indicou algo que viesse a gerar de alguma forma: stress, fadiga ou esgotamento destes.

### ***6.1.3 Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades***

Reporta-se à oportunidade do trabalhador em utilizar no seu dia-dia seus conhecimentos e aptidões profissionais. Para isto verificou-se a autonomia que cada gerente possui para tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu próprio trabalho, a informação disponibilizada sobre o processo total de trabalho, o retorno sobre o seu desempenho no trabalho (feedback), a variedade de habilidades, e por fim a identidade do gerente com a tarefa.

Analisando todos os indicadores acima relacionados pode-se notar que a Milium oferece aos seus gerentes a oportunidade de uso e desenvolvimento de suas capacidades. Apesar da necessidade de se observar com maior profundidade indicadores como o feedback, o qual segundo alguns gerentes é falho, e uma ou outra opinião isolada que possa ser importante sobre autonomia e informações. Mas de forma geral pode-se dizer que a Milium está bem nestes indicadores.

### ***6.1.4 Oportunidade de crescimento e segurança***

“Está relacionada às possibilidades que o trabalho oferece em termos de carreira na empresa, de crescimento profissional e pessoal, e de segurança no emprego de forma mais duradoura”. (VIEIRA, 1996)

Na questão de haver a possibilidade de carreira e crescimento dentro da Milium os relatos foram claros, demonstrando total possibilidade de se seguir carreira dentro da empresa e de crescer também dentro dela. Como pode ser observado através dos diversos gerentes que seguiram este caminho dentro da empresa. Também devido ao crescimento da empresa e da profissionalização desta, cada vez mais vem havendo a necessidade de profissionais aptos e preparados para o trabalho.

A segurança dentro da Milium está ligada ao bom trabalho, à produtividade de cada gerente. Eles demonstram confiança na empresa e em si próprios, sabendo que a partir do momento que cumprirem com seus objetivos, com o seus trabalhos, eles tem segurança dentro da Milium.

Então pode-se dizer que a Milium não só oferece segurança, e possibilita o gerente a seguir carreira e crescer dentro da empresa, como vem motivando e incentivando seus gerentes a estarem cada dia mais preparados e capacitados para que isto realmente ocorra.

### ***6.1.5 Integração social no trabalho***

Reporta-se ao grau de integração social existente na organização, mais especificamente expressa-se pela igualdade de oportunidades, o relacionamento entre as pessoas dentro da empresa e o senso comunitário.

Os relacionamentos são considerados muito importantes pela empresa, a qual procura tratar todos como membros de uma família, o que há muitos anos já é intitulado a “família Milium”.

Através dos relatos podemos observar que existe um ambiente igualitário, sem preconceitos ou favoritismo. Mas que apesar disto como em qualquer empresa existe a competição interna entre um gerente e outro, uns demonstram, outros ignoram, outros se preocupam, outros nem notam, a existência desta competição entre eles.

De uma forma geral, avaliando-se o todo e não se atendo a pequenos problemas, foi observado através dos depoimentos, a existência de um ambiente gostoso, agradável existente dentro da Milium.

### ***6.1.6 Constitucionalismo***

Refere-se à necessidade de se estabelecer normas e regras da organização, dos direitos e deveres do trabalhador, prevalecendo um ambiente onde impere o diálogo livre e o respeito da privacidade de cada um.

“O estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador e recursos contra decisões arbitrárias são necessários para que se estabeleça um clima de democracia.”(VIEIRA, 1996)

Como mencionado pelos gerentes a Miliium é uma empresa muito correta, que cumpre com todos os seus deveres para como os gerentes. Também respeita e muito a liberdade e a privacidade de cada indivíduo.

### ***6.1.7 Trabalho e espaço total de vida***

É o equilíbrio que existe entre o trabalho e a vida pessoal, esperando que o trabalho não absorva todo o tempo e energia do trabalhador.

Segundo os gerentes da Miliium, eles possuem total afinidade com o trabalho e com a profissão que escolheram no comércio varejista. Não houve um só gerente que não falou que o varejo, o lidar com as pessoas, trabalhar com equipes, instruir, é tudo para eles. Eles acham que é nisso que realmente são bons.

Verificando-se o equilíbrio entre o trabalho e lazer, tempo para família, os gerentes se portaram bem profissionais, sabendo distinguir bem entre trabalho, responsabilidades e o lazer. Eles afirmaram que possuem uma vida corrida, mas que faz parte e é normal a qualquer trabalho.

Por isso tudo pode-se verificar que existe equilíbrio entre o trabalho e o espaço total de vida dos gerentes. Até porque a questão família e tempo para família é um fator bastante mencionado pela diretoria da Miliium, a qual motiva e muito os seus gerentes a serem “homens de família”.

### ***6.1.8 Relevância social do trabalho***

Está relacionado à imagem da empresa diante dos seus funcionários, dos clientes, dos meios de comunicação, dos fornecedores, da comunidade em geral.

Não sei se os gerentes são ou não suspeitos de falar sobre este assunto, mas percebeu-se grande sinceridade nos depoimentos, até pelos exemplos e histórias que estes contaram. Na verdade eles são as melhores pessoas para estar relatando este fator, por serem sempre as primeiras pessoas a receber uma crítica ou um elogio por parte do cliente, do consumidor.

Pode-se notar uma enorme respeito tanto por parte dos gerentes como pelas pessoas que estes conhecem ou que falam com ele, para com a Milium. Segundo eles a Milium é uma empresa muito respeitada e admirada por todos, o que reflete em um grande orgulho para a vida deles por trabalharem nesta empresa e ocuparem determinada função dentro da empresa.

### **6.1.9 Qualidade de vida no trabalho**

Segundo Walton a existência de QVT pode ser considerada a partir do momento que todos estes fatores acima sejam satisfatoriamente obtidos pela empresa. Através disto já podemos considerar segundo os gerentes da Milium, haver qualidade de vida no trabalho.

Entretanto para melhor analisar e compreender o que é QVT para o gerente da Milium, lhes foi perguntado o que é QVT e se existe QVT na Milium. A grande maioria, exceto um dos gerentes entrevistados afirmou haver qualidade de vida no trabalho que eles desempenham dentro da empresa. Estes gerentes se mostraram felizes falando do empresa em que trabalham e como consideram bom o trabalho ali dentro. Um gerente até colocou que se o que eles tem não é qualidade de vida no trabalho, ele então não que outra empresa teria, pois segundo ele é muito gostoso trabalhar na Milium.

## **6.2 Recomendações**

A empresa deveria dar mais atenção na questão do feedback para os gerentes, observar e analisar as suas expectativas quanto a este item e procurar suprir as necessidades dos gerentes. Apesar vários gerentes considerarem bom o feedback, outros sentiram a necessidade de algumas mudanças.

Outro aspecto que deveria ser observado é a questão da melhor capacitação e dos gerentes da Milium. Muitos dos gerentes colocaram que tem vontade de estudar, e adquirir maior conhecimento, mas poucos tem colocado em prática esta idéia. Por isso a empresa deveria não só incentivar os seus gerentes como também direciona-los nesta busca por uma maior capacitação. A empresa deve verificar as suas necessidades atuais e futuras e estar encaminhando os seus gerentes para treinamentos específicos, para que no futuro determinado

gerente possa vir a ocupar uma função mais importante e vital para empresa, sem que esta tenha que recorrer ao mercado para procurar por um profissional específico.

A empresa deveria ter um plano de carreira mais claro e comunicar isto abertamente, para que os seus gerentes possam visualizar e compreender até onde podem crescer dentro da empresa, e o que necessitam fazer para que isto ocorra.

Apesar de requerido apenas por um dos gerentes entrevistados, a idéia da empresa estender os benefícios médico e odontológico a toda família do gerente. Pois isto pode gerar um vínculo maior com o gerente, além de uma maior segurança quanto a saúde de sua família.

A empresa deve estar constantemente monitorando a satisfação dos seus gerentes quanto ao trabalho e a qualidade de vida. Para com isto poder melhorar cada vez mais a QVT na empresa e motivar os seus gerentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERS, Henry H. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1971.
- ALBRECHT, Karl. O pensamento gerencial. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 4 set. 1995. Folha management, pág 1-4.
- ALMEIDA, Martinho I. R. Porque administrar estrategicamente recursos humanos?. **Revista da Administração**. São Paulo: nº 39, 1993.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P. HAYES, Rober L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ARAÚJO, Luiz César G. de. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1992.
- ASPECTOS GRÁFICOS. Metodologia para trabalhos acadêmicos e monografias. Disponível em: [www.nupec.ufsc.br/anexos/tcc.man.html](http://www.nupec.ufsc.br/anexos/tcc.man.html). Acesso em: 3/mar./2003
- BOCK, Ana Mercês Bahia; AGUIAR, Wanda Maria Junqueira. **Por uma prática promotora de saúde em orientação vocacional**. In: BOCK, A. M. B. (et al.). **A escolha profissional em questão**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1995. p. 9-23.
- BÚRIGO, Carla Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.
- CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1976.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989, v.1.
- \_\_\_\_\_. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron, 1994.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.
- CHURCHILL JR, Gilbert A., PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- CRESPO, Mari Lucia F. & WECHSLER, Solange M. **Qualidade total nas organizações**. PSICO-USF, Bragança Paulista, v. 3, p. 51 – 59, jan./jun., 1998.

DEPREE, Max. **Leadership is an art**. Nova Iorque : Dell, 1989.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

FARIA, A. Nogueira de. **Organização e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhor**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, Eda Conte. & GUTIERREZ, Luiz H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) uma experiência brasileira. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 4, p. 29 – 38, out./dez., 1988.

FERRETTI, João Celso. **Uma nova proposta de orientação profissional**. São Paulo: Cortez, 1988.

GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Ática, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. Qualidade de vida no trabalho e introdução de inovações tecnológicas: um estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, UFSC, n. 0, p. 77 – 85, 1998.

HAAK, Marianne Keline. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho : um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 60-70, jul./set., 2000.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HARRISON, Michael I. **Diagnosing organizations: methods, models and processes**. 2. ed. Nova Iorque: Sage, 1994.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. Publifolha

KAST, Fremont E. ROSENZWEIG, James E. **Organização e Administração: um enfoque Sistêmico**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KNIERIM, Karen Lisa Ferreira. **Fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso**. 1999, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 10. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**. 5. ed. – São Paulo: Futura, 2000.

LEVY, Micheal. WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Edmilson de Oliveira. **Qualidade de vida no trabalho no processo de formalização organizacional**: um estudo de caso de duas organizações do ramo têxtil – confeccionista de Blumenau – SC., 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis.

LIMA, Irê S. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações**: avaliação do nível de satisfação dos operários da empresa de pequeno porte, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis.

MACEDO, Douglas. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores funcionais de uma mesma organização**. Reunião da ANPAD, Anais. Canela, v.8, p. 153 – 167, 1992.

MAXIMIANO, Antonio César Amaro. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MAXWELL, John C. **As 21 Irrefutáveis leis da liderança**. São Paulo: Mundo Cristão, 1999.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo : Harper & Row do Brasil, 1986.

MOLON, Susana Inês. **Subjetividade e constituição do sujeito em Vygotsky**. São Paulo: Educ, 1999.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOTTA, Fernando C. P. & PEREIRA, Luiz B. **Introdução à organização burocrática** 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

PALANGANA, Isilda Campaner. **Desenvolvimento e aprendizagem em Piaget e Vygotsky: a relevância do social**. São Paulo: Plexus, 1994.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PASOLD, César Luiz. **Comunicação nas relações humanas organizacionais**. Florianópolis: Estudantil, 1989.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2 ed. – São Paulo: LTr, 1996.

QUIRINO, Tarcisio R. & XAVIER, Odiva S. **Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa**. *Revista de Administração*. São Paulo, USP, v. 22, p. 71 – 82, jan./mar., 1987.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional.** 3. ed.. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1982.

SCOSS, Floro Zino. **Processo decisório para executivos.** Rio de Janeiro: LTC, 1974.

SIMCSIK, Tibor. **Organizações, métodos, informações e sistemas.** São Paulo: Makron, 1992.

SPEARS, Larry C. **Insights on Leadership.** John Wiley & Sons, Inc., 1998.

STONER, James A. F. FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. – Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Adriana. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total.** Florianópolis: Insular, 1996.

VIEIRA, Débora F. e HANASHIRO, Darcy. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem.** Porto Alegre, v.11, n.2, p. 41 – 46, 1990.

WERTHER, William B., e DAVIS Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw – Hill, 1983.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Roteiro de entrevistas**  
**Baseado nos fatores e dimensões da QVT, segundo WALTON**

**ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

**Dados Pessoais**

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_ anos

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Tempo de Serviço:** \_\_\_\_\_

**Cidade:** \_\_\_\_\_ **Loja:** \_\_\_\_\_

**Formação:** \_\_\_\_\_

**A – Qualidade de Vida no Trabalho**

- 1) Para você, o que significa Qualidade de Vida no Trabalho?
- 2) Como está de modo geral a sua Qualidade de Vida no Trabalho no seu setor? E em toda Empresa?

**B – Condições do Ambiente de Trabalho**

- 3) Como estão as condições do seu ambiente de trabalho? Considere fatores tais como:
  - ruídos,
  - ventilação,
  - higiene,
  - instalações,
  - manutenção,

- segurança,
- recursos materiais,
- insalubridade.

4) Comente a respeito da sua jornada de trabalho, para realização das atividades em gerais na Empresa.

### **C – Compensação Justa e Adequada**

5) Comente a respeito da remuneração que você recebe pelo trabalho que desempenha na Miliium. Considere para responder, fatores tais como:

- equilíbrio entre salário e trabalho,
- equilíbrio salarial interno
- equilíbrio salarial externo.

### **D – Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

6) Como você percebe uso e desenvolvimento de suas habilidades e talentos no seu setor de trabalho? Considere para responder, fatores tais como:

- **autonomia** para tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu próprio trabalho,
- informação sobre o **processo total de trabalho**,
- retorno sobre o seu desempenho no trabalho (**feedback**),
- variedade de habilidades
- identidade com a tarefa.

### **E – Oportunidade de Crescimento e Segurança**

7) Comente a respeito da oportunidade de crescimento pessoal, desenvolvimento profissional e da segurança de emprego que a Miliium proporciona aos seus funcionários. Considere para responder, fatores tais como:

- possibilidade de carreira,
- possibilidade de ascender a cargos mais elevados,
- realização de atividades extras (cursos, treinamentos, etc),
- segurança (continuidade) no emprego.

## **F – Integração Social na Empresa**

8) Comente a respeito da natureza das relações interpessoais, da integração das pessoas na Mílium. Considere para responder, fatores tais como:

- igualdade,
- ausência de preconceitos,
- diferenças hierárquicas,
- relacionamento entre colegas e chefias.

## **G – Constitucionalismo**

9) Como você percebe o zelo e o respeito que a Empresa possui pelos seus direitos?

Considere para responder, fatores tais como:

- privacidade pessoal,
- liberdade de expressão,
- direitos trabalhistas,
- normas e rotinas.

## **H – Trabalho e o Espaço total de Vida**

10) Como você percebe a interferência do trabalho na sua vida pessoal. Considere para responder, fatores tais como:

- tempo para o lazer e para família,
- estabilidade de horários de trabalho,
- significado do trabalho para você.

## **I – Relevância Social do Trabalho**

11) Dê a sua opinião a respeito da relevância do seu trabalho para a sociedade.

12) Como você percebe a imagem externa da sua Empresa, ou seja, como as outras pessoas vêem o local onde você trabalha.

13) O que significa estar trabalhando nesta empresa para você?

14) Você é respeitado e admirado pelo trabalho que desempenha?



**LOJA 09**

Endereço: Av. Presidente Kennedy nº 20  
Cidade: São José - S.C  
Fone : (48) 247-1290

Bairro Centro  
Cep: 88101-000  
Fax : (48) 247-1249

**LOJA 10**

Endereço: Rua Dagoberto Nogueira nº 12  
Cidade: Itajai - S.C  
Fone : (47) 348-2835

Bairro Centro  
Cep: 88301-000  
Fax : (47) 348-2103

**LOJA 11**

Endereço: Rua XV de Novembro nº 1540  
Cidade: Blumenau - S.C  
Fone : (47) 322-1225

Bairro Centro  
Cep: 89010-002  
Fax : (47) 322-4909

**LOJA 12**

Endereço: Rua Alvaro de Carvalho nº 338  
Cidade: Florianópolis - S.C  
Fone : (48) 223-1720

Bairro Centro  
Cep: 89010-040  
Fax : (48) 223-1756

**LOJA 13**

Endereço: Rua Felipe Schmidt nº 46  
Cidade: Brusque - S.C  
Fone : (47) 351-4248

Bairro Centro  
Cep: 88350-000  
Fax : (47) 351-0265

**LOJA 14**

Endereço: Rua João Pinto nº 546  
Cidade: Florianópolis - S.C  
Fone : (48) 222-1277

Bairro Centro  
Cep: 88010-420  
Fax : (48) 222-3511

**LOJA 15**

Endereço: Av. do Estado nº 3230  
Cidade: Balneário Camboriú - S.C  
Fone/Fax : (47) 367-6628

Bairro Centro  
Cep: 88330-000  
Fax : (47)

**LOJA 16**

Endereço: Rua Fúlvio Aducci nº 739  
Cidade: Florianópolis - S.C  
Fone : (48) 348-5288

Bairro Estreito  
Cep: 88075-001  
Fax : (48) 348-9468