

**ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO**

**Estudos de Caso em Agroindústrias**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476

CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Estudos de Caso em Agroindústrias

Dimas José Detoni

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia de Produção.

**Florianópolis**

**2001**

Dimas José Detoni

**ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO  
Estudos de Caso em Agroindústrias**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 25 de Junho de 2001.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.  
Orientador

Profa. Leila Amaral Gontijo, Dra.

Prof. Roberto Moraes Cruz, Dr.

... à Marlise Iara, Emanuel Joshua e  
Pietra Malu que souberam entender a  
minha ausência durante o período de estudos...

*Agradecimentos*

À Universidade Federal de Santa Catarina.

À UNIOESTE e equipe de pós-graduação.

Ao orientador Prof. Eugenio Merino Dr.,

pelo acompanhamento competente e profissionalismo exemplar nos trabalhos

de orientação.

À todos que contribuíram de forma decisiva na

execução desta pesquisa.

*“A meta da qualidade de vida no trabalho é gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.”*

(Richard Walton)



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problema e contexto da pesquisa .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
<b>1.3 Metodologia Geral da Pesquisa.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Importância do Trabalho .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 Pressupostos Básicos da Pesquisa.....</b>	<b>9</b>
<b>1.6 Delimitação deste Estudo .....</b>	<b>9</b>
<b>1.7 Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 As Teorias Administrativas e a Qualidade de Vida no Trabalho.....</b>	<b>13</b>
2.1.1 Teoria das relações humanas .....	13
2.1.2 Teoria comportamentalista .....	15
<b>2.2 Significado do Trabalho .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Evolução etimológica e histórica do trabalho .....	22



2.2.2 Reflexão sobre o ser humano e o trabalho.....	24
<b>2.3 Considerações sobre a Organização do Trabalho .....</b>	<b>25</b>
2.3.1 A Ergonomia e a organização do trabalho .....	29
2.3.2 A satisfação no trabalho .....	31
<b>2.4 A Modernização Tecnológica e o Impacto sobre o Trabalho .....</b>	<b>33</b>
<b>2.5 Qualidade e Gestão da Qualidade.....</b>	<b>36</b>
<b>2.6 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho .....</b>	<b>41</b>
2.6.1 Histórico e evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho	46
2.6.2 Fatores relacionados com a Qualidade de Vida no Trabalho .....	48
<b>2.7 Modelos para a Investigação da Qualidade de Vida no Trabalho .....</b>	<b>50</b>
2.7.1 O modelo de Hackman & Oldham.....	51
2.7.2 Modelo de Westley.....	54
2.7.3 Modelo de Werther & Davis.....	55
2.7.4 Modelo de Walton .....	57
2.7.4.1 Justificativa da escolha do modelo de Walton.....	63
<b>CAPÍTULO 3 O MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>65</b>
<b>3.1 A Técnica da Coleta de Dados.....</b>	<b>66</b>
3.1.1 A seleção dos indicadores do questionário .....	68
3.1.1.1 Compensação justa e adequada .....	68
3.1.1.2 Condições de trabalho .....	69
3.1.1.3 Uso das capacidades.....	70
3.1.1.4 Oportunidades .....	71
3.1.1.5 Integração social .....	72

3.1.1.6	Constitucionalismo .....	72
3.1.1.7	Trabalho e vida .....	73
3.1.1.8	Relevância social .....	73
3.1.2	A caracterização das empresas .....	74
3.1.3	O registro das respostas .....	75
3.1.4	Pré-teste .....	76
<b>3.2</b>	<b>Caracterização da População e Definição da Amostra.....</b>	<b>76</b>
<b>3.3</b>	<b>Seleção das Empresas .....</b>	<b>77</b>
<b>3.4</b>	<b>Tratamento Estatístico dos Dados .....</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>		<b>80</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização do Processo Produtivo e Empresas Pesquisadas.....</b>	<b>80</b>
4.1.1	O processo de produção de rações para animais .....	80
4.1.2	Características próprias da empresa A .....	81
4.1.3	Características próprias da empresa B .....	83
4.1.4	Características próprias da empresa C .....	84
4.1.5	Características próprias da empresa D .....	84
<b>4.2</b>	<b>Variáveis de Segmentação da Amostra .....</b>	<b>85</b>
4.2.1	A divisão por empresa e função exercida.....	86
4.2.2	Caracterização da amostra .....	87
4.2.2.1	Idade .....	87
4.2.2.2	Tempo de serviço na agroindústria .....	87
4.2.2.3	Tempo de serviço na empresa pesquisada .....	87
4.2.2.4	Origem do trabalhador.....	88
4.2.2.5	Razões da migração.....	88

4.2.2.6 Ocupação no local de origem.....	89
--	----

4.2.2.7 Motivo principal para o ingresso na agroindústria .....	90
4.2.2.8 Nível de instrução .....	91
4.2.2.9 Estado civil e constituição da renda familiar.....	92
4.2.2.10 Prole .....	92
4.2.2.11 Moradia .....	92
4.2.2.12 Meio de transporte utilizado para o deslocamento do trabalhador .....	93
<b>4.3 A Satisfação dos Trabalhadores .....</b>	<b>93</b>
4.3.1 Nível de satisfação quanto à Qualidade de Vida no Trabalho.....	94
4.3.2 Compensação justa e adequada .....	95
4.3.3 Condições de trabalho .....	97
4.3.4 Uso das capacidades.....	99
4.3.5 Oportunidades .....	100
4.3.6 Integração social .....	102
4.3.7 Constitucionalismo.....	103
4.3.8 Trabalho e vida .....	105
4.3.9 Relevância social .....	107
<b>4.4 Conclusões dos Estudos de Caso.....</b>	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>111</b>
<b>5.1 Limitações do Trabalho.....</b>	<b>113</b>
<b>5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros .....</b>	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO 1 ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....</b>	<b>121</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01. NECESSIDADES HUMANAS – MASLOW/HERZBERG .....	16
FIGURA 02. SIGNIFICADO DAS ATIVIDADES DO HOMEM NO TRABALHO .....	24
FIGURA 03. MODELO COMPLETO DE HACKMAN E OLDHAM .....	51
FIGURA 04. FATORES QUE INFLUENCIAM O PROJETO DE CARGO E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	55
FIGURA 05. ESCALA POLARIZADA DE DEPOIMENTOS .....	75
FIGURA 06. NÍVEL DE SATISFAÇÃO NAS EMPRESAS .....	95
FIGURA 07. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA.....	96
FIGURA 08. CONDIÇÕES DE TRABALHO .....	98
FIGURA 09. USO DAS CAPACIDADES .....	100
FIGURA 10. OPORTUNIDADES .....	101
FIGURA 11. INTEGRAÇÃO SOCIAL .....	102
FIGURA 12. CONSTITUCIONALISMO.....	104
FIGURA 13. TRABALHO E VIDA .....	106
FIGURA 14. RELEVÂNCIA SOCIAL.....	108

## LISTA DE TABELAS

<u>TABELA 01. DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA POR EMPRESA, ESPECIALIZAÇÃO E REGIME DE CONTRATAÇÃO</u> .....	86
<u>TABELA 02. PROCEDÊNCIA DOS TRABALHADORES</u> .....	88
<u>TABELA 03. RAZÕES DA MIGRAÇÃO</u> .....	89
<u>TABELA 04. OCUPAÇÃO NO LOCAL DE ORIGEM</u> .....	89
<u>TABELA 05. MOTIVO DE INGRESSO NA AGROINDÚSTRIA</u> .....	90
<u>TABELA 06. NÍVEL DE INSTRUÇÃO</u> .....	91
<u>TABELA 07. DISTRIBUIÇÃO DA PROLE</u> .....	92
<u>TABELA 08. DADOS RELATIVOS À MORADIA</u> .....	93
<u>TABELA 09. MAPA GLOBAL DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO APONTADO NAS EMPRESAS</u> .....	94
<u>TABELA 10. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA</u> .....	95
<u>TABELA 11. CONDIÇÕES DE TRABALHO</u> .....	97
<u>TABELA 12. USO DAS CAPACIDADES</u> .....	99
<u>TABELA 13. OPORTUNIDADES</u> .....	100
<u>TABELA 14. INTEGRAÇÃO SOCIAL</u> .....	102
<u>TABELA 15. CONSTITUCIONALISMO</u> .....	103
<u>TABELA 16. TRABALHO E VIDA</u> .....	106
<u>TABELA 17. RELEVÂNCIA SOCIAL</u> .....	107

## LISTA DE QUADROS

<u>QUADRO 01. O TRABALHO</u> .....	23
<u>QUADRO 02. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</u> .....	47
<u>QUADRO 03. INDICADORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</u> .....	55
<u>QUADRO 04. CRITÉRIOS E INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT</u> .....	58
<u>QUADRO 05. ESCALA DE NÍVEIS DE SATISFAÇÃO</u> .....	76

## RESUMO

DETONI, Dimas José. Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um estudos de caso em agroindústrias. Florianópolis, 2001, 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

Como os trabalhadores percebem e qual a satisfação destes indivíduos em relação à qualidade de vida no trabalho? Para identificar a percepção e o nível de satisfação em relação ao tema, esta pesquisa posiciona, do ponto de vista teórico, as origens da qualidade de vida no trabalho nas teorias administrativas e apresenta sua diversidade de interpretações. São abordados os principais fatores intervenientes na qualidade de vida no trabalho e quatro modelos de investigação do tema em organizações. Baseada no modelo de Walton a pesquisa faz a identificação qualitativa do nível de satisfação dos trabalhadores da área de produção em quatro agroindústrias de rações para animais pertencentes ao segmento cooperativista do extremo oeste do Estado do Paraná. No estudo de caso foi utilizado como instrumento de coleta de informações um questionário não estruturado, aplicado através de entrevista individual com cada trabalhador da amostra. Os principais resultados da investigação identificam que os trabalhadores possuem um senso crítico comum a respeito dos diversos fatores pesquisados, externando uma opinião que deixa claro uma leve insatisfação em relação aos fatores consultados nas quatro empresas pesquisadas.

Palavras Chaves: Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação, Qualidade.



## ABSTRACT

DETONI, Dimas José. Assessment strategies of the quality of life in the work: studies of cases in agroindustries. Florianópolis, 2001, 138f. Paper (Magister's Degree in Engineering of Production) – Post Graduation Program in Engineering of Production. UFSC, 2001.

How do the workers realize and what is the satisfaction of these persons in relation to the quality in the working life? To identify the discern and the level of satisfaction to the quality in the working life, this research stands, in a theoretical point of view, the origins of the quality in the working life on administrative concepts and shows the diversity of interpretations. It approaches the principal intervenient factors of quality in the working life and four models used to investigate this matter on the organizations. Based on the Walton's model, the research identify the workers' satisfaction level in the production areas in four fodder industries, belonging to the cooperative segment of the farther west of Parana State. In a more specific way, the research took a no formal questionnaire with a qualitative information collection and the instrument was applied in an individual interview with each of the workers from the sample. The principal results of the investigation indentify that the workers have a commum critical sense about the various factors researched, and a slight insatisfaction in relation to the factors consulted, in the four enterprises.

Key Words: Quality in the Working Life, Satisfaction, Quality.

# CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema e contexto da pesquisa

Na atual situação mundial as empresas têm procurado se adaptar às realidades existentes para se tornarem competitivas. Antes o concorrente estava situado “do outro lado da rua,” mas hoje, ele tanto pode ser o vizinho em frente quanto estar do outro lado do mundo. Para atender às novas exigências as empresas vêm aprimorando os processos, a organização como um todo e atualizando-se em tecnologia para aumentar sua competitividade no mercado global. Um dos diferenciais competitivos está no desenvolvimento e aplicação de programas que visem a qualidade de vida no trabalho, os quais podem reverter em benefício da empresa especialmente nas suas relações com os trabalhadores e na qualidade de seus produtos.

A evolução do universo dos negócios promove nas organizações uma procura constante pelo crescimento, expansão e sobrevivência; a relação entre o trabalho e a própria vida do ser humano está na base da prática contemporânea nas empresas, como também das teorias dominantes sobre organização e administração. E existe uma “cisão entre o trabalho e a vida, no sentido de que estamos cada vez mais preocupados com a qualidade de nossa vida no trabalho ou com a humanização da vida no trabalho (...). Comparativamente ao trabalho, a vida em si é deixada de lado, como um tópico para a medicina, a ecologia ou outras disciplinas.” (SIEVERS, 1997 : 7)

O ambiente empresarial, pelos impactos da globalização, vem se tornando intensamente competitivo, apresentando reflexo nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na participação do

indivíduos no processo produtivo. No Brasil, essas transformações vêm sendo observadas na última década de forma mais expressiva em função da abertura econômica, dos programas de estabilização monetária e das reformas políticas e estruturais. A simultaneidade dessas transformações provocam um ambiente social e empresarial turbulento, nos quais a luta pela sobrevivência muitas vezes se sobrepõe aos objetivos de mudança a longo prazo, estas com vistas à melhoria das condições de vida e de bem-estar dos indivíduos (ALBUQUERQUE, 1992).

Os impactos da competitividade a qualquer custo sobre a sociedade e sobre os indivíduos são temas que começam a ser abordados nas discussões acadêmicas e empresariais, com destaque para a Qualidade de Vida do Trabalhador. É legada para as organizações de hoje a missão de aprimorar a qualidade de vida de seus trabalhadores, sob pena de comprometer até a sobrevivência destas no mercado global.

As pesquisas em torno da questão da Qualidade de Vida no Trabalho visam, dentre outras coisas, a compreensão a respeito de situações individuais dos trabalhadores em seus ambientes laborativos e, a nível organizacional, estão se referindo à expansão do conceito de Qualidade Total, ultrapassando os processos e procedimentos, para incluir aspectos comportamentais e de satisfação individuais na busca de concretização dos resultados da empresa.

Diversas ciências têm dado contribuições específicas para a questão da Qualidade de Vida no Trabalho, dentre as quais a Ergonomia, com a qual pretende-se buscar soluções para a melhoria das condições de trabalho ligadas às pessoas (GRENDIER, 1988).

O tema Qualidade de Vida no Trabalho está relacionado, pela sua complexidade e importância, com todas as áreas de conhecimento. A busca de respostas para problemas envolvendo a questão, mesmo que parciais, podem nos auxiliar na compreensão do dia a dia dos trabalhadores e suas relações com o trabalho, com a família e com os amigos.

A presente pesquisa é o resultado de uma busca incansável pelas melhorias das condições de vida e de trabalho que o pesquisador desenvolve através da sua ação diária dentro das agroindústrias. O pesquisador é especialista e atuante na área de higiene e segurança do trabalho, e pretende, com as discussões que irão se seguir, contribuir para as melhorias da Qualidade de Vida do Trabalhador.

Com relação ao contexto onde a pesquisa foi realizada, destacamos que o segmento agroalimentar é responsável por uma parcela significativa da economia brasileira e o número de pesquisas no setor sobre Qualidade de Vida no Trabalho ainda é pouco expressivo.

Os produtos gerados pelas indústrias de rações para animais são consumidos literalmente pelos animais, tal forma que a saúde deles pode ser seriamente comprometida em função da qualidade do produto, provocando também um efeito em cadeia, podendo atingir até o ser humano, consumidor final.

O poder público estabelece normas de controle rigorosas sobre a qualidade final desse tipo de produto, envolvendo produção, distribuição e comercialização. Esse fator determina algumas especificidades do setor, cujos produtos finais têm duas características marcantes: a exigência de qualidade oculta (fatores que o consumidor não consegue detectar diretamente, como padrões microbiológicos, ausência de substâncias nocivas e sanidade do produto em geral) e a segunda característica está

associada aos resultados do desenvolvimento dos animais através da utilização destes alimentos e de apresentação do produto.

A indústria de rações é um dos maiores e mais dinâmicos segmentos do agronegócio brasileiro, reponsável pelo consumo de mais de 60% da produção de milho, 35% da produção de soja e quantidades expressivas de outros grãos. Além disso, é importante para a indústria química, uma vez que demanda a produção de grandes quantidades de vitaminas, aminoácidos e microingredientes diversos para produção animal. Em 1991 foram produzidos um total de 15,8 milhões de toneladas de rações, enquanto que para o ano 2001 estima-se uma produção de aproximadamente 37,8 milhões de toneladas. A evolução de quase 140% em apenas uma década, representa um setor que gera ao redor de 62.000 empregos diretos. O setor, só no ano de 2000, movimentou 35,4 milhões de toneladas de alimentos, representando uma movimentação bruta de U\$6,6 bilhões. (ANFAL/SINDIRAÇÕES, 2001).

Estas estatísticas nos mostram que o segmento vem se tornando competitivo, exigindo cada vez mais das organizações uma luta acirrada pela sobrevivência e, as mudanças de longo prazo, que têm por objetivo efetivar as melhorias das condições de vida e de bem-estar dos trabalhadores, podem estar sendo esquecidas. Neste sentido, torna-se fundamental e oportuna a realização de uma pesquisa a respeito da Qualidade de Vida do Trabalhador nestes processos para verificar até que ponto todo este crescimento pode estar contribuindo para as melhorias das condições de vida destes trabalhadores.

WALTON (1973), com sua proposta de investigação com base em oito critérios fundamentais e inter-relacionados, vem sendo utilizado para estas pesquisas,

considerando a crescente importância atribuída aos trabalhadores na busca da Qualidade em um mercado globalizado.

Neste sentido, as questões de pesquisa que direcionaram o presente estudo foram:

- qual a percepção dos trabalhadores da área da indústria de produção de rações pertencentes ao segmento cooperativista do extremo oeste do Estado do Paraná acerca dos critérios e indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho?
- qual o nível de satisfação em relação à Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações pesquisadas?

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

Nesse trabalho, o interesse geral é avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho num grupo de empresas do setor agroindustrial pertencentes ao segmento cooperativista.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Sistematizar o referencial teórico sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

Levantar e analisar indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho em empresas que produzem rações para animais.

Avaliar a percepção dos trabalhadores sobre aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais relativos à sua situação de trabalho.

Investigar, com base no posicionamento do trabalhador, de que forma pode ser melhorada a Qualidade de Vida no Trabalho.

Detectar pontos críticos que levam à insatisfação dos trabalhadores dentro das organizações pesquisadas.

### **1.3 Metodologia Geral da Pesquisa**

A pesquisa se classifica, pela sua natureza, como pesquisa aplicada, quando busca formas de melhoria da Qualidade de Vida do Trabalhador dentro das empresas estudadas.

A abordagem do problema é de ordem qualitativa, na sua essência. Porém, para poder estabelecer parâmetros comparativos, as respostas dos trabalhadores foram traduzidas em números, os quais foram tratados estatisticamente. Assim, a abordagem pode ser considerada também como quantitativa.

Também classificamos a pesquisa como descritiva, com base nos seus objetivos, quando ela se propõe a aumentar o nível de conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dentro de empresas produtoras de rações, ao nível de produção, com o objetivo de sugerir medidas para a tomada de decisões e empreendimento de ações sobre questões envolvendo a satisfação dos trabalhadores destas áreas. Para GIL (1987), na pesquisa descritiva busca-se descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre as variáveis. Incluem-se aqui as pesquisas que tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população a respeito de um determinado tema ou situação vivenciada.

A pesquisa não deixa de ser exploratória, método que visa obter conhecimento sobre o assunto através do levantamento bibliográfico. Para MATTAR (1993), a

pesquisa exploratória é aquela que alimenta o pesquisador com uma gama maior de conhecimento a respeito do tema ou problema proposto.

Com relação aos procedimentos técnicos de execução da pesquisa, procurou-se manter uma relação estreita com o estudo de caso, visando promover a identificação do nível de satisfação dos trabalhadores e as percepções que eles têm acerca dos indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho. Segundo GIL (1991 : 58), o estudo de caso se caracteriza pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” Para BRUYNE (1977 : 225) em estudos de caso podemos recorrer a “técnicas de coleta de informações igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos)” para estabelecimento de um diagnóstico de uma organização ou fazer sua avaliação por uma razão específica.

Embora o estudo de caso seja freqüentemente abordado sob o aspecto qualitativo, na coleta e no tratamento das informações ele pode consorciar-se com métodos quantitativos (BRUYNE, 1977).

#### **1.4 Importância do Trabalho**

A melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho pode ser interpretada como uma expansão do conceito de Qualidade Total, ampliando assim o diferencial competitivo entre as organizações. A promoção dos fatores relacionados com a satisfação do trabalhador envolvendo condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem institucional, relações interpessoais e organização do trabalho necessitam de um balizamento estruturado e medido com bases científicas.



As pesquisas sociais envolvendo o tema destacam a importância de medir a Qualidade de Vida no Trabalho através dos executores como chave para o crescimento dentro do mercado global. PALADINI (1997) ao abordar a questão destaca algumas razões para se fazer a análise da Qualidade de Vida no Trabalho: preocupação com o ser humano; aumento nos índices de produtividade; e consolidação de fatores motivacionais. FRENZEL (1993) afirma que o desempenho das organizações encontra-se fortemente comprometido com a noção da qualidade de vida a ele associado. Em seu estudo o autor conclui que a percepção de Qualidade Total e produtividade fundamenta-se num compromisso individual relacionado com a Qualidade de Vida no Trabalho. De certa forma ZORZI (1991) também compartilha da mesma idéia quando escreve que viabilizar a qualidade (pressupõe-se que a organização tenha produtividade), é enfatizar o respeito ao indivíduo e seus valores, investindo em seu crescimento.

Embora o assunto se apresente como mais um modismo acadêmico para muitos empresários, a necessidade de relacioná-lo com métodos científicos é de fundamental importância para validação de seus resultados.

Dentro das organizações, o ser humano desempenha um papel preponderante. Por questões mercadológicas, as empresas procuram conhecê-lo como consumidores e não apresentam preocupações de conhecê-lo como trabalhador, como parte integrante do processo produtivo. A pesquisa está envolvida com esta questão e quer colaborar no processo de busca pela Qualidade de Vida do Trabalhador de forma mais abrangente, não apenas dentro do ambiente de trabalho.

Para as empresas que participaram da pesquisa, os resultados servirão de apoio para o planejamento e desenvolvimento de ações, caso queiram implantar projetos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

### **1.5 Pressupostos Básicos da Pesquisa**

A pesquisa será desenvolvida sob os seguintes pressupostos:

- a identificação da Qualidade de Vida no Trabalho a partir de opiniões dos trabalhadores da área de produção pode ser obtida a partir de coleta de informações com instrumentos não estruturados;
- todo o trabalhador, como todo o ser humano, apresenta potenciais e limitações. No desenvolvimento das atividades no trabalho, o ser humano é atingido também como pessoa, com sentimentos e emoções. O entendimento destas questões podem nos auxiliar na elaboração de estratégias para melhoria da Qualidade de Vida do Trabalhador;
- o entendimento de situações conflituosas são de importância fundamental no processo de desenvolvimento de soluções visando melhorias na Qualidade de Vida do Trabalhador.

### **1.6 Delimitação deste Estudo**

Este estudo está delimitado à identificação da percepção dos trabalhadores em processos agroindustriais de pequeno porte (fábricas de rações) pertencentes ao segmento cooperativista sobre a questão da Qualidade de Vida no Trabalho.

A investigação foi feita com base no modelo de Walton que propõe oito critérios na determinação da Qualidade de Vida no Trabalho: compensação justa e adequada;

condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho na vida.

Não se pretende pesquisar a totalidade de indicadores intervenientes na questão da Qualidade de Vida no Trabalho, mas evidenciar alguns destes, como: questões de remuneração, salubridade do ambiente laborativo e tecnologia do processo, autonomia e polivalência do trabalhador, oportunidades de crescimento profissional, valorização das idéias, liberdade de expressão e o orgulho do trabalho para compará-los entre empresas similares que foram pesquisadas.

O estudo baseou-se em pressupostos teóricos que relacionam a Qualidade de Vida no Trabalho com questões de qualidade de produtos e/ou serviços e produtividade (WALTON, 1975; BOWDITCH e BUONO, 1992; PALADINI, 1995; FERNANDES, 1996; BÚRIGO, 1997; e JACQUES, 1998). A utilização de outros autores dentro do trabalho que, aparentemente, não tenham explícito as mesmas idéias dos acima referenciados, pode parecer inconsistente, mas tendo em vista os objetivos específicos do trabalho, é possível fazer a integração das idéias. Esses autores nos permitiram compreender melhor a realidade em que vivem os trabalhadores pesquisados.

O estudo ainda busca no referencial teórico as diversas conceituações sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho, sem contudo esgotar todas as idéias presentes na literatura.

Por fim, a pesquisa pretende compreender a Qualidade de Vida do Trabalhador através de uma entrevista aberta onde este teve a oportunidade de verbalizar seus anseios e suas idéias e a partir destes resultados montar um panorama sobre a

satisfação dos pesquisados e compará-las entre as empresas participantes da investigação.

## **1.7 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está organizado da seguinte forma:

O primeiro capítulo introduz o leitor na problemática e traça um perfil do contexto onde a pesquisa está inserida. Estão descritos também os objetivos e a importância do trabalho, os pressupostos e a metodologia geral da pesquisa, além de dar uma visão da delimitação e estrutura de toda a pesquisa.

No capítulo 2 é feita uma revisão bibliográfica, posicionando inicialmente o tema Qualidade de Vida no Trabalho dentro das teorias administrativas. Na seqüência busca-se o significado do trabalho e sua evolução etimológica e histórica. É feita uma abordagem da organização do trabalho, relacionando-a com a ergonomia. O texto ainda faz considerações sobre a tecnologia e os impactos sobre o trabalho e aborda conceitos de Qualidade. O texto se dedica a reunir conceitos e abordagens sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, situando-os como uma evolução natural das teorias administrativas. Dentro deste tópico é feita uma evolução histórica do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho. Também são abordados os princípios básicos dos principais modelos de pesquisa da Qualidade de Vida no Trabalho, destacando alguns exemplos de aplicação destes no Brasil.

No capítulo 3 são apresentados o método e o ferramental utilizado na execução da pesquisa de campo.

No capítulo 4 encontram-se os resultados da aplicação com a interpretação dos mesmos e as conclusões do estudo de caso.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões gerais da pesquisa realizada e as recomendações para pesquisas futuras.

## **CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O tema Qualidade de Vida no Trabalho, em função da grande elasticidade semântica da expressão, nos permite uma diversidade de interpretações. A revisão do referencial teórico sobre o assunto, incorporando outros aspectos, como o significado do trabalho e da sua organização, a tecnologia e seus impactos sobre a vida do trabalhador, a questão da Qualidade e as diversas conceituações sobre a Qualidade de Vida no Trabalho são de fundamental importância para o entendimento e direcionamento das ações desta pesquisa.

Neste capítulo estão abordadas questões teóricas consideradas relevantes para um estudo que enfoca como tema principal a Qualidade de Vida no Trabalho.

### **2.1 As Teorias Administrativas e a Qualidade de Vida no Trabalho**

O referencial teórico da administração científica representado pelos seus principais expoentes: Mayo, Maslow, Herzberg e McGregor demonstram claramente a relação entre o ser humano e seu trabalho. Com base na ênfase que estes pesquisadores dão aos aspectos psicossociais e motivacionais do trabalho, alguns estudiosos, dentre os quais RODRIGUES (1999), MORAES (1989) e VIEIRA (1996) relacionam o tema da Qualidade de Vida no Trabalho às escolas de relações humanas e behaviorista.

#### **2.1.1 Teoria das relações humanas**

A Teoria das Relações Humanas representa o segundo estágio do Enfoque Humanista, se constituindo num prolongamento da Teoria Transitiva com maior abrangência que esta.

A consolidação da Teoria das Relações Humanas se deu com estudos levados a efeito em 1927 por Elton Mayo na *Western Electric Company* (conhecida como o experimento de *Howthorne*), que pesquisou o comportamento humano diante da fadiga e da monotonia. O pesquisador relacionou as influências das condições físicas do ambiente de trabalho na produtividade.

Segundo as conclusões de Mayo, a produtividade no trabalho é mais influenciada por incentivos emocionais do que pelo ambiente físico.

As contribuições de Mayo para o estudo do comportamento humano e qualidade de vida do trabalhador são elencadas por BROWN (1972 : 79 – 80) da seguinte forma:

- “O trabalho é uma atividade grupal;
- O mundo social do adulto é primariamente padronizado em relação à sua atividade no trabalho;
- A necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo são mais importantes na determinação da moral do operário e da produtividade do que as condições físicas sob as quais ele trabalha.
- Uma reclamação não é necessariamente o enunciado objetivo de fatos, comumente é um sintoma de distúrbio, relacionado com o *status* do indivíduo.
- O trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiências são condicionadas pelas demandas sociais, tanto dentro como fora da fábrica.
- Grupos informais dentro da fábrica exercem grande controle social sobre os hábitos no trabalho e atitudes do operário individual.
- A mudança de uma sociedade estabelecida para outra em adaptação, tende a desmembrar continuamente a organização social de uma fábrica ou indústria em geral.
- A colaboração grupal não ocorre por acidente, ela deve ser planejada e desenvolvida. Se essa colaboração for alcançada, as relações no trabalho dentro da fábrica podem chegar a uma coesão que resiste aos efeitos do desmembramento de uma sociedade em adaptação.”

Como conseqüências das conclusões do pesquisador, os locais de trabalho começaram a ser adaptados para tornarem-se uma extensão do seu lar e o uso das técnicas de psicossociologia (que estuda a natureza da sociedade e sua influência nas funções psíquicas dos indivíduos) foram empregadas como forma de melhorar o moral dos trabalhadores e ajustá-los às condições de trabalho.

### 2.1.2 Teoria comportamentalista

A Teoria Comportamentalista teve sua origem na evolução da Teoria de Relações Humanas, destacando a importância do enfoque humanista dentro da empresa. O tema central da abordagem desta teoria é a motivação humana. Destacam-se como precursores: Douglas McGregor e Abraham Maslow.

Maslow, foi o pioneiro “a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas” (LOPES, 1980 : 34). De acordo com essa teoria, o indivíduo possui necessidades viscerogênicas (como exemplos: fome, sede, oxigênio, sexo) e psicogênicas (como exemplos: amor, reconhecimento, poder), sendo as primeiras inatas e as segundas são aprendidas, segundo o mesmo autor.

Em todos os seres vivos, o instinto de sobrevivência é fator perceptivo desde o princípio da existência das espécies. E as necessidades primárias – fisiológicas e de segurança – estudadas por Maslow que englobam a procriação, alimentação, abrigo, descanso, segurança física, dentre outras, que são inerentes ao ser humano, também se aplicam aos outros animais.

Os homens e os animais irracionais despendem esforços para suprir suas carências mais elementares, mas para o animal irracional esse instinto se concretiza e tem um fim em si mesmo, até que sintam novamente as mesmas necessidades. Já para o homem estas necessidades vão além de somente uma reposição física dos fatores de manutenção. Também são necessidades a satisfação do ego, da auto-estima, da realização profissional dentre outros fatores motivadores estampados pelo esquema clássico de necessidades humanas por Maslow e Herzberg, conforme apresentado na Figura 1.



Figura 01. Necessidades Humanas – Maslow/Herzberg



Fonte: FERNANDES (1996 : 47)

Para Maslow,

“... as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades” (Maslow *apud* Rodrigues, 1999 : 40).

Essa hierarquia de que trata Maslow está composta por cinco necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. Inicialmente o autor estabeleceu uma rigidez seqüencial na hierarquia. Mais tarde, ele próprio admitiu que, na realidade, existem sobreposições entre as necessidades, não sendo fator primordial a satisfação total de uma para depois ocorrer a outra (Figura 1, p. 16)

A obra de Maslow serviu de sustentação para o desenvolvimento de outras teorias de cientistas sociais, especialmente a proposta de satisfação no trabalho apontada por Douglas McGregor. O autor afirma que o trabalho tratado na administração científica oferece “poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia” (McGREGOR, 1980 : 45), mas atende as necessidades do indivíduo. O

entendimento do autor sobre necessidades egoístas está relacionado com aquelas que englobam a auto-estima e a própria reputação.

A Teoria X, criada por McGregor, relaciona idéias do ser humano com o trabalho, cujas preposições principais são:

“1. O ser humano, de modo geral, tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível. 2. Devido a essas características humanas de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais. 3. O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo” (McGREGOR, 1980 : 41-42).

Enfocando uma nova forma de ver o indivíduo dentro da organização, o autor propõe a Teoria Y, com as seguintes proposições:

“1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. 2. O controle externo e a ameaça de punição são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirige e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete. 3. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas a sua consecução. 4. O ser humano comum aprende sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades, como a procurá-las. 5. A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa. 6. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente usadas” (McGREGOR, 1980 : 53).

A proposta de McGregor é de que sejam oferecidas condições dentro do ambiente de trabalho para que o trabalhador consiga atender suas necessidades que ora busca fora do mesmo. Sua proposta se constitui num grande avanço para o desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho.

Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria da Motivação com base numa pesquisa efetuada com engenheiros e contadores de indústrias metalúrgicas de Pittsburgh, Alemanha. Sua premissa era de que fatores que produziam satisfação no

trabalho são distintos daqueles que produzem a insatisfação. Correlacionou os fatores de insatisfação com a medicina preventiva, denominando-os de fatores higiênicos, os quais foram elencados por RODRIGUES (1999 : 45) como “a política e a administração da empresa; as relações interpessoais com os supervisores; a supervisão; as condições de trabalho; salários; *status*; e segurança no trabalho”.

Os fatores de satisfação foram denominados de motivadores, compreendendo: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade; e progresso ou desenvolvimento.

Na proposta de Herzberg fica claro que, com o que ele próprio denomina de enriquecimento do cargo, o trabalhador será melhor utilizado a partir do enriquecimento das tarefas, contrariando a idéia da racionalização do trabalho e também a ampliação das operações produzidas pelo indivíduo.

## **2.2 Significado do Trabalho**

O trabalho não é apoderar-se de materiais da natureza, tais como esta oferece, e sim alterar este estado natural e melhorar sua utilidade. O que distingue o homem do animal irracional, é que o homem pensa, idealiza e produz e o resultado provém da imaginação (mas não exclusivamente desta), o que não ocorre com os seres irracionais. O homem “imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira” (BRAVERMANN, 1987 : 49). Conclui-se que sempre o homem tem um propósito, muito além do simples instinto.

Partindo desses pressupostos, pode-se entender o trabalho como um gasto de natureza física e mental pelo homem, de natureza física pelos animais e mecânico pelas máquinas. Esse trabalho tem por objetivo a produção dos próprios bens e

serviços utilitários e necessários à manutenção e perpetuação da espécie humana (CORREIA, 2000).

O trabalho é, portanto, a ação ou o resultado de determinado esforço, realizado pelo homem. E a ação da força de trabalho pode também ser interpretada como capacidade de trabalho, que na sociedade moderna é tida como mais uma mercadoria que é comprada e vendida, numa relação entre o trabalhador – detentor da força de trabalho – e o empregador – detentor do capital.

Na definição de ALTAFULLA (1981 : 430) “pode-se considerar o trabalho como o conjunto de ações que levam à produção de bens individuais e coletivos e que promove o desenvolvimento pessoal, familiar e de uma nação.”

CASTEL (1998 : 170) faz uma distinção entre trabalho regulado e trabalho forçado, salientando que os dois conceitos são representativos das duas principais modalidades da organização do trabalho antes da Revolução Industrial, onde a primeira compreende “o conjunto das regulamentações dos ofícios, ao mesmo tempo os ofícios jurados e os ofícios regidos pelas regulamentações municipais” e a segunda corresponde, assim como a primeira, ao uso da coerção, permitindo a acumulação de riquezas ao detentor do capital e a dependência do produtor para com aquele, tendo o trabalho livre grandes dificuldades de “construir um lugar para si”.

O indivíduo pode realizar seu trabalho de maneira formal, perante um contrato vigente entre as partes produtora e receptora, como por conta própria, comercializando diretamente o produto conseqüente de seus atos com o consumidor final, caracterizado como um produto em si e/ou um serviço. Esta relação é observada especialmente nos primórdios da Revolução Industrial, onde as famílias se reuniam para execução de uma determinada atividade, envolvendo todos os seus membros.

Quando o trabalhador opta por vender ou negociar sua força de trabalho representada pelos produtos e/ou serviços decorrentes de suas ações a organizações formais, inicia-se aí um processo denominado de “trabalho industrial a domicílio” (CATTANI, 1997 : 275), onde o detentor da força de trabalho deverá atender a exigências como quantidade, prazo, especificação de produto e valor estipulado, já que não estará negociando o produto com quem e quando quiser, mas sim a um contratante de seus serviços.

O trabalho passa a exercer influência plena sobre o indivíduo e sua relação com o meio em que vive: a relação de compra e venda da força de trabalho é a responsável pela estruturação do nível sócio-pessoal do trabalhador, determinando seus ganhos, estilos de diversão, horários de trabalho, local onde executa suas atividades, círculo de amizades, sua satisfação com as atividades que desenvolve, recompensas, direitos e deveres.

Segundo MARX (1993), o trabalho é um ato interativo entre o homem e a natureza. O homem desenvolve em relação à natureza (por um ato continuado) o papel de uma potência natural. Com suas forças (físicas e intelectuais), se apropria das matérias e as transforma, dando-lhes forma útil à sua vida.

Para FRIEDMANN (1983), o trabalho possui os seguintes aspectos:

- técnico: relacionado com questões referentes ao ambiente de trabalho e suas adaptações fisiológicas e sociológicas;
- fisiológico: fundamentalmente se refere ao grau de adaptação do homem-local de trabalho-meio físico e à questão da fadiga;

- moral: relacionado com a atividade social humana, considerando as aptidões, motivações, grau de consciência, satisfações e a relação íntima entre atividade de trabalho e personalidade;
- social: relacionando o trabalho em si com os fatores externos (família, sindicato, partido político, classe social, entre outros);
- econômico: como fator de produção de riqueza.

RODRIGUES (1999) considera o trabalho importante e vital para o ser humano e destaca ser inegável o seu valor em nossa sociedade.

Para KANAANE (1995 : 15), “o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção.” Destaca ainda que o trabalho é uma fonte de prazer e satisfação e está relacionado com as expectativas de progresso e desenvolvimento pessoal. Visto como um desafio, o trabalho é uma forma de auto-realização. Por fim o autor considera ainda o trabalho como uma fonte de sobrevivência.

DEJOURS (1997 : 43) enuncia a definição de trabalho de forma abrangente nos seguintes termos: “o trabalho é a atividade coordenada desenvolvida por homens e mulheres para enfrentar aquilo que, em uma tarefa utilitária, não pode ser obtido pela execução estrita da organização prescrita.” Nessa abordagem o autor considera de forma precisa o real, ou seja, aquilo que não pode ser obtido pela execução rigorosa do trabalho prescrito, incidindo sobre a dimensão humana do trabalho (ajustes, imaginação, invenção, enfim, tudo o que pode ser acrescentado pelo trabalhador para execução real do trabalho).

Para LEVY-LEBOYER (1994) e HACKMAN & OLDHAM (1980) a distinção do significado do trabalho pode ser percebida pelas seguintes dimensões:

- variedade das aptidões e das capacidades – explicada pela versatilidade do trabalhador e do efetivo uso de suas habilidades;
- identidade do cargo – possibilidade de cada trabalhador identificar o trabalho que fez por si mesmo;
- valor do cargo – importância e utilidade aos olhos de quem o desempenha;
- autonomia – grau de liberdade no próprio trabalho e de decidir sobre como realizar suas tarefas;
- informação sobre o resultado de seus esforços (*feedback*) – as informações que são repassadas e entendidas pelo trabalhador em relação ao seu desempenho.

Nesta última dimensão, segundo os autores, estão presentes as reações afetivas pessoais ou sentimentais que um indivíduo obtém ao desempenhar seu trabalho.

Através da literatura e também da experiência de vida, percebemos que o trabalho é, essencialmente, uma ação própria do ser humano, através da qual provoca transformações no estado natural das coisas, adaptando-as às necessidades humanas; altera o próprio homem, desenvolvendo suas faculdades. O trabalho está em função do homem, e não o homem em função do trabalho.

### 2.2.1 Evolução etimológica e histórica do trabalho

Etimologicamente, para SANTOS e FIALHO (1995), a palavra trabalho possui uma conotação de sofrimento e constrangimento. Este sentido vem do latim popular

*tripalium*, que era um instrumento destinado a tortura e constrangimento. Da mesma forma, o verbo trabalhar vem do latim popular *tripaliare*, que significa torturar com *tripalium*. Daí a associação do trabalho com tortura, sofrimento, pena e labuta.

Os gregos se utilizavam de duas palavras para expressar significado para o trabalho: *ponos*, que faz menção ao esforço e à penalidade; e *ergon* com significado de criação, de obra de arte. Na antiga Grécia, todo trabalho manual era desvalorizado, pois era feito por escravos, enquanto que a atividade intelectual representava a essência fundamental de todo o ser racional (ARANHA & MARTINS, 1993). O quadro 01, nos mostra a evolução conceitual do termo:

QUADRO 01. O TRABALHO

Pré-história	Subsistência
<b>Etimologia</b>	Trabalho ⇔ <i>tripalium</i> Trabalhar ⇔ <i>tripaliare</i> (torturar com <i>tripalium</i> )
<b>Na Bíblia</b>	“Maldita é a terra por causa de ti: com dor comerás dela todos os dias da tua vida, do suor do teu rosto comerás o teu pão, até que te tornes à terra.” (Gênesis, 3: 17/19)
<b>Gregos</b>	Trabalho-ponos ⇔ penoso Trabalho-ergo ⇔ criação
<b>Adam Smith (1776)</b>	Teorias sobre a divisão técnica do trabalho e o aparecimento da sociedade capitalista;
<b>Taylor (Século XVIII)</b>	Administração científica; divisão do trabalho e especialização do operário; análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos; homem econômico; padronização; entre outros aspectos.
<b>Ombredane e Faverge (1955)</b>	Trabalho é um comportamento e um constrangimento
<b>J. Leplat (1974)</b>	“o trabalho situa-se no nível da interação entre o homem e os objetos de sua atividade ele constitui o aspecto dinâmico do sistema homem-máquina”
<b>Leontiev (1976)</b>	“o trabalho humano (...) é uma atividade originalmente social, fundada sobre a cooperação de indivíduos, a qual supõe uma divisão técnica (...) das funções de trabalho”
<b>Atualmente</b>	O trabalho, para muitos estudiosos, é considerado como toda e qualquer atividade realizada pelas pessoas, sejam assalariadas ou não. Outro aspecto importante é que existe um consenso a respeito do maior patrimônio de uma organização: o capital humano.

Fonte: Adaptado de SANTOS e FIALHO (1995 : 17-19).

Para OMBREDANE e FAVERGE (*apud* SANTOS e FIALHO, 1995 : 18), “todo o trabalho é um comportamento adquirido por aprendizagem e tendo de se adaptar às



exigências de uma tarefa.” Daí deduz-se que o trabalho é um comportamento, mas também um constrangimento, por ter que se adaptar à tarefa.

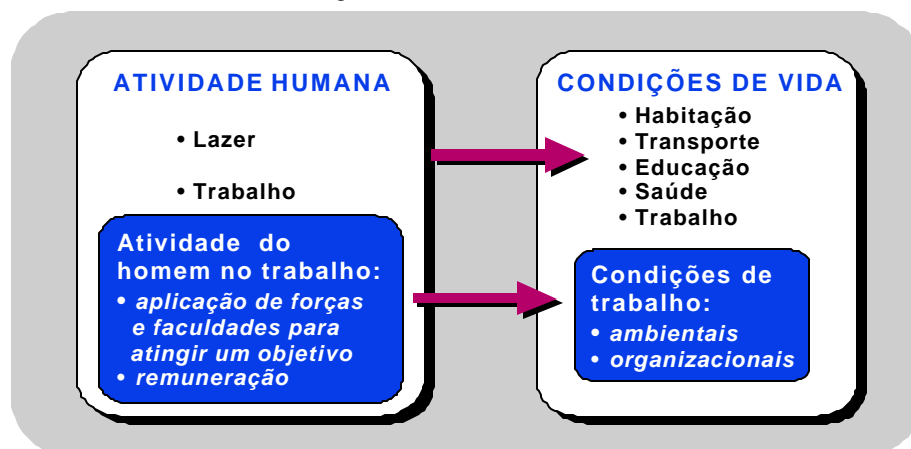
Diante do panorama de que o trabalho, na atualidade, é algo que dá sentido à vida, eleva o *status*, define a identidade do ser humano e o faz crescer, surge a idéia do capital humano. Por conseqüência, a relação ser humano-trabalho é de fundamental importância para uma melhor qualidade de vida.

### 2.2.2 Reflexão sobre o ser humano e o trabalho

As reflexões a seguir têm se tornado importantes no contexto da evolução do trabalho: elas se referem à relação entre o ser humano e o trabalho, porquanto essa relação está na base da prática contemporânea nas organizações, como também das teorias dominantes sobre organização e administração.

Para SANTOS e FIALHO (1995 : 25), “o trabalho é uma forma de atividade própria do homem, enquanto ser social.” Assim, o significado das atividades do homem pode ser representado pela figura abaixo:

FIGURA 02. Significado das atividades do homem no trabalho



Fonte: SANTOS e FIALHO (1995 : 26)

Os autores distinguem as atividades humanas em lazer e trabalho, sem contudo, estabelecer uma divisão entre elas, relacionando-as diretamente com as condições de vida desse trabalhador. As atividades de lazer são aquelas que não envolvem remuneração, qualquer que seja o tipo. O trabalho está ligado ao retorno material (dinheiro ou bens e serviços). Então, as atividades humanas podem ter um significado amplo, envolvendo inclusive o trabalho e também um significado restrito, no qual se busca um objetivo que é a remuneração.

O complemento da figura nos aponta que a atividade humana, seja ela no trabalho ou no lazer, está intimamente relacionada com as condições de vida, envolvendo, entre outras coisas, a habitação, o transporte, a educação, a saúde e o próprio trabalho. E as condições de vida também estão afetadas pelas condições de trabalho (ambiente físico e organização do trabalho).

Em resumo, a figura nos apresenta uma classificação das atividades humanas, elencando o lazer e o trabalho, segundo o significado social do seu resultado.

HELLER (1989) relaciona a vida cotidiana do ser humano com o conteúdo e significado (ou importância) das atividades que este desenvolve. Para a autora, a organização do trabalho, a vida privada do indivíduo, suas oportunidades de lazer e descanso e suas atividades sociais são partes inseparáveis da vida cotidiana.

### **2.3 Considerações sobre a Organização do Trabalho**

De uma forma ampla, a organização pode ser definida como um conjunto, cujas partes inter-relacionadas e interdependentes apresentam a disposição ou arranjo especial para a consecução de um projeto (FARIA, 1984).

A interpretação tradicional de organização (etimologicamente do grego *organon*) está bem caracterizada pelo autor (FARIA, 1984 : 18), que relaciona este

conceito com a organização do trabalho: “... é um instrumento (...) complexo e heterogêneo que é apropriado à natureza do trabalho cooperativo e que se torna indispensável para a coordenação do trabalho dividido e, afinal, para a consecução dos objetivos de interesse do empreendimento.”

Dentro desta visão tradicional que sintetiza muitos fatores, a organização do trabalho está relacionada com a produção de bens ou com a prestação de serviços. Para DEJOURS (1994 : 26), a organização do trabalho expressa “a vontade de outro” transferida, em primeiro lugar, pela divisão do trabalho em partes menores e em seguida na sua distribuição entre os trabalhadores. O autor observa que a organização do trabalho não divide apenas as tarefas, mas divide os seus executores, originando a carga psíquica do trabalho.

O trabalho foi questionado cientificamente na década de 1880 por Taylor, considerado o precursor da Administração Científica. Os fundamentos foram embasados no estudo organizado do trabalho, através da análise dos seus componentes elementares e no aperfeiçoamento sistemático do trabalhador em cada um destes componentes. Com isso elevou-se o índice de produtividade por trabalhador (CHIAVENATO, 1993).

Fayol, contemporâneo de Taylor, contribuiu para a administração científica, enumerando alguns princípios para organização do trabalho industrial, dos quais destacamos: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; centralização; e hierarquia (UHLMANN, 1997).

Em função das críticas quanto à alienação do homem em uma organização do trabalho segundo a Administração Científica, surgiu a abordagem das Relações Humanas, baseada na necessidade do relacionamento interpessoal entre os

funcionários de uma organização para o seu sucesso. Em oposição às idéias anteriores, o homem era considerado como um agente com sentimentos e objetivos próprios, mesmo que estes objetivos estivessem em conflito com os da organização (SILVA, 1990).

A Teoria Burocrática, observando as teorias da Administração Científica, criou uma nova estrutura organizacional com vistas a maximizar a eficiência e a produtividade das organizações. As características básicas da teoria apontavam para sistemas sociais baseados na racionalidade funcional e caracterizados pela impessoalidade, formalidade, profissionalismo especialista e resistência às inovações (CHIAVENATO, 1993). Inclui-se ainda a tentativa de prever o comportamento dos indivíduos, procurando reduzir ao máximo as influências do meio com a idéia de maior controle (SILVA, 1990).

Diante da impessoalidade prevista na Burocracia, surgiu a Abordagem Comportamental, dedicada mais às ciências humanas. Dentro da idéia de organização do trabalho, surgem a recomposição e enriquecimento das tarefas; o domínio do ritmo de trabalho, que era função dos limites do operário e da sua jornada de trabalho; e as tarefas, com objetivo de obter cooperação voluntária, iniciativa e responsabilidade. Esta abordagem possibilitava margem à manipulação do indivíduo, visando atingir os objetivos da organização (SILVA, 1990).

No período após a Segunda Guerra Mundial surgiu a Teoria dos Sistemas, na qual a organização é vista como um sistema sócio-técnico. A organização era vista como um todo, interagindo constantemente com o meio ambiente (KATZ & KAHN, 1970).

Recentemente surgiu a Teoria Contingencial, pregando maior flexibilidade organizacional, onde as contingências determinam as ações e a postura das organizações. Esta teoria reconhece a dinâmica do ambiente e a necessidade de adaptação pelas organizações. CHIAVENATO (1993 : 543) refere-se à Teoria Contingencial enfocando “que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional.” Complementa o autor que “a estrutura de uma organização e seu funcionamento são dependentes do ambiente externo que a envolve.”

A exploração histórica da evolução dos sistemas de organização nos auxiliou na compreensão de que a organização do trabalho está associada a conhecimentos de múltiplas naturezas e seus impactos sobre a vida e a saúde dos trabalhadores não são totalmente conhecidos. Para FARIA (1984 : 17), a organização do trabalho está relacionada com as ciências sociais e humanas, as ciências exatas, a lógica, a tecnologia, a axiologia, “para estabelecer não simplesmente métodos, mas sobretudo as condições favoráveis à satisfação, à saúde e à produtividade do homem no trabalho.”

SEYLE (1974) e DEJOURS (1988) estudam as interferências da organização do trabalho na saúde dos trabalhadores. O primeiro, com uma abordagem do estresse ocupacional, observa o fenômeno como um fato que pode tanto motivar o homem a vencer desafios, aumentando a sua criatividade e adaptabilidade ao seu meio, quanto absorver suas energias e debilitar o seu organismo, favorecendo o aparecimento de diversas doenças. Para o segundo, com sua abordagem de psicopatologia do trabalho, a organização do trabalho é tida como elemento fundamental na análise dos impactos do trabalho sobre o funcionamento psíquico do indivíduo. De acordo com esta perspectiva, as condições de trabalho (físicas, químicas e biológicas) atingem

principalmente o corpo do trabalhador, enquanto que a organização do trabalho, ou seja, a forma como as pessoas estão estruturadas e fragmentadas no processo de trabalho, atua diretamente no nível do funcionamento psíquico do indivíduo.

### 2.3.1 A Ergonomia e a organização do trabalho

A ergonomia e a organização do trabalho é assunto discutido por MONTMOLLIN (1990 : 69) e que reconhece como evidente que “melhorar as condições de trabalho poderá significar igualmente a melhoria da produção”, acrescentando que um estudo racional da organização do trabalho não pode se opor à produtividade.

Podemos verificar, então, que a ergonomia não está somente preocupada com a promoção da adaptação do trabalho ao homem, através do estudo da máquina, do ambiente, da tarefa e o local de trabalho; ou estudar as características fisiológicas do trabalhador. Sua preocupação é mais ampla e passa a estudar a organização do trabalho como um todo. Ela se apresenta como um novo paradigma de orientação e aplicação para o desenvolvimento da organização do trabalho, com foco prioritário no ser humano.

A partir do momento em que a organização do trabalho tradicional deixar o foco exclusivo da produtividade e lucratividade e envolver-se com questões ligadas à satisfação e a qualidade de vida do trabalhador, ela passará a interagir com a ergonomia. A partir daí será possível entender o que MONTMOLLIN (1990 : 69) escreveu, de que o “futuro da ergonomia será o de se confundir com a organização do trabalho, que a irá transformar.”

Os conhecimentos desta disciplina são advindos do homem em atividade e podem ser utilizados para que o mesmo homem execute o seu trabalho conseguindo melhor qualidade de vida.

Segundo WISNER (1994), a ergonomia nasceu da necessidade de responder a questões importantes levantadas por situações de trabalho insatisfatórias, envolvendo não só a natureza técnica do trabalho, mas todo o conjunto complexo que envolve uma atividade.

Para IIDA (1990 : 301), uma das formas de humanização do trabalho está no desenvolvimento de novas maneiras de organização deste. O autor defende que “a organização deve ser feita com a participação dos próprios trabalhadores” de tal forma que eles possam desenvolver suas atividades sem um controle rígido, “com sentimento de auto-realização.”

Para WISNER (1987), a interação entre o homem e o sistema sócio-econômico se dá sob quatro aspectos: o econômico, o social, o técnico e o da organização do trabalho. Neste último estão envolvidos aspectos referentes a maneira de manutenção do material, o suprimento dos postos de trabalho, relação entre os postos de trabalho, os métodos, as comunicações, os procedimentos e as prescrições. São fatores que condicionam a execução do trabalho.

A ergonomia e a organização do trabalho é abordada por COUTO (1996 : 113), que relaciona o tema com a qualidade de vida no trabalho. Segundo o autor, de acordo com as características do trabalho e da situação do seu executor, “pode-se prever que um trabalhador terá/não terá uma boa qualidade de vida no trabalho.” Para o autor, o atendimento às necessidades básicas, a identidade com a tarefa, a execução de uma tarefa do início ao final, a autoridade/criatividade sobre o processo e a retroinformação são componentes capazes de proporcionar uma boa qualidade de vida no trabalho.

### 2.3.2 A satisfação no trabalho

O ser humano, na busca pela satisfação de suas necessidades e como um ser histórico e social, produz seus próprios bens através do trabalho. As constantes transformações no mundo do trabalho (globalização, robotização, terceirização, informática, dentre outras) estão provocando um repensar da posição do indivíduo dentro deste contexto.

Assim, o homem não pode mais ser tratado como uma máquina e sim como um ser humano que tem necessidades. Muitas vezes ele desconhece o significado do seu próprio trabalho. Despersonalizado, sem imaginação e inteligência, manifesta sentimentos de vergonha pela sua inutilidade dentro do processo robotizado (DEJOURS, 1992).

A satisfação no trabalho tem relação íntima com a questão de saúde do trabalhador. Segundo DEJOURS (1992 : 133) ela está ligada com a organização do trabalho com impactos sobre o aparelho psíquico. Para o autor, o sofrimento mental começa quando “o homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme às suas necessidades fisiológicas e seus desejos psicológicos – isso é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada.” Acrescenta ainda que o conteúdo do trabalho é uma fonte de satisfação e que a condição ideal é vista nas profissões artesanais, em profissionais liberais e entre trabalhadores de alto nível que têm possibilidade de deliberar sobre a organização do seu trabalho.

Os fatores que geralmente atuam como condicionantes da satisfação do ser humano no trabalho, segundo IIDA (1990), podem ser agrupados nas seguintes categorias:



- ambiente físico: dentre os fatores que interferem no ambiente físico podemos destacar a localização geográfica, as máquinas, os equipamentos e as condições de saneamento básico e higiene do trabalho (salubridade e segurança);
- ambiente psicossocial: abrange aspectos como percepção de segurança e estima, oportunidades de crescimento profissional, aspectos institucionais, relações interpessoais e benefícios que o trabalhador recebe da empresa;
- remuneração: embora não se constitua no único fator de satisfação, a questão salarial interfere em fatores do ambiente psicossocial e físico que nem mesmo os próprios trabalhadores conseguem explicitar, mas que se transformam em reivindicações objetivas;
- jornada de trabalho: o excesso de horas trabalhadas se transforma numa fonte de insatisfação, provocando doenças e absenteísmo;
- organização: está relacionada intimamente com a organização do trabalho e gera satisfação ao trabalhador a partir do momento em que ele é envolvido nas decisões.

Estes fatores, no entanto, são conjunturais e podem ser identificados através da análise do contexto onde o trabalho se desenvolve. Isso particulariza as causas e as conseqüências da satisfação ou insatisfação no trabalho, sendo esta um fator de produção tão importante como qualquer outro e indispensável para que o ser humano enquanto trabalhador se realize enquanto ser social (BENITO; SCHMITT, 1998).

## 2.4 A Modernização Tecnológica e o Impacto sobre o Trabalho

O ambiente empresarial vem se tornando intensamente competitivo em função das mudanças na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização do trabalho, nas relações de trabalho e na própria participação do indivíduo na sociedade e no meio produtivo.

As organizações do ramo agroindustrial estão buscando incorporar no seio produtivo inovações tecnológicas que viabilizem um processo rápido e eficiente de produção e maior qualidade. Com isso, essas organizações estão afetando diretamente sua força de trabalho que, ou será treinada para utilizar os novos recursos, ou será descartada. As novas tecnologias estão interferindo diretamente na atividade do ser humano, que tem duas alternativas: buscar novas formas de sobrevivência ou instensificar seus conhecimentos para fazer frente às novas tecnologias decorrentes das “transformações no conteúdo do trabalho” (CATTANI, 1997 : 172). Fator importante nessa análise é que esse impacto não afeta somente o indivíduo enquanto executor de uma tarefa, mas o atinge como pessoa, com sentimentos, emoções, ligadas especialmente com atividades com as quais se identifica.

Para GONÇALVES (1993 : 109), a tecnologia serve como um espelho e uma metáfora: “as pessoas são usuárias das ferramentas e construtoras dessas ferramentas, sem deixarem de ser artífices”. Isso significa dizer que o homem se utiliza de bens produzidos por si próprio para a geração de produtos e serviços, sem deixar de ser operário, onde entra em destaque a questão da criatividade do trabalhador. Para FROSINI e CARVALHO (1995), esta criatividade está intimamente ligada ao conceito de percepção do indivíduo: processo de interpretar e dar significado a padrões e à realidade. É através da percepção que o ser humano entende o mundo

que está a sua volta, reagindo de diversas maneiras em função dos estímulos recebidos. Os mesmos autores ainda descrevem que a percepção está ligada a diversos fatores, dentre os quais os grupos sociais semelhantes, a natureza das pessoas envolvidas e profissionais do mesmo ramo. Isso faz com que ela seja particular de cada indivíduo. Se no meio em que ele está inserido existir a possibilidade de capacitação e desenvolvimento com os novos recursos tecnológicos, a liberação da criatividade será uma consequência disso.

Para MASLOW (1970 : 263), “a pessoa criativa é capaz de ser flexível; ela pode mudar o seu curso à medida em que muda a situação (o que sempre acontece)”. Admite ou autor que em tese a pessoa criativa não se sente ameaçada pelas mudanças.

Na visão capitalista, o trabalhador é encarado como uma máquina, idéia essa ressaltada por BRAVERMAN (1987 : 157) ao escrever que há “o deslocamento do trabalho como o elemento subjetivo do processo do trabalho e a transformação num objeto”. Isso fica claro nos trabalhos de produção em série, onde os movimentos dos operários são comparados aos movimentos de uma máquina, de forma rotineira e repetitiva. Evidenciam-se os princípios de Taylor, que pesquisou empiricamente e desenvolveu métodos para o desempenho de máquinas e trabalhadores. Para o autor da Administração Científica, os princípios postulados podem ser resumidos nos seguintes itens:

- substituição dos métodos rotineiros por uma ciência possível de ser aplicada a cada fase do trabalho (tarefa da gerência);
- seleção do melhor trabalhador para cada tipo de serviço, passando em seguida a treiná-lo dentro de padrões pré-estabelecidos;

- criação de um espírito de profunda colaboração entre chefias e trabalhadores com objetivo de que os trabalhos se desenvolvam dentro dos princípios da ciência;
- divisão do trabalho, com base nos tipos de processos, devendo cada parte atuar sobre aqueles trabalhos para os quais estejam melhor preparados.

Os princípios de Taylor são bastante criticados pela sua visão determinista do trabalho. Ele acaba desprezando alguns aspectos relativos ao trabalho, tais como, manutenção da atividade intelectual, satisfação e o poder de concepção. Para SILVA (1990 : 51) A Teoria Científica “conduz a um aumento de produção e melhoria da qualidade.” Para o mesmo autor esta consequência da teoria, reduz os trabalhadores em seres mecânicos, como se fossem componentes de uma máquina.

Para DEJOURS (1994), a organização científica do trabalho afeta a liberdade de invenção, o cognitivo do trabalhador, uma vez que o trata como máquina; esquece que o ser humano não reage às situações de trabalho como elas são, mas como ele as percebe.

Desde a década de 50 as indústrias em geral vêm passando por processos de evolução de suas operações, com objetivo de buscar a fábrica sem trabalhadores, onde a tecnologia será capaz de dispensar a força humana de trabalho. Para BRIDGES (1995), a tecnologia provoca mudanças na execução do trabalho em si, destacando três pontos que evidenciam isso: a informatização dos processos, a velocidade de processamento de informações e a disseminação instantânea de informações através da tecnologia das comunicações.

A polivalência do trabalhador é um reflexo da inovação tecnológica, exigindo deste não somente a força física, mas também a utilização do intelecto. Quando se fala em utilização do intelecto do trabalhador, deve-se ter em mente a necessidade de capacitação desse trabalhador. Essa referência está ligada à boa formação escolar e técnica, necessária para desenvolvimento do trabalho. Segundo CATTANI (1997 : 38), “a valorização do capital humano significa a apropriação de qualidades sócio-psicológicas do trabalhador, buscando consenso e o espírito de lealdade à empresa, acenando com a possibilidade de participação autônoma e livre no processo produtivo”.

A modernização dos processos é uma necessidade que as empresas têm para participar do processo competitivo da atualidade. Como conseqüências, a qualidade e a produtividade serão promovidas. Desta forma, a discussão de assuntos que envolvem qualidade e produtividade passa a ser primordial para a evolução das organizações.

## **2.5 Qualidade e Gestão da Qualidade**

Historicamente a Qualidade tem assumido significados diferentes ao longo do tempo, dependendo da experiência ou campo de atuação profissional. Uma das abordagens sinaliza na direção dos conceitos de satisfação total do cliente e da gerência da Qualidade Total. Essa abordagem teve sua gênese no Japão, após a Segunda Guerra Mundial tendo como base, segundo BONILLA (1993), duas grandes linhas básicas:

- uma de natureza técnica, que nasce com Taylor, desenvolve-se com os métodos de controle estatístico de Shewhart (1931) e consolida-se

com os trabalhos desenvolvidos nos últimos 60 anos por Feigenbaum (1983), Juran (1990) e Deming (1990);

- outra, de natureza humana, apoiada nas pesquisas sobre o comportamento desenvolvidas por MacGregor (1960), Herzberg (1966), Maslow (1970), Capra (1982) e Fergunson (1980).

Assim, a Qualidade Total possui uma característica bastante abrangente dentro de uma organização, onde o termo “total” quer exprimir que todos os trabalhadores, em todos os níveis hierárquicos, devem participar do processo. O objetivo fim é a satisfação total do cliente (interno ou externo) e deve ser gerenciado de tal forma a atender duas premissas básicas: eterna verificação e melhoria contínua, transformando-se num ciclo sem fim.

PALADINI (1997) argumenta que dificilmente encontrar-se-á uma definição de qualidade com tanta propriedade como a de Juran, que a conceitua como *fitness for use* - adequação ao uso.

Para FREIGENBAUM (1994), qualidade é a determinação do cliente. Ela deve estar baseada na experiência do cliente com o produto e/ou serviço, medido por meio das necessidades percebidas que representem uma meta num mercado competitivo. Conceitualmente, para o autor, qualidade pode ser definida como a combinação de características de produtos e serviços referentes a *marketing*, engenharia, produção e manutenção que corresponderão às expectativas do cliente.

CROSBY (1994) também conceitua qualidade de forma concisa estabelecendo que qualidade é conformidade com as especificações. Assim, se um produto satisfaz todos as especificações atribuídas pelo modelo-padrão para o mesmo, ele é um produto de qualidade.

As dimensões da qualidade são apontadas por GARVIN (1992) em substituição a um conceito. O autor identificou oito categorias: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. Afirma ainda que cada categoria apontada é distinta e estanque, pois um produto ou serviço pode estar bem em uma dimensão e não em outra, mesmo que estas estejam inter-relacionadas.

OAKLAND (1994) defende a idéia de que qualidade depende fundamentalmente da percepção de cada indivíduo. O que pode ser definido como de qualidade para uma pessoa, pode não suprir a necessidade de outras, ou seja, o conceito de qualidade estaria ligado a cada indivíduo.

A Qualidade é também concebida por meio de dois fatores: o técnico e o humano. No entendimento de MOLLER (1992), a qualidade técnica está relacionada aos lucros (envolvendo exigências concretas e mensuráveis, como exemplos: tempo de entrega, taxa de defeitos, funcionabilidade, durabilidade, segurança e garantia); a qualidade humana extrapola a visão do concreto e visa satisfazer necessidades e desejos emocionais (como exemplos: lealdade, comprometimento, consistência, comportamento, atenção e credibilidade). Acrescenta o autor que os dois fatores são complementares.

Na concepção de TOLEDO (apud BATALHA, 1997), o conceito de qualidade do produto está ligado a uma propriedade resumida de múltiplas qualidades do produto que determinam o grau de satisfação do cliente. Desta forma, podemos avaliar a qualidade de um produto por meio de um conjunto de características e parâmetros, específico a cada caso, que são intrínsecos ou estão associados ao produto. Este, por sua vez, pode ser entendido como o produto físico ou o produto ampliado (envolvendo

embalagem, orientação para o uso, imagem, serviços pós-venda, qualidade de vida no trabalho, relação com o meio ambiente e outras características que possam ser associadas ao produto).

Para PALADINI (1995 : 114), os recursos humanos têm desempenhado papel fundamental no processo de gerenciamento da qualidade e considera que “a ação da mão-de-obra é um fator determinante para a produção da qualidade.” O autor destaca ainda que, para o ser humano produzir qualidade são necessários cinco fatores básicos: objetivos, recursos, ambiente, motivação e competência.

A Gestão da Qualidade é entendida como a abordagem adotada e o conjunto de práticas utilizadas para obter-se, de forma eficiente e eficaz, a qualidade pretendida para o produto. A Gestão da Qualidade de uma empresa envolve seus processos e se estende aos fornecedores e clientes (TOLEDO, *apud* BATALHA, 1997).

GARVIN (1992) considera que a Gestão da Qualidade evoluiu, ao longo deste século, em quatro estágios, os quais denomina de “eras” da qualidade:

- inspeção;
- controle estatístico da qualidade;
- garantia da qualidade;
- gestão estratégica da qualidade.

Na era da inspeção, a Gestão da Qualidade se limitava à inspeção dos produtos acabados. Enfoque de correção dos produtos não-conformes. Era onde as práticas não estavam embasadas em métodos científicos. Na etapa seguinte, o controle estatístico da qualidade, a orientação estava voltada para a qualidade no processo. Uma era onde o controle da qualidade passou a ser focado de forma científica e partia do pressuposto que o controle das variáveis do processo podem



influir na qualidade final dos produtos. Na etapa seguinte, a busca da garantia da qualidade era feita através de um gerenciamento sistêmico, onde se buscava garantir a qualidade em todas as etapas do ciclo do produto (da identificação das necessidades ao uso e descarte do produto). Para o autor, a era da gestão estratégica da qualidade representa o estágio atual de desenvolvimento, onde as empresas gerenciam a qualidade de forma proativa como fonte de vantagem competitiva. A principal característica dessa era é a gestão da Qualidade Total, que se refere a uma visão de como gerenciar globalmente os negócios com uma visão orientada para a satisfação total do cliente e para a melhoria contínua.

Para ISHIKAWA (*apud* CARAVANTES 1997), a Gestão da Qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador. A administração da qualidade envolveria também a administração dos preços de custo, dos preços de venda e do lucro.

De acordo com JACQUES (1998 : 50) “não se pode falar em qualidade total sem que se considere a qualidade de vida das pessoas. Só a conquista desta última pode levar à plena implantação da primeira.” Na idéia do autor, que é psicólogo, a qualidade de vida influencia nas ações profissionais pelo fato de que o trabalhador não consegue desvincular-se de seus problemas pessoais e, por conseguinte, não consegue alcançar qualidade nas suas ações.

Para as organizações que planejam implantar programas de qualidade total, a qualidade de vida no trabalho é o alicerce primordial, de acordo com BÚRIGO (1997). Acredita a autora que a obtenção da Qualidade de Vida no Trabalho não se dá com a introdução de iniciativas isoladas; ela é vista como um processo de amadurecimento

cultural, onde a cultura organizacional é o ingrediente básico para o incremento dos programas de qualidade.

## **2.6 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho**

São muitas as interpretações para a Qualidade de Vida no Trabalho. Elas passam pelo foco médico com o diagnóstico de doenças do indivíduo, até a exigência de elementos estruturais para o desenvolvimento de uma atividade produtiva. Embora tenha sido uma preocupação do ser humano muito remota, a idéia “sempre esteve voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa” (RODRIGUES, 1999 : 76).

Para FERNANDES (1996 : 43), não existe uma definição consensual sobre a expressão Qualidade de Vida no Trabalho, porém, nos diferentes enfoques, observa-se algo comum voltada para a “conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa.” Para a mesma pesquisadora, no Brasil o advento de programas de Qualidade Total pode ter despertado o interesse sobre o assunto, em função da abertura de mercado para a importação de produtos estrangeiros.

VIEIRA & HANASHIRO (*apud* VIEIRA, 1996) conceituam a Qualidade de Vida no Trabalho como a melhoria nas condições de trabalho, envolvendo variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais na tentativa de humanização do trabalho e de amenizar os conflitos entre o capital e o trabalho.

De acordo com WALTON (1975, *apud* FERNANDES, 1996 : 43; RODRIGUES, 1999 : 81) a qualidade de vida no trabalho vem recebendo destaque como forma de

resgatar “valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. O autor não defende as práticas antigas de trabalho, mas alerta para os impactos da automação na Qualidade de Vida do Trabalhador.

Ainda segundo WALTON (1973), a “qualidade de vida no trabalho é resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades, e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.” Este conceito combina o atendimento de necessidades e aspirações humanas, embasado na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da organização.

RODRIGUES (1999) cita os pontos fortes da idéia de HUSE & COMMINGS (1985) sobre a Qualidade de Vida no Trabalho: adequada e satisfatória recompensa; higiene, segurança e saúde no trabalho; desenvolvimento das capacidades do trabalhador; crescimento e segurança profissionais; integração social; direitos dos trabalhadores; vida no trabalho e fora dele; e relevância social. Para os mesmos autores, a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização onde se destacam dois aspectos: “a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho”(in RODRIGUES, 1999 : 90).

BERGERON (*apud* FERNANDES, 1996 : 43) apresenta uma definição que merece destaque pela sua abrangência, onde a Qualidade de Vida no Trabalho 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.”

GUEST conceitua a Qualidade de Vida no Trabalho como:

“um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os [trabalhadores] 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; elas também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento” (GUEST, 1979, *apud* BÚRIGO, 1997 : 37).

Para BOM SUCESSO (1998), a Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada com diversos fatores, partindo da escolha da profissão, envolvendo a cultura organizacional onde o indivíduo está inserido e também a infra-estrutura familiar. Destaca ainda na sua tentativa de definição a questão das relações interpessoais, os conflitos e o relacionamento em equipe e a auto-estima.

Segundo HACKMANN & SUTTLE, citados por KANAANE (1995: 45):

“a qualidade de vida refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças no ambiente de trabalho, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho; são evidentemente fatores importantes para o alcance da produtividade.”

Para KANAANE (1995), a Qualidade de Vida no Trabalho é uma interação entre conjuntos de fatores individuais (dentre outros, as necessidades, os impulsos, as expectativas, os desejos e os valores) e situacionais (entre eles a tecnologia, os fluxos de trabalho, os sistemas de recompensa, as condições econômicas e políticas e a organização do trabalho).

Genericamente DAVIS (1996 : 38) afirma que Qualidade de Vida no Trabalho “são condições favoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados”, restringindo sua idéia às questões ambientais.

SHAMIR & SALOMON (*apud* RODRIGUES, 1999 : 98 – 99) utilizam a expressão Qualidade de Vida no Trabalho para exprimir “um bem-estar relacionado ao emprego do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória e despojada de *stress* e outras conseqüências negativas.” Os autores pesquisaram os efeitos do trabalho realizado em casa, ou seja, o trabalhador desenvolve sua atividade profissional em sua residência, a partir das possibilidades oferecidas pelas inovações tecnológicas.

De acordo com HANDY (1978), o trabalho é vital e pode ser visto como parte inseparável da vida humana e a qualidade de vida influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida dentro e fora do trabalho.

Para MORAES *et. al.* (1989), a Qualidade de Vida no Trabalho é definida como a resultante de dimensões básicas da tarefa, capaz de reproduzir determinados estados psicológicos.

SEKIOU & BLONDIN (*apud* VIEIRA, 1996 : 19) definem Qualidade de Vida no Trabalho como “uma filosofia humanista, que trabalha através da introdução de métodos participativos, visando modificar aspectos do local de trabalho, com objetivo de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação das necessidades do trabalhador.”

O argumento de CORRÊA (1991 : 249) é de que “a qualidade de vida no trabalho é um fenômeno complexo, com muitas facetas.”

A Qualidade de Vida no Trabalho existe quando os membros de uma organização são capazes de satisfazer necessidades pessoais importantes através de sua vivência na mesma, o que engloba, portanto, a preocupação com o efeito do trabalho nas pessoas, com a eficácia da organização e com a idéia da participação dos trabalhadores na solução de problemas e tomada de decisões (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Para LIPPITT (1978, *apud* FERNANDES, 1996) a Qualidade de Vida no Trabalho está ligada às situações em que os indivíduos possam satisfazer suas necessidades pessoais, envolvendo segurança, significação do trabalho, recompensa, reconhecimento pelo trabalho executado, com oportunidade de melhoria das suas habilidades.

Sem a pretensão de esgotar toda a conceituação da Qualidade de Vida no Trabalho, ainda apresentamos o conceito de ALBUQUERQUE e FRANÇA (1998 : 41) para quem “a Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano” na realização do seu ofício.

Com base nas posições dos diversos autores pesquisados percebemos que as condições que melhorariam a Qualidade de Vida no Trabalho são abordadas de forma a contemplarem, (quando não coincidentes) os seguintes aspectos: salário adequado e satisfatório; segurança e saúde no trabalho (condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças ocupacionais e acidentes do trabalho); desenvolvimento das capacidades humanas; autonomia no trabalho; múltiplas habilidades; informação e perspectivas de crescimento profissional; crescimento

profissional com espaço para o desenvolvimento das potencialidades do trabalhador; integração social e senso comunitário dentro das organizações; respeito à individualidade de cada trabalhador; tratamento justo; e espaço de vida no trabalho e fora dele.

### 2.6.1 Histórico e evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho se apresenta como uma preocupação do homem desde o início da sua existência, com objetivo de facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. RODRIGUES (1999 : 76) apresenta alguns exemplos, relatando que “os ensinamentos de Euclides de Alexandria sobre princípios de geometria, a 300 anos aC, e que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, ou a ‘Lei das Alavancas’, de Arquimedes, que, em 287 anos aC, veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.”

As primeiras pesquisas sobre o tema aparecem na década de 50, na Inglaterra, quando Eric Trist e um grupo de colaboradores estudavam um modelo para agrupar o trinômio indivíduo – trabalho – organização, com base na análise e reestruturação da tarefa e que recebeu a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho. O objetivo era tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (FERNANDES, 1996).

De acordo com relatos de HUSE e COMMINGS (*apud* FERNANDES, 1996), os Estados Unidos, na década de 60, criaram a *National Commission on Productivity* tendo como função primeira analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias daquele país. Na seqüência, o congresso criou o *National Center for Productivity and*

*Quality of Working Life* para realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e a Qualidade de Vida do Trabalhador.

A partir da década de 70 a Qualidade de Vida no Trabalho foi introduzida publicamente e, em 1974, em função da crise energética mundial, o tema perde espaço, ressurgindo novamente em 1979, com o aparecimento das teorias japoneas sobre estilos de administração.

Para BOM SUCESSO (1998 : 29) “na década de 90 o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços, passou a integrar o discurso acadêmico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas informais e a mídia em geral.” Isso evidencia a difusão atual do tema, com objetivo de atender as necessidades psicossociais dos trabalhadores, de forma a elevar seus níveis de satisfação no trabalho.

As diferentes concepções sobre Qualidade de Vida no Trabalho e sua evolução desde a década de 50 podem ser verificadas no quadro 02:

QUADRO 02. Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1 – QVT como uma variável (1959 – 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 – QVT como uma abordagem (1969 – 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 – QVT como um método (1972 – 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 com integração social e técnica.
4 – QVT como um movimento (1975 – 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram, freqüentemente ditos como ideais do movimento de



	QVT.
<b>5 – QVT como tudo</b> (1979 – 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
<b>6 – QVT como nada</b> ( futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler & Lawler (*apud* FERNANDES, 1996 : 42)

Percebe-se a influência da concepção da Qualidade de Vida no Trabalho como tudo (década de 80), em diversos autores, como AQUINO (1980), o qual destaca que se o trabalhador não se sente bem aceito em seu ambiente de trabalho, passa a se preocupar primeiramente com seus afazeres particulares, deixando de lado o trabalho pela empresa. Ainda, QUIRINO e XAVIER (*apud* FERNANDES, 1996) enfatizam que os trabalhadores, através de suas realizações na empresa, são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais como forma de ampliar a Qualidade de Vida no Trabalho.

## 2.6.2 Fatores relacionados com a Qualidade de Vida no Trabalho

Para HACKMAN & LAWLER (*apud* MORAES, KILIMNIK e RAMOS, 1994), os trabalhadores satisfazem suas necessidades no ambiente laborativo a partir do momento em que conseguem desenvolver suas tarefas com elevada variedade, autonomia, identidade e *feedback*, além da possibilidade de conviver em grupo e estabelecer laços de amizade. Para os autores, o processo participativo é um dos objetivos da Qualidade de Vida no Trabalho.

Seguindo o mesmo raciocínio da participação, HUSE & CUMMUNGS (*apud* RODRIGUES, 1999 : 90) apontam para dois fatores responsáveis pela Qualidade de Vida no Trabalho: “a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia

organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas de trabalho.”

FAUNE e DUBIN (1975, *apud* FERNANDES, 1996 : 43) relacionam Qualidade de Vida no Trabalho com atribuições do cargo ocupado pelo trabalhador dentro da organização, dando destaque para “nível de autonomia, oportunidade para criatividade e reconhecimento pela realização do trabalho”, como formas de promoção do atendimento das necessidades pessoais.

O desenvolvimento do potencial criativo dos trabalhadores, através da autonomia de decisão também está relacionado com a Qualidade de Vida no Trabalho, conforme afirmam NADLER & LAWLER (*apud* MACEDO, 1993 : 18), destacando que “a qualidade de vida no trabalho é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações. [...] Seus elementos distintivos são: preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a afetividade organizacional; a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisão.” Para NADLER & LAWLER (*apud* FERNANDES, 1996) o processo de participação dos problemas da organização, a reestruturação do trabalho, as inovações nos sistema de recompensas e a melhoria do meio-ambiente do trabalho são atividades representativas nas tentativas de ampliar a Qualidade de Vida no Trabalho. FERNANDES (1996) destaca que os quatro pontos indicados por NADLER & LAWLER são os elementos chave da Qualidade de Vida no Trabalho. Para a autora, Qualidade de Vida do Trabalho pode ser definida 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.” (FERNANDES, 1996 : 45 – 46).

Para KANAANE (1995), a Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada com o desenvolvimento organizacional e voltada para aspectos de satisfação no cargo e valorização do trabalho. Argumenta sua idéia apontando indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho: remuneração justa, ambiente seguro e saudável, possibilidade de crescimento e segurança, autenticidade, relevância social, espaço para lazer e família e metas de auto-realização.

Para BOM SUCESSO (1998), a Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada a diversos fatores, dentre os quais a renda justa e satisfatória, o orgulho pelo trabalho realizado, a vida emocional, a auto-estima, a imagem institucional, o equilíbrio entre trabalho e lazer, condições ambientais e constitucionalismo, oportunidades de crescimento e de uso do potencial.

A Qualidade de Vida no Trabalho deve ser definida em termos das percepções dos empregados e deve envolver, de acordo com ALBRECHT (1992), pelo menos os seguintes fatores: um trabalho que valha a pena ser feito; condições de trabalho seguras; remuneração justa e adequada; segurança no emprego; supervisão competente; *feedback* quanto ao desempenho no trabalho; oportunidades de crescimento intelectual e profissional; possibilidade de promoção; bom clima social e justiça.

## **2.7 Modelos para a Investigação da Qualidade de Vida no Trabalho**

A exploração bibliográfica sobre as formas de investigação da Qualidade de Vida no Trabalho se faz necessária, para escolha de um modelo de aplicação na presente pesquisa. Serão abordados os modelos de Hackman & Oldham, de Westley, de Wether & Davis e de Walton, por serem frequentemente citados na literatura sobre o tema.

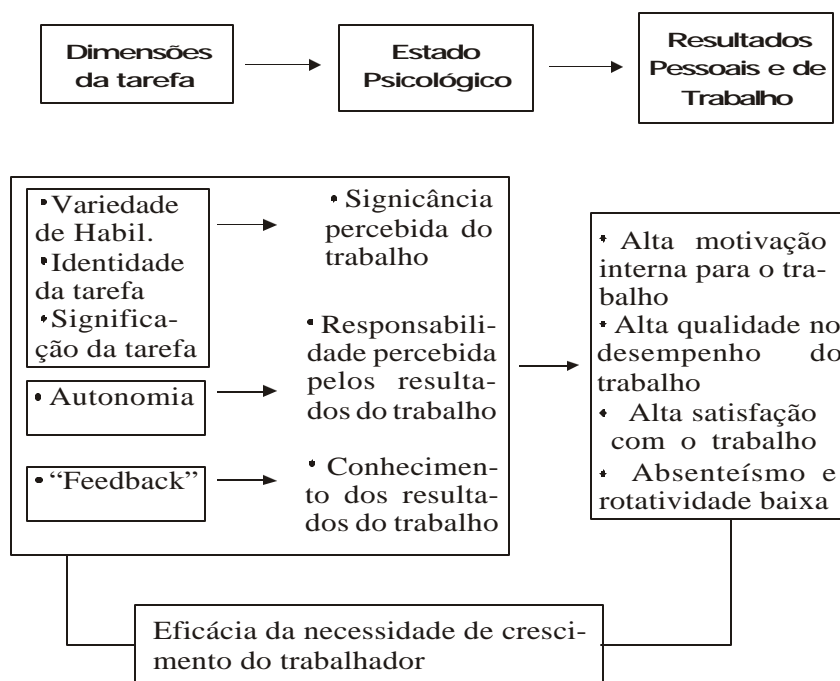
A pesquisa da Qualidade de Vida no Trabalho ainda é tarefa difícil, como apontam QUIRINO e XAVIER (apud FERNANDES, 1996 : 47), destacando que em função da “diversidade das preferências humanas e diferenças individuais, dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá às suas necessidades, implicando provavelmente em denotado custo operacional” o que torna a tarefa complexa. Para os mesmos autores, existem duas formas de fazer a mensuração da qualidade de vida nas organizações: de maneira objetiva, apontando para a mensuração das condições materiais (disponibilidade de equipamentos, tecnologia, padrões de salário e benefícios, ambiente físico, entre outras); ou de maneira subjetiva que investigaria a percepção dos trabalhadores sobre as condições objetivas, avaliando-as em satisfatórias ou não-satisfatórias.

Através dos critérios estabelecidos por Walton, é possível a identificação de fatores que possam servir de indicadores da qualidade de vida no trabalho dentro das organizações.

### 2.7.1 O modelo de Hackman & Oldham

Os autores partem do pressuposto de que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser avaliada em função das dimensões da tarefa, do estado psicológico do trabalhador e dos resultados pessoais e de trabalho (RODRIGUES, 1999). O modelo completo pode ser observado na figura a seguir:

Figura 03. Modelo completo de Hackman e Oldham



Fonte: RODRIGUES (1999 : 125)

Nas dimensões da tarefa são identificados seis atributos importantes para a satisfação no trabalho: variedade de habilidades (VH), identidade da tarefa (IT), significado da tarefa (ST), inter-relacionamento (IR), autonomia (AU) e *feedback* do próprio trabalho (FT) e o *feedback* extrínseco (FE). A partir da identificação dessas variáveis os autores argumentam que é possível produzir um número que reflita o potencial motivacional de uma tarefa (PMT), utilizando-se da seguinte equação matemática:

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

Uma outra variável foi incluída no modelo por Hackman & Oldham, denominada de NIC – Necessidade Individual de Crescimento – e definida como a necessidade de desenvolvimento de ações e idéias independentes no trabalho, onde os desafios estimulam a criatividade e o aprendizado de coisas novas. O pressuposto básico na inclusão dessa nova variável é de que pessoas que tenham maior necessidade

individual de crescimento reajam mais positivamente a tarefas de alto potencial motivacional do que pessoas com baixa necessidade individual de crescimento.

Os estados psicológicos críticos envolvem a percepção do trabalhador na significância do trabalho, o grau de responsabilidade pelos resultados e o conhecimento real dos resultados obtidos.

Dentro dos resultados pessoais e de trabalho estão incluídos a satisfação geral e a motivação para o trabalho de alta qualidade, bem como o absenteísmo e a rotatividade baixa.

Para operacionalizar o modelo, os autores criaram o *Job Diagnostic Survey* (Inventário de Diagnóstico das Características do Trabalho) e, a interpretação dos resultados permite entender a Qualidade de Vida no Trabalho como resultado direto 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 a determinada organização” (RODRIGUES, 1999 : 125).

VIEIRA (1996 : 43) sintetiza o modelo de Hackman & Oldham, afirmando que “os autores sistematizaram as dimensões ou características do cargo que consideram ser determinantes na Qualidade de Vida do Trabalho, por serem capazes de oferecer recompensas intrínsecas e assim satisfazer os indivíduos no trabalho e automotivá-los para tarefas.”

De acordo com SOARES (1992), a idéia central de Hackman & Oldham está associada às noções de satisfação e motivação.

O modelo de Hackman & Oldham foi utilizado por RODRIGUES (1999) como suporte teórico de sua pesquisa realizada com 18 empresas do ramo de confecções do Estado do Ceará, em 1994. O trabalho se deu a nível gerencial, atingindo um total

de 104 executivos e tomou como base de medida da Qualidade de Vida no Trabalho, a motivação e a satisfação desses profissionais. As principais conclusões do autor dizem respeito à motivação alta para o trabalho, influenciada pelo nível de instrução formal (quanto maior o nível de instrução formal, maior a motivação) e pelo estado civil (solteiros apresentaram baixa motivação; casados, motivação mediana; e desquitados/divorciados, uma alta motivação); já, em relação à satisfação com o trabalho é inversamente proporcional ao nível de instrução formal e diretamente proporcional em relação ao nível salarial.

### 2.7.2 Modelo de Westley

WESTLEY (*apud* FERNANDES, 1996 : 53) apresenta seu modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho alicerçado em quatro indicadores fundamentais: econômico, político, psicológico e sociológico. O autor defende sua idéia afirmando que:

“a insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração do poder e da concentração dos lucros e conseqüente exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho e à anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas.”

Ainda referindo-se à exploração dos trabalhadores, à alienação e a anomia, o autor do modelo aponta para solução ou minimização destes problemas o enriquecimento do trabalho, que seria adotado em nível individual e os métodos sócio-técnicos (diferenciando-os do enriquecimento do trabalho pelo fato de ser ascendente na pirâmide da estrutura organizacional) seriam apresentados para a reestruturação do grupo de trabalho (RODRIGUES, 1999).

O quadro 03 apresenta um resumo do modelo de Westley:

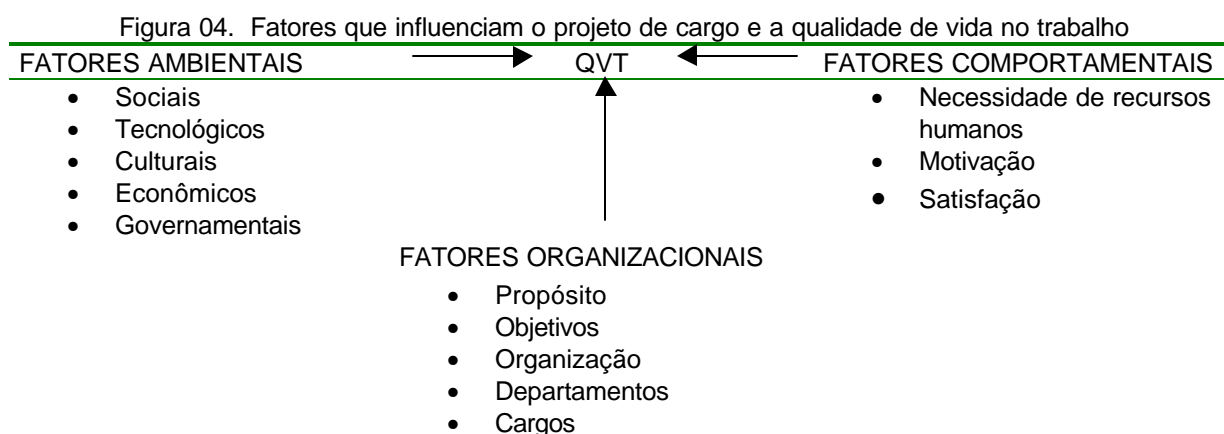
Quadro 03. Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho

<b>ECONÔMICO</b>	<b>POLÍTICO</b>	<b>PSICOLÓGICO</b>	<b>SOCIOLÓGICO</b>
Eqüidade salarial Remuneração adequada Benefícios Local de trabalho Carga horária Ambiente externo	Segurança no emprego Atuação sindical Retroinformação Liberdade de expressão Valorização do cargo Relacionamento com a chefia	Realização potencial Nível de desafio Desenvolvimento pessoal Desenvolvimento profissional Criatividade Auto-avaliação Variedade da tarefa Identidade com a tarefa	Participação nas decisões Autonomia Relacionamento interpessoal Grau de responsabilidade Valor pessoal

Fonte: WESTLEY (1979) adaptado por RUSCHEL (1993) (*apud* FERNANDES, 1996 : 53)

### 2.7.3 Modelo de Werther & Davis

Para WERTHER & DAVIS (1983) a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser afetada por diversos fatores: ambientais, organizacionais e comportamentais. Dessa forma os autores se preocupam, em seu modelo, em analisar o conteúdo e a designação dos cargos. Os diversos fatores que influenciam no projeto de cargo podem ser vistos na figura a seguir:



Fonte: Davis & Werther (1983 :72)

Dentro dos fatores ambientais se destacam a habilidade dos trabalhadores e suas expectativas sociais. Isso demonstra que um cargo não deverá ser tão complexo



que exija a importação de trabalhadores nem tão simples a ponto de gerar perturbação quando a mão-de-obra for mais instruída.

O nível comportamental estabelece o ponto mais sensível para o sucesso de um cargo, segundo WERTHER & DAVIS (1983). Os autores defendem a idéia de que o projeto de cargo não deve visar apenas a eficiência, mas também considerar a autonomia para promoção da responsabilidade, a variedade do cargo como forma de redução de fadiga e o tédio, a identidade da tarefa (despertando o senso de realização e orgulho pelos resultados de uma ação) e a retroinformação, permitindo ao trabalhador saber a repercussão de seu trabalho e com isso ter mais motivação.

Nos elementos organizacionais do projeto de cargo estão inseridos o fluxo de trabalho, os métodos para a prática do trabalho de forma não mecanicista (WERTHER & DAVIS, 1983).

Na análise de LIMA (1995), existe uma certa falta de coerência nos projetos de cargo, pois enquanto os elementos comportamentais fazem com que os especialistas acrescentem mais autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação, os fatores de eficiência (...) apontam para maior especialização, menor variedade, autonomia mínima e outros fatores conflitantes. Assim, cargos mais eficientes podem gerar menor satisfação, enquanto que os de maior satisfação podem se tornar ineficientes. WERTHER & DAVIS (1983) recomendam que o desenho dos cargos evolua permanentemente, sempre adaptando-o ao perfil do trabalhador.

FERNANDES e GUTIERREZ (1988) realizaram um estudo utilizando o modelo de Werther e Davis na empresa JH Santos, do Rio Grande do Sul, objetivando levantar fatores que contribuíam para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. O

levantamento de dados, de ordem qualitativa, foi feito com base numa entrevista semi-estruturada.

As principais conclusões da pesquisa foram:

- os gerentes, de forma geral, percebiam a empresa muito centralizadora;
- poucos níveis hierárquicos eram envolvidos nas tomadas de decisões, afetando de forma negativa a autonomia dos trabalhadores e na agilidade dos processos administrativos;
- os aspectos ligados à imagem institucional foram considerados positivos, envolvendo: tradição, honestidade, reconhecimento público e popularidade;
- em relação às políticas de recursos humanos, os gerentes percebiam melhorias por parte da organização, mas ainda demonstravam alguma insatisfação pela falta de treinamentos, *feedback* e política de crescimento.

Os resultados da pesquisa permitiram aos autores a formulação de uma proposta de novas políticas de recursos humanos para a organização.

#### 2.7.4 Modelo de Walton

Segundo FERNANDES (1996), o artigo escrito por Walton pode ser considerado como um clássico por ter apresentado um modelo de análise importante sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. WALTON (1973), na sua proposta, apresenta oito critérios conceituais onde são incluídos indicadores de qualidade de vida no trabalho, ilustrados a seguir:

Quadro 04. Critérios e Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
1. Compensação Justa e Adequada	Eqüidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2. Condições de Trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informação sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectivas de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração Social na Organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância Social do Trabalho na Vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Adaptado de WALTON (1973 : 11 - 21)

Os critérios mostrados no quadro anterior não estão elencados em ordem de prioridade. O Modelo de Walton estabelece que dependendo do grupo de trabalhadores ou do ambiente, podem ser gerados conjuntos distintos de critérios que, dependendo do contexto, podem assumir novas hierarquias de importância na Qualidade de Vida no Trabalho. Para WALTON (1973), operacionalmente os termos do modelo podem ser definidos da seguinte forma:

1. Compensação Justa e Adequada: prioriza o trabalho e vê nele a forma de sobrevivência do trabalhador. Nessa categoria ele estabelece uma medida da Qualidade de Vida no Trabalho em função da remuneração

recebida pelo trabalho realizado. Esse critério é desdobrado em outros três:

- a) Remuneração adequada: valor pago pelo trabalho realizado que permita o trabalhador viver dentro de padrões pessoais, culturais, sociais e econômicos do meio onde vive;
  - b) Eqüidade interna: equiparação salarial com outros trabalhadores dentro da mesma organização;
  - c) Eqüidade externa: salário compatível com o mercado de trabalho.
2. Condições de Trabalho: o nível de satisfação do trabalhador diante dessa dimensão poderia ser melhorada através do estabelecimento de horários razoáveis e padronizados; estabelecimento de limites para execução de esforços que possam causar danos agudos ou crônicos à saúde do trabalhador; melhoria do ambiente físico, proporcionando conforto e organização do local; fornecimento de material e equipamentos adequados à realização das tarefas prescritas; estabelecimento de ambiente salubre ou neutralização da insalubridade.
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades: Dentre as dimensões estabelecidas pelo autor para avaliação desse critério, destacam-se: autonomia (liberdade e independência dada ao trabalhador na programação e execução do seu trabalho); múltiplas habilidades (possibilidade de utilização de larga escala da capacidade e habilidades dos indivíduos pertencentes à organização); retroinformação (informação ao trabalhador acerca das suas

atividades como um todo, de suas ações e suas perspectivas futuras); significado da tarefa e identidade do trabalhador com a mesma (relevância para a organização, para a comunidade e para o próprio trabalhador nas tarefas executadas).

4. Oportunidade de Crescimento e Segurança: esta categoria tem a finalidade de medir a oportunidade de carreira que o trabalhador tem dentro de uma organização e a segurança de seu emprego. Aqui surge um conflito: a oportunidade de carreira normalmente está associada à educação formal que, em grupos de trabalhadores da área de produção se constitui num fator limitante. Para melhorar o nível de satisfação, o autor sugere que seja trabalhado com situações de expansão das atividades que contribuam para que o trabalhador não entre na obsolescência e a manutenção do seu emprego.
5. Integração Social na Organização: A Qualidade de Vida no Trabalho está associada ao nível de convivência harmoniosa entre os trabalhadores de uma mesma empresa. A integração social pode ser avaliada pela igualdade de oportunidades (ausência de discriminação de qualquer natureza), auxílio recíproco entre os membros da organização (aumenta o grau de relacionamento, sem contudo ferir a individualidade de cada um), e o senso comunitário (em que o trabalhador se sente integrado a um grupo e à organização).
6. Constitucionalismo: Um elevado nível de Qualidade de Vida no Trabalho está associado à existência de normas e procedimentos que estabelecem claramente os direitos e os deveres dos trabalhadores.

Destacam-se o direito à privacidade pessoal, a liberdade de diálogo e o direito de posicionar-se e de receber tratamento justo em todos os aspectos.

7. Trabalho e Espaço Total de Vida: o autor afirma que a “experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com a família.” O equilíbrio entre trabalho e espaço total de vida, segundo o autor, tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção. Recomenda ainda o pesquisador que a avaliação seja feita através de opiniões quanto à duração da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que podem interferir na disponibilidade de tempo para a família e para o lazer.
8. Relevância Social da Vida no Trabalho: a forma de ação de algumas empresas promovem uma depreciação nos trabalhos executados e carreiras seguidas pelos operários, o que afeta a auto-estima e, conseqüentemente, a produtividade. Dentre os critérios de avaliação, destacam-se: imagem institucional (percepção do trabalhador em relação à sua instituição: importância para a comunidade, orgulho e satisfação de pertencer à organização); responsabilidade social da instituição (preocupação da organização em resolver problemas na comunidade e não de provocá-los); responsabilidade social pelos serviços/produtos (qualidade dos serviços/produtos colocados à disposição dos clientes); responsabilidade social pelos empregados (associado a uma sólida política de recursos humanos).

O modelo de Walton é encontrado em diversos trabalhos acadêmicos que visam avaliar a Qualidade de Vida do Trabalhador em processos industriais e de serviços. No desenvolvimento destes trabalhos observa-se sempre a utilização da técnica de entrevistas e questionários para identificação dos níveis de satisfação.

Citamos como exemplo a pesquisa feita por ROCHA (1998 : 67), estudando um caso do setor têxtil em Santa Catarina que conseguiu identificar “que as dimensões voltadas às necessidades do lado social (...) encontram-se satisfeitas.” Enquanto que as dimensões voltadas para o lado profissional do indivíduo foram consideradas negativas, interferindo “nos resultados da Empresa, sobretudo na produtividade.”

Outra pesquisa enfocando a Qualidade de Vida no Trabalho foi conduzida por LIMA (1995), que avaliou o nível de satisfação dos operários de empresas da construção civil de pequeno porte em Porto Alegre/RS e Florianópolis/SC, envolvidas em projetos de apoio tecnológico e gerencial da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A pesquisa seguiu o modelo de Walton, sendo utilizada a técnica da entrevista aberta para o levantamento da percepção do nível de satisfação dos trabalhadores pesquisados.

De acordo com o pesquisador, o nível de satisfação do pessoal está diretamente relacionado com as melhorias implementadas pelas empresas em seus canteiros de obras. Nas empresas cujas melhorias foram efetivadas, o autor percebeu um nível de satisfação em relação à Qualidade de Vida no Trabalho maior do que nas empresas em que naquelas que não implementaram melhorias ou promoveram menores intervenções.

O modelo de Walton também foi utilizado na agroindústria numa pesquisa realizada em frigoríficos de pequeno, médio e grande porte localizados no Rio Grande do Sul, onde foi utilizado um questionário de perguntas fechadas, o qual foi aplicado ao nível gerencial das indústrias pesquisadas. A pesquisa, conduzida por RODRIGUES (1998) analisou a percepção do nível gerencial destas empresas quanto às implicações da Qualidade de Vida no Trabalho nos programas de qualidade total. A pesquisadora concluiu que as empresas que apresentaram maior nível de satisfação dos seus gerentes em relação à Qualidade de Vida no Trabalho foram aquelas que já vinham desenvolvendo há mais tempo programas de Qualidade Total.

#### 2.7.4.1 Justificativa da escolha do modelo de Walton

O modelo de Walton foi selecionado para desenvolvimento da pesquisa pela amplitude dos seus oito critérios para o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho. No setor da agroindústria existe a necessidade de pesquisar aspectos básicos da situação de trabalho para uma avaliação dos níveis de satisfação da Qualidade de Vida no Trabalho, encontrados neste modelo.

Os demais autores pesquisados consideram nos seus modelos que esses fatores básicos abordados anteriormente já estão plenamente satisfeitos, não sendo necessário incluí-los na avaliação. A seguir apresentaremos um resumo comparativo entre os modelos de Werther & Davis, Westley e Hackman & Oldham:

- o modelo de WERTHER & DAVIS (1983) considera as expectativas sociais, as habilidades individuais, um fluxo de trabalho coerente, a perfeita identificação da tarefa e a necessidade de adequar eficiência com autonomia;



- o modelo de WESTLEY (1979) associa a questão da Qualidade de Vida no Trabalho exclusivamente a fatores motivacionais (econômico, político, psicológico e sociológico).
- o modelo de HACKMAN & OLDHAM (1975) está baseado nas características objetivas do trabalho e pode ser avaliado em função de: dimensão da tarefa, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e de trabalho (não incluindo aspectos elementares da situação de trabalho);

Destaca-se no modelo escolhido questões elementares da situação de trabalho como fatores importantes para o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho em agroindústrias, incluindo entre elas indicadores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e saúde do trabalhador e remuneração, sem no entanto, se descuidar dos demais.

A investigação da Qualidade de Vida no Trabalho possui muitos pontos de intersecção com os critérios utilizados para análise da qualidade de vida de uma forma ampla. Isso implica que a análise da Qualidade de Vida no Trabalho não deve se restringir aos fatores condicionantes do ambiente laborativo. Os critérios conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Walton são os que melhor abrangem e os que mais se adequam ao estágio em que se encontram as organizações e os indivíduos que foram pesquisados.

## **CAPÍTULO 3 O MÉTODO DE PESQUISA**

Esse capítulo está reservado para apresentação dos métodos e técnicas que foram utilizados na pesquisa de campo.

Para GIL (1987 : 27), a determinação do método “é o caminho para se chegar a determinado fim.” Para sua determinação faz-se necessário o conhecimento das construções mentais que possibilitem atingir determinados objetivos.

Orientados pelo pressuposto básico de que a identificação da Qualidade de Vida no Trabalho pode ser obtida junto aos trabalhadores a nível de produção através de instrumentos não estruturados, foram desenvolvidos estudos de campo em quatro empresas agroindustriais de produção de rações para animais do segmento cooperativista, localizadas geograficamente no extremo oeste do Estado do Paraná.

A partir do entendimento de que a pesquisa qualitativa busca também a compreensão de fenômenos envolvendo o ser humano e subsidiados pelas técnicas de levantamento de dados, aliada à observação participativa, iniciamos a fase empírica do estudo, visitando as organizações a serem pesquisadas.

Em um primeiro contato foram abordados os dirigentes e responsáveis pelas organizações e os supervisores das unidades de produção, com objetivo de apresentar a proposta do trabalho, seu método de aplicação, as questões éticas envolvendo o estudo e, sobretudo, ter o consentimento para a realização da pesquisa.

Numa segunda etapa foram visitados os processos de produção nos quais os trabalhadores, alvo das entrevistas, desenvolviam suas atividades. Neste momento de interação com o ambiente e os sujeitos a serem pesquisados, foi possível a elaboração de estratégias de aproximação e definição dos fatores a serem investigados. Juntamente com esse contato informal, procuramos expor com quem

conversávamos as nossas intenções quanto à realização do trabalho, esclarecendo os princípios éticos relacionados à preservação do anonimato dos participantes. Negociamos questões referentes a locais, data e horários para as entrevistas. Nesta mesma oportunidade foram aplicados os questionários de pré-teste.

Definidas as estratégias, locais, datas e horários, realizamos o encontro para formalização das entrevistas. Novamente, antes do contato individual, o supervisor da área de produção reuniu a equipe de trabalho e fizemos nova explanação dos nossos objetivos com a pesquisa. A cada nova entrevista que era realizada percebíamos que a nossa presença era bem vinda e que havia uma vontade implícita dos trabalhadores em participar do trabalho proposto. Isso ficou evidente em vários depoimentos anotados durante as entrevistas nas diversas empresas, como este: “A sua presença aqui pode nos ajudar muito! (...) é importante podermos falar do que sentimos aqui dentro, trabalhando.” (Notas de campo do pesquisador.)

Os registros das informações, conforme orientação do método, foram feitos conforme eram verbalizadas as respostas pelos trabalhadores, na intenção de compreender a realidade expressa pelo entrevistado.

Seguiu-se depois o trabalho de tabulação dos dados, tratamento estatístico e interpretação dos resultados.

### **3.1 A Técnica da Coleta de Dados**

A técnica de coleta em estudos de caso, segundo GIL (1991 : 122) é feita mediante o consórcio de vários procedimentos. “Os mais usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Geralmente usa-se mais de um procedimento.”

Neste estudo de caso a coleta de dados foi feita através de entrevista individual com cada trabalhador, utilizando-se questionário não estruturado, visando avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações pesquisadas.

A opção pelo questionário não estruturado se justifica, uma vez que a grande maioria do universo pesquisado possui um grau de escolaridade baixa, permitindo que as pessoas entrevistadas pudessem superar a falta de habilidade de responder por escrito perguntas subjetivas. A verbalização dos assuntos, em face da percepção do pesquisador em relação ao seu entrevistado, permitiu uma maior confiabilidade no enquadramento dos níveis de satisfação.

Também foi utilizado o processo de observação participativa, uma vez que o pesquisador atua profissionalmente numa das empresas pesquisadas há mais de 14 anos.

O instrumento de coleta não estruturado constitui-se num conjunto de indicadores divididos em 8 (oito) blocos distintos, cada um valorizando os pilares do modelo de Walton, com a utilização dos principais indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho. O instrumento não identifica o trabalhador para preservar sua individualidade e sua real posição em relação ao tema pesquisado. O Anexo 1 (página 120) apresenta o instrumento de coleta utilizado na pesquisa, constituindo-se, na primeira parte, de um conjunto de informações das variáveis de segmentação da pesquisa e, na segunda parte, os indicadores escolhidos como intervenientes na Qualidade de Vida do Trabalhador nos processos produtivos.

### 3.1.1 A seleção dos indicadores do questionário

A seleção dos fatores para aplicação no questionário foi feita fundamentada no levantamento bibliográfico, especialmente no que se refere ao Modelo de Walton, onde são sugeridos alguns indicadores chaves.

As peculiaridades do setor agroindustrial foram também identificadas na segunda etapa da pesquisa de campo, quando pudemos corroborar as nossas idéias em relação aos fatores através das conversas informais para elaboração das estratégias. Para manter a originalidade do modelo utilizado, não foram alterados os critérios, mas dentro desses critérios foram apropriados os indicadores mais ligados à realidade presenciada durante as visitas.

#### 3.1.1.1 Compensação justa e adequada

Foram selecionados os indicadores relacionados à remuneração justa, equilíbrio salarial, participação em resultados e benefícios extras.

A remuneração é um fator que exerce grande influência sobre a satisfação do trabalhador. IIDA (1998 : 292) admite que “o fator que mais motiva é o salário, pelo menos para aqueles trabalhadores de menor renda, que se situam nos níveis de necessidades 1 e 2 de Maslow.” Dentro dessa idéia, os indicadores visam avaliar a satisfação do trabalhador quanto ao equilíbrio entre a carga de trabalho e o salário recebido; o nível de satisfação entre as diferenças salariais internas entre trabalhadores que exercem a mesma função; e a satisfação em relação à equidade de sua remuneração e a que o mercado externo oferece; a participação nos resultados visa avaliar o nível de satisfação do trabalhador em relação ao complemento de remuneração advindo com esta remuneração; e em relação aos benefícios extras, busca-se verificar o nível de satisfação em relação a auxílio farmácia, ambulatório

médico, seguro, alimentação, uniforme, assistência odontológica, atividades sociais, dentre outras.

### 3.1.1.2 Condições de trabalho

Foram selecionados os indicadores relativos à jornada de trabalho semanal; carga de trabalho em cada turno; tecnologia do processo onde o trabalhador está inserido; salubridade do ambiente; fornecimento e uso de equipamentos de proteção individual (EPI) e existência de equipamentos de proteção coletiva (EPC) nos ambientes de trabalho; e a fadiga resultante do serviço executado.

Em razão das condições ambientais a que os trabalhadores das fábricas de rações estão submetidos, decidiu-se dar um crédito maior a este critério, tendo em vista que é na “saúde *do* trabalho ( e não apenas *no* trabalho) (..) que se encontra a solução definitiva para preservar a saúde e as próprias vidas dos que trabalham” (REBOUÇAS, 1989 : 22).

O indicador referente à jornada semanal objetiva avaliar o nível de satisfação do trabalhador em ter que exceder ou não a jornada constitucional. Para GRANDJEAN (1998), a jornada de trabalho está relacionada com a produtividade e a fadiga do trabalhador, fatores que interferem na satisfação deste.

A tecnologia do processo, além de estar associada com questões de eficiência e produtividade, tem relação direta com a saúde, segurança e bem estar psicológico e social dos trabalhadores envolvidos com ela (IIDA, 1998). Assim, o indicador objetiva identificar a satisfação em relação a estes aspectos: de que forma o trabalhador percebe a influência do nível tecnológico em relação à produtividade e à sua saúde.

A salubridade é um indicador que visa identificar o nível de satisfação em relação ao ambiente físico de trabalho e qual a sua percepção da agressividade do

meio onde desenvolve suas atividades. Este indicador também está relacionado com a questão do recebimento e uso de equipamentos de segurança (luvas, calçados, respiradores, protetores auriculares, dentre outros) necessários para o desenvolvimento das atividades. O que visa essa interpelação é verificar o nível de satisfação em relação aos equipamentos que estão sendo utilizados no processo. Da mesma forma em relação aos equipamentos de proteção coletiva.

Para IIDA (1998 : 287) “a fadiga é um dos principais fatores que concorre para reduzir a produtividade.” Segundo o mesmo autor ela pode estar relacionada com fatores ambientais (ruído, vibrações, exigência de força física, dentre outros) e organizacionais (horários, trabalhos em turnos, programação de produção, relação interpessoal, entre outros). O indicador visa investigar a satisfação em relação a esses aspectos.

Implicitamente dentro deste critério estão envolvidas questões relativas à segurança individual e coletiva dos trabalhadores.

### 3.1.1.3 Uso das capacidades

Em função das características do processo, foram selecionados os seguintes indicadores de investigação: autonomia; importância das tarefas; polivalência; avaliação do desempenho; responsabilidade conferida.

A autonomia visa avaliar o nível de satisfação do trabalhador em executar ações dentro do processo produtivo pelo seu próprio governo.

A importância das tarefas, bem como a polivalência, visa avaliar o nível de satisfação do trabalhador quanto às suas habilidades e disposição para executar tarefas que lhe são confiadas pelos supervisores. Para IIDA (1998), a habilidade está

diretamente ligada com a capacitação do trabalhador e constitui-se, aliada com a decisão de executar um trabalho, numa fonte de satisfação.

A avaliação de desempenho é interpretada nesta pesquisa como o *feedback* que o trabalhador recebe de seus superiores, dos colegas e do resultado do próprio trabalho realizado. Visa identificar o nível de satisfação quanto a essas questões.

Responsabilidade conferida está associada também com a questão da autonomia, mas neste caso resolveu-se desmembrar o indicador para obter mais subsídios do trabalhador em relação ao seu nível de satisfação pela responsabilidade de realização de um ciclo completo de produção, sem a necessidade de controles intermediários. Refere-se mais especificamente à importância que o trabalhador dá quando lhe é conferido um trabalho de maior responsabilidade em relação ao que executa normalmente e se isso ocorre no seu ambiente organizacional.

#### 3.1.1.4 Oportunidades

Neste critério foram incluídos os indicadores relacionados com o crescimento profissional; a possibilidade de treinamentos relacionados com a atividade que exerce; demissões; e incentivo aos estudos.

As chances de crescimento profissional, aliadas às ofertas de treinamento pelas empresas, juntamente com a questão das demissões foram associadas para verificar se o trabalhador está satisfeito em relação à continuidade (segurança) de emprego.

Com relação ao incentivo aos estudos, o indicador também está relacionado com os benefícios extras propostos pela organização. Visa verificar a satisfação do trabalhador em relação específica à questão do ensino formal.



### 3.1.1.5 Integração social

Em função de que o trabalho exercido pelos entrevistados é especificamente na área de produção, distante dos setores administrativos, foram definidos os seguintes indicadores para investigação: discriminação; relacionamento interpessoal; compromisso de equipe e valorização das idéias.

A discriminação visa identificar a satisfação do trabalhador em relação às igualdades de oportunidades e de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilo de vida e aparência (FERNANDES, 1996).

Os indicadores de relacionamento interpessoal e compromisso de equipe foram incluídos na investigação para identificar a satisfação dos trabalhadores com o atual panorama de relações humanas no trabalho e companheirismo. Para KANAANE (1995) o conhecimento das relações interpessoais e o comprometimento de equipe, pode ser identificado clima organizacional em determinado momento, o que nos auxilia na determinação do nível de qualidade de vida presente na empresa.

### 3.1.1.6 Constitucionalismo

Pelo fato de não existir apenas uma forma de vinculação do trabalhador com as empresas pesquisadas, foram definidos os seguintes indicadores de identificação da satisfação dos trabalhadores em relação ao critério do constitucionalismo: direitos do trabalhador; liberdade de expressão; discussão de normas; e respeito à individualidade.

A questão dos direitos do trabalhador visa identificar a satisfação dos entrevistados em relação ao cumprimento por parte das empresas das obrigações, leis e direitos trabalhistas.

A liberdade de expressão visa identificar a satisfação em relação às possibilidades que o trabalhador tem, dentro do seu ambiente de trabalho, de expressar a sua opinião, mesmo que seja contraditória, sem o receio de represálias.

A discussão de normas foi abordada no questionário e visa identificar a satisfação do trabalhador em relação ao seu envolvimento na discussão de procedimentos operacionais e ainda da sua satisfação em relação aos regulamentos existentes dentro das organizações.

O respeito à individualidade visa identificar a satisfação do trabalhador em relação ao seu estilo próprio (pessoa alegre, desinibida, tímida, entre outros) e em relação às suas necessidades básicas (de higiene, alimentação, pausas de descanso, vícios, entre outras). Esse indicador está relacionado com o grau de privacidade pessoal tem dentro da organização.

#### 3.1.1.7 Trabalho e vida

Este critério visa identificar o nível de satisfação em relação às interferências que o trabalho exerce sobre indicadores relacionados com a rotina da família, com o espaço e a possibilidade de lazer e o equilíbrio entre horário de trabalho e descanso. Para IIDA (1998), a jornada de trabalho é uma fonte de insatisfação dos trabalhadores, argumentando que existe uma tendência histórica de redução da jornada em favor da satisfação do trabalhador e do ganho em produtividade.

#### 3.1.1.8 Relevância social

Este critério visa identificar o nível de satisfação dos trabalhadores em relação à responsabilidade social da organização dentro da comunidade em que está inserida, à qualidade e ao atendimento dos trabalhadores. Foram incluídos os seguintes

indicadores: orgulho do trabalho; imagem institucional; integração comunitária; qualidade dos produtos; e política de recursos humanos.

O orgulho do trabalho visa identificar o nível de satisfação pessoal em pertencer à organização pesquisada. Associado a isso, a imagem institucional visa identificar a importância da organização para a comunidade através do nível de satisfação do trabalhador.

A integração comunitária visa identificar se o trabalhador está satisfeito com a participação da empresa em que trabalha na resolução de problemas da comunidade e também de não provocá-los.

Com relação ao indicador da qualidade de produtos, o objetivo é de identificar a satisfação com relação à qualidade intrínseca dos produtos que ele fabrica.

A política de recursos humanos visa identificar no trabalhador a sua satisfação em relação às possibilidades formais de crescimento profissional e protocoladas numa política de cargos e salários, seleção de pessoal, programas de treinamento e promoções.

Embora as fontes de satisfação do trabalhador dependam do trabalho que executa, os indicadores acima apontados interferem na Qualidade de Vida do Trabalho das pessoas. Se tais aspectos não são bem administrados, os níveis de satisfação experimentados pelos trabalhadores ficam abaixo de suas expectativas, interferindo nos níveis de produtividade (FERNANDES, 1996).

### 3.1.2 A caracterização das empresas

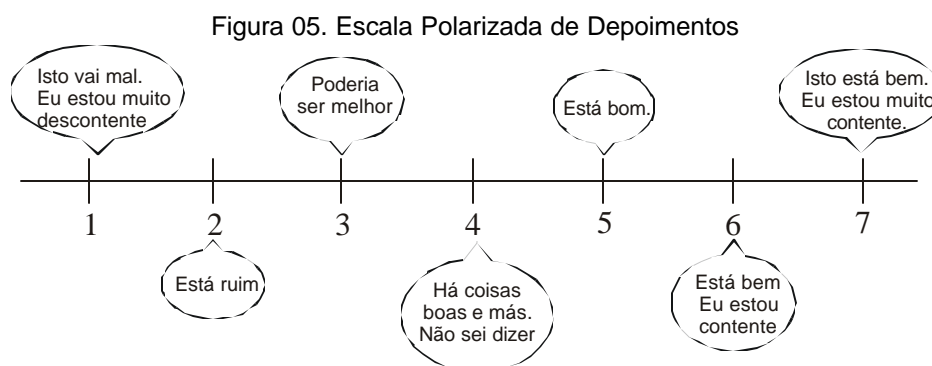
Para obtenção de dados que permitissem a caracterização das empresas pesquisadas, foi feito um questionamento aos supervisores das áreas de produção sobre:

- idade da empresa;
- mão-de-obra empregada no processo de produção e os respectivos vínculos empregatícios;
- natureza dos produtos fabricados;
- volume atual e capacidade nominal de produção;
- existência de programas envolvendo a questão da Qualidade de Vida do Trabalhador e qualidade dos produtos.

As informações foram anotadas em um diário de campo e complementadas pela observação e vivência do pesquisador.

### 3.1.3 O registro das respostas

A identificação da satisfação dos trabalhadores em relação à Qualidade de Vida no Trabalho foi medida por uma escala polarizada de 7 (sete) pontos indicada por FERNANDES (1996), conforme pode ser vista na Figura 5, a seguir:



O pressuposto de FERNANDES (1996), é de que os valores correspondentes às diferentes satisfações situam-se em pontos equidistantes, o que permite codificar essas respostas em números e tratá-los estatisticamente. Na escala, o nível de satisfação é codificado da seguinte forma:

Quadro 05. Escala de Níveis de Satisfação

Grau Numérico	Nível de Satisfação Equivalente
1	Bastante Insatisfeito
2	Insatisfeito
3	Levemente Insatisfeito
4	Neutro
5	Levemente Insatisfeito
6	Satisfeito
7	Bastante Satisfeito

Fonte: FERNANDES (1996 : 87)

Em cada resposta do trabalhador a pesquisa procurou determinar a sua percepção em relação à satisfação ou não do critério ou indicador questionado, levando em conta a necessidade e os anseios de cada indivíduo em particular.

### 3.1.4 Pré-teste

Embora a pesquisa esteja fundamentada no modelo de Walton, considerado por diversos autores como um clássico da Qualidade de Vida no Trabalho, o estudo admite que os critérios propostos no modelo são contingenciais, o que levou à realização de uma sondagem inicial. Foram aplicados 12 (doze) questionários, 4 (quatro) em cada empresa a ser pesquisada. Após a coleta das opiniões dos entrevistados foram analisadas as dificuldades encontradas quanto à extensão, forma, consistência e dificuldades de aplicação do instrumento de coleta.

## 3.2 Caracterização da População e Definição da Amostra

O conjunto total de elementos (indivíduos) com características comuns sobre o qual se faz um estudo estatístico recebe a denominação de população ou universo. A amostra pode ser definida como um subconjunto da população, através do qual se forma um juízo sobre as características de todo o universo (TOLEDO, 1985). A amostra foi aleatória simples. Para KAZMIER (1982 : 125), uma amostra aleatória pode ser obtida “por um procedimento tal que cada elemento da população tenha uma

probabilidade conhecida de ser escolhido e que não possua nenhuma fonte conhecida de erro sistemático.” Desta forma, utilizou-se a técnica proposta pelo autor de escolha dos trabalhadores ao acaso, a partir da listagem nominal das pessoas envolvidas no processo.

A definição pelo tamanho da amostra foi feita com base no Teorema do Limite Central, definido por KAZMIER (1982 : 127): “À medida que se aumenta o tamanho da amostra, a distribuição da amostragem da média se aproxima da forma da distribuição normal, qualquer que seja a forma da distribuição da população.” Para o autor, na prática, considera-se uma amostra expressiva quando existe um número igual ou maior do que 30 elementos do universo pesquisado.

A população é composta por 114 trabalhadores do processo de produção, todos do sexo masculino e está distribuída em quatro empresas pesquisadas. No levantamento do total de trabalhadores atuantes no processo de produção, não foi feita a distinção entre o tipo de vínculo que o trabalhador possuía com as empresas (se contratado direto, temporário, terceirizado ou mão-de-obra avulsa). A amostra foi de 76 trabalhadores entrevistados, representando 66,67% do total.

### **3.3 Seleção das Empresas**

Os critérios de seleção foram:

- pertencer ao segmento cooperativista;
- estar localizada geograficamente no extremo oeste do Estado do Paraná;
- ter como característica comum a produção de ração animal;
- expressar a concordância em relação à pesquisa.

Ressaltamos que foram visitadas todas as unidades de produção de rações para animais das cooperativas e que apenas uma não apresentou-se favorável à realização da pesquisa neste momento, por razões que preferiu não explicitar.

As quatro empresas pesquisadas cumprem com os critérios definidos *a priori*: pertencem ao segmento cooperativista, estão localizadas no extremo oeste do Estado do Paraná, produzem rações para animais e concordaram com a realização da pesquisa.

### **3.4 Tratamento Estatístico dos Dados**

Para interpretação dos dados coletados, foram utilizadas medidas de posição (média aritmética e mediana) e uma medida de dispersão (o coeficiente de variação).

As medidas de posição dentro de um conjunto de dados são valores numéricos calculados a partir de informações brutas e são usadas, de alguma forma, para descrição de dados (KAZMIER, 1982).

A média aritmética simples pode ser definida como o quociente entre a soma dos valores de um determinado conjunto e o número total de elementos deste conjunto. A sua utilização é muito comum quando o objetivo é a comparação entre valores de uma mesma natureza. A mediana é um promédio que divide um conjunto de dados em partes iguais. É freqüentemente utilizada quando se atribui pouca importância aos valores extremos de uma variável (TOLEDO, 1985).

O coeficiente de variação, segundo TOLEDO (1985 : 220), “é uma porcentagem cujo cálculo resulta da comparação entre o desvio-padrão ou o desvio médio e a média ou a mediana.” Vem sempre expresso em valores relativos.

A utilização desta medida de dispersão serviu para verificar a homogeneidade das respostas dos trabalhadores em relação à satisfação quanto aos indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho.

As tabelas com informações numéricas levantadas apresentam uma abreviatura que deve ser assim lida:

- NA = número absoluto de casos;
- NR = número relativo de casos;
- CV = coeficiente de variação.



## **CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados que se seguem são frutos da pesquisa de campo feita em organizações do sistema cooperativista do extremo oeste do Estado do Paraná e que atuam na produção de rações para animais. Inicialmente as empresas serão caracterizadas, sem no entanto serem identificadas; da mesma forma, os trabalhadores que valorizaram o processo de pesquisa fazendo seus comentários e considerações, não serão identificados.

### **4.1 Caracterização do Processo Produtivo e Empresas Pesquisadas**

#### **4.1.1 O processo de produção de rações para animais**

Da observação feita nos locais de trabalho, pudemos concluir que o processo produtivo de rações para animais é semelhante em todas as empresas pesquisadas. É feito de forma contínua, a partir de uma formulação estabelecida pelo profissional responsável da fábrica e que é repassada para os operadores. A fórmula é manipulada através da pesagem de macro e microingredientes que vão para um misturador. Na seqüência, dependendo do tipo de ração formulada, o produto segue ou para o depósito em silos graneleiros, ensaque e expedição ou para a peletização e posterior depósito em silos graneleiros, ensaque ou expedição. O fluxo de matéria prima e produto acabado é feito por equipamentos de movimentação e transporte (elevadores, roscas transportadoras e *redlers*) até os pontos de expedição. A expedição à granel é feita por gravidade, caindo direto sobre os caminhões de transporte, exigindo apenas que um trabalhador manobre os registros dos silos. A

expedição de produtos ensacados é feita manualmente, com auxílio de esteiras transportadoras/elevadoras até a carroceira dos veículos.

Os produtos utilizados para a formulação de rações são de origem vegetal, animal e química, sendo que no processo de fabricação eles sofrem apenas transformações primárias (trituração, mistura e, em alguns casos, peletização).

#### 4.1.2 Características próprias da empresa A

A empresa A está no mercado de produção rações para animais há 30 anos. Pudemos observar na visita que fizemos na unidade de produção que existem vários fatores que interferem tanto na Qualidade de Vida no Trabalho como na produtividade, dentre os quais destacamos: ambiente ruidoso; com pouca iluminação na área de processamento; com a presença de contaminantes atmosféricos (especialmente a poeira); com contrafluxos na área de produção (a matéria prima é conduzida a partir do depósito dos produtos acabados, vai para o processo e depois retorna transformada).

Com relação à mão-de-obra empregada no processo produtivo, a empresa trabalha num sistema de contratação mista: funcionários do quadro próprio e trabalhadores terceirizados.

Destaca-se na produção de rações para suínos e bovinos, mas também produz rações para aves, peixes, eqüinos, cães e outros pequenos animais. A sua produção média no ano de 2000 ficou na casa das 4.400 toneladas por mês.

Atualmente a empresa passa por um processo de ampliação da sua capacidade produtiva, incluindo na planta novos equipamentos, com maior capacidade de processamento e com inovações tecnológicas em relação aos existentes. A empresa desenvolveu em anos anteriores alguns programas voltados para a qualidade

do produto, incluindo o desenvolvimento do programa de 5 S. Atualmente não fomenta nenhuma atividade relacionada com questões da qualidade e produtividade.

Está constantemente avaliando a questão das contratações, demonstrando uma tendência a manter a forma da terceirização. Atualmente está operando em três turnos de trabalho rotativos, isto é, a cada período de um mês é feito o rodízio de turnos. Com a ampliação, deverá retornar a apenas um único turno.

As políticas de recursos humanos são definidas por um setor comum a todos os segmentos de atuação da cooperativa, sendo que a unidade de produção de rações tem autonomia apenas para fazer o recrutamento e seleção do seu pessoal.

Os trabalhadores com contratação direta da empresa, de acordo com as informações obtidas junto ao supervisor operacional da fábrica, recebem alguns benefícios extras, como auxílio mercado, convênio médico ambulatorial, auxílio odontológico, uniforme e alguma ajuda eventual em situações emergenciais com a família (mudança de residência, problemas de doença ou viagens excepcionais).

Na organização das tarefas diárias participam o gerente e o supervisor, os quais determinam os tipos e os volumes de rações a serem produzidas num determinado turno. As equipes de trabalho, dentro de um mesmo turno, estão divididas de acordo com a necessidade do processo, sendo que o trabalho de uma equipe se complementa pela execução do trabalho da outra, dentro de um mesmo turno.

O gerente da fábrica, que também acompanhou os trabalhos de visitação ao processo, demonstrou grande interesse pelos resultados da pesquisa, especialmente em saber da opinião dos trabalhadores em relação ao gostar de trabalhar neste processo e dos seus planos em continuar exercendo este trabalho.

#### 4.1.3 Características próprias da empresa B

Esta empresa também iniciou suas atividades na década de 70 e concorre na produção de rações para o segmento suinícola. De menor capacidade de produção que as demais, sua cifra média, em 2000, foi de 3.200 toneladas por mês.

Utiliza-se de mão-de-obra contratada pela própria empresa e também de trabalhadores terceirizados, principalmente nas atividades auxiliares da produção.

Já teve iniciativa de implantação de programas de melhorias ambientais (5 S), mas não fomenta no momento este programa como uma atividade normal da empresa. Não apresentou nenhuma idéia de ampliação da sua planta. Opera em único turno de trabalho. Eventualmente, em função da demanda de determinadas fórmulas de ração, trabalha em alguns períodos extras (à noite ou em finais de semana).

As políticas de recursos humanos são estruturadas a partir de um setor próprio dentro da organização cooperativa que faz, inclusive, a seleção dos trabalhadores.

Em relação ao ambiente produtivo, as características de um local agressivo para a saúde humana são evidentes: ruído, baixa luminosidade; falta de ventilação adequada e poeira de cereais. Outros aspectos observados durante a visitação e contato com a gerência foi o estilo desta em lidar com os trabalhadores, evidenciando o autoritarismo.

A definição das tarefas diárias são feitas pela gerência, que fiscaliza também o andamento de todo o processo de produção.

O trabalho de pesquisa foi bem aceito pela empresa, que tem grande expectativa dos resultados.

#### 4.1.4 Características próprias da empresa C

A empresa iniciou suas atividades em 1987, fomentando principalmente a atividade avícola.

Com uma produção média dos últimos doze meses de 10.000 toneladas mensais, a unidade de produção opera em três turnos de trabalho, abrangendo 21 horas por dia. Os turnos de trabalho são rotativos com periodicidade de um mês.

Em meados da década de 90 implantou programas voltados para a Qualidade Total, iniciando com a aplicação dos 5 S, mas abandonou o projeto. Atualmente pensa em retomar o programa de qualidade do produto, visando uma certificação internacional.

O seu parque industrial se caracteriza por equipamentos semi-novos. Não pensa em expansão, pois trabalha com a idéia de comprar serviços de outras fábricas. Atualmente contrata serviços da Empresa A para produção de determinadas rações, reservando o espaço produtivo para a atividade que fomenta. A mão-de-obra empregada é própria, contratada exclusivamente para todas as atividades da produção.

A seleção e recrutamento de pessoal é feita por um departamento de recursos humanos, com apreciação da gerência da fábrica.

Do contato com a área de produção, percebeu-se que a unidade também apresenta características físicas semelhantes às outras empresas já descritas.

#### 4.1.5 Características próprias da empresa D

Esta empresa possui 21 anos de atividades na produção de rações para aves (atingindo 80% do volume produzido). Produz em pequena quantidade outras rações

para animais para atender alguns produtores do quadro associativo da cooperativa. A cifra média dos últimos meses está na casa de 18.000 toneladas de rações.

Opera com dois turnos diários, sendo complementado por períodos extras quando a demanda de rações aumenta ou em períodos de feriados. No processo existem duas linhas de produção: uma dedicada à produção para aves e a outra, além de produzir alimentos para aves, também produz outras rações. A empresa está estudando a possibilidade de duplicar a capacidade de produção de rações para aves. Dentre todas as empresas pesquisadas, é a única que possui prêmios por volume de produção e, também, é a que está mais atualizada tecnologicamente.

A empresa possui um processo de seleção de pessoal feito por uma equipe multidisciplinar da área de recursos humanos. A gerência da fábrica participa do processo entrevistando os candidatos e emitindo seu parecer final na contratação.

A organização das tarefas diárias é feita pelo gerente e pelo supervisor, com base na demanda dos produtos.

O ambiente físico é amplo quando comparado com as demais empresas, mas se assemelha a estas em relação à agressividade, pela presença de diversos riscos de natureza física, química, biológica, ergonômica e de acidentes em geral. O *layout* da indústria apresenta um desenho contínuo, sem contra fluxos.

#### **4.2 Variáveis de Segmentação da Amostra**

São os resultados da primeira etapa da pesquisa feita com os trabalhadores das quatro empresas que foram entrevistados. Objetivou-se, com isso, traçar um perfil da amostra para verificar algumas características que permitissem apurar algumas conclusões a respeito da atividade exercida (dividida em auxiliar de produção ou operador), faixa etária, tempo de atividade na agroindústria e na empresa,

procedência e atividade anterior do trabalhador, razões da migração e opção pela agroindústria, grau de instrução, estado civil, número de dependentes diretos, moradia e meio de transporte predominantemente utilizado para o deslocamento da residência ao trabalho e vice-versa.

#### 4.2.1 A divisão por empresa e função exercida

A amostra foi constituída por 76 (de um total de 114) trabalhadores em atividade nas quatro empresas pesquisadas. As entrevistas foram realizadas sempre durante o horário de atividade do trabalhador, os quais foram liberados pelo período necessário para as respostas ao pesquisador.

Os dados constantes na Tabela 01 mostram que do total de trabalhadores em atividade, 77,19% são empregados próprios das empresas e 22,81% são trabalhadores de empresas terceirizadas.

TABELA 01. DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA POR EMPRESA, ESPECIALIZAÇÃO E REGIME DE CONTRATAÇÃO

Especificação	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Totais
Total de Trabalhadores	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>114</b>
próprios	13	11	30	34	88
terceiros	18	8	0	0	26
Total de Entrevistados	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>76</b>
auxiliares	15	5	11	14	45
operadores	6	7	9	9	31

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

Participaram da pesquisa os trabalhadores em atividade nos turnos acompanhados pelo pesquisador, dentro da disponibilidade de liberação por parte da empresa para a entrevista, sem a distinção se eram empregados próprios ou terceiros. Dos entrevistados, 59,21% eram auxiliares de produção e 40,79% eram operadores, compreendendo nesta categoria os trabalhadores nos quadros de comando de pesagem e mistura da ração, operadores de prensa peletizadora,

operadores de balanças de precisão para dosagem de nutrientes e operadores de caldeira.

#### 4.2.2 Caracterização da amostra

##### 4.2.2.1 Idade

A pesquisa revelou que a idade mediana dos trabalhadores entrevistados tende a 35 anos, e distribuídas dentro das seguintes faixas: menos de 25 anos: 12 (15,79%); de 26 a 30 anos: 11 (14,47%); de 31 a 35 anos 16 (21,05%); de 36 a 40 anos: 14 (18,42%); de 41 a 45 anos: 10 (13,16%); de 46 a 50 anos: 7 (9,21%); e acima de 51 anos: 6 (7,89%). As empresas A e B possuem trabalhadores com mais idade, revelando uma tendência de valorização da experiência profissional. As empresas C e D reúnem trabalhadores de idade mais baixa, o que pode expressar a necessidade da força física no processo.

##### 4.2.2.2 Tempo de serviço na agroindústria

Na tabulação dos dados foi possível verificar que existe um percentual elevado de trabalhadores com bastante tempo de serviço: 30 entrevistados (39,47%) informaram estar na agroindústria há mais de 10 anos. A mediana do tempo apontou para a faixa de 10 a 15 anos nas Empresas A, B e D, enquanto que na empresa C a mediana situa-se na faixa de 2 a 5 anos.

##### 4.2.2.3 Tempo de serviço na empresa pesquisada

Do total dos entrevistados, 37 (48,68%) estão prestando serviços na empresa há mais de 5 anos, com mediana de tempo na casa de 10 anos. Esta observação ficou explícita nas Empresas A, B e D. A amostra tomada na Empresa C demonstra pouco



tempo de serviço na empresa revelando uma possível rotatividade do setor. Dos entrevistados na Empresa C, apenas 1 (5,00%) possui mais de 10 anos de empresa. Os demais estão abaixo de 5 anos de serviço na empresa, sendo a mediana um valor próximo de 1 ano.

#### 4.2.2.4 Origem do trabalhador

A procedência do trabalhador apresentada na Tabela 02, revela que a maior parcela (60,53%) veio do campo, seguida por mão-de-obra local (25,00%).

TABELA 02. PROCEDÊNCIA DOS TRABALHADORES.

Origem	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D		Geral	
	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR
Local	4	19,05%	0	0,00%	12	60,00%	3	13,04%	<b>19</b>	<b>25,00%</b>
Campo	14	66,67%	11	91,67%	4	20,00%	17	73,92%	<b>46</b>	<b>60,53%</b>
Arredores	1	4,76%	1	8,33%	2	10,00%	3	13,04%	<b>7</b>	<b>9,21%</b>
Outros Estados	2	9,52%	0	0,00%	2	10,00%	0	0,00%	<b>4</b>	<b>5,26%</b>
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Em todas as empresas pesquisadas constata-se a valorização da mão-de-obra regional, especialmente a oriunda do meio rural. Isso caracteriza o segmento como absorvedor de mão-de-obra com baixa especialização e sem um preparo formal para atividades nas cidades.

#### 4.2.2.5 Razões da migração

Conforme os dados da Tabela 03 (p. 89), o principal motivo da migração foi a procura de melhores condições de vida, caracterizando em muito as dificuldades existentes no meio rural, estampadas no minifúndio, nas desapropriações (a região é reibeirinha ao Lago de Itaipú, onde, com a inundação do reservatório, muitas famílias foram indenizadas e tiveram que sair da atividade ou migrar para a cidade) e também na necessidade de oferecer aos filhos a oportunidade de estudos.

TABELA 03. RAZÕES DA MIGRAÇÃO.

ESPECIFICAÇÃO	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D		Geral	
	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR
Procurar emprego	5	23,81 %	0	0,00%	0	0,00%	2	8,70%	7	9,21%
Melhorar Condições de Vida	11	52,38 %	4	33,33 %	8	40,00 %	16	69,57 %	39	51,32%
Acompanhar a Família	1	4,76%	2	16,67 %	0	0,00%	2	8,70%	5	6,58%
Outras Razões	4	19,05 %	6	50,00 %	12	60,00 %	3	13,03 %	25	32,89%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Constata-se ainda, pela manifestação dos entrevistados, que a migração ocorreu depois de estarem em idade produtiva, quando os minifúndios foram absorvidos pela mecanização, restando pouca terra para o trabalho familiar.

#### 4.2.2.6 Ocupação no local de origem

Dentre os que já exerciam alguma atividade produtiva antes da migração, a maior parcela dos entrevistados atuavam como trabalhadores rurais (arrendatários, funcionários ou pequenos produtores), conforme os dados na Tabela 04.

TABELA 04. OCUPAÇÃO NO LOCAL DE ORIGEM.

ESPECIFICAÇÃO	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D		Geral	
	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR
Atividade Rural	14	66,67 %	11	91,67 %	5	25,00 %	19	82,61 %	49	64,48%
Indústria	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Agroindústria	1	4,76%	0	0,00%	3	15,00 %	0	0,00%	4	5,26%
Serviços	4	19,05 %	1	8,33%	12	60,00 %	4	17,39 %	21	27,63%
Outras Atividades	2	9,52	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	2,63%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Novamente evidencia-se o fator da mecanização rural, promovendo o êxodo dos trabalhadores de minifúndios e mesmo de áreas maiores, pela falta de serviço.

Outra parcela mais significativa provém dos trabalhadores da área de serviços: 21 (27,63%), concentrados mais na Empresa C. O fato pode ser explicado se

analisarmos o porte das cidades sede das agroindústrias pesquisadas. Esta empresa está localizada no município mais populoso de todos.

#### 4.2.2.7 Motivo principal para o ingresso na agroindústria

A atração do setor, conforme revelam os dados da tabulação da pesquisa, foi pela facilidade na obtenção de trabalho: 49 (64,47%) trabalhadores. Isso reforça a idéia apontada anteriormente na Tabela 02 (p. 88) da não exigência de qualificação da mão-de-obra para atuar no setor. A Tabela 05 a seguir, apresenta os dados colecionados pelo pesquisador.

TABELA 05. MOTIVO DE INGRESSO NA AGROINDÚSTRIA

ESPECIFICAÇÃO	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D		Geral	
	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR
Simpatia pelo Processo	1	4,76%	1	8,33%	1	5,00%	1	4,35%	4	5,26%
Indicação de Parentes/Amigos	2	9,52%	3	25,00%	2	10,00%	7	30,44%	14	18,42%
Melhoria de Salário	2	9,52%	1	8,33%	0	0,00%	0	0,00%	3	3,95%
Falta de Estudos p/Outro Serviço	1	4,76%	1	8,33%	0	0,00%	0	0,00%	2	2,63%
Facilidade p/Obter Trabalho	12	57,15%	6	50,00%	16	80,00%	15	65,21%	49	64,48%
Possibilidade de Carreira	3	14,29%	0	0,00%	1	5,00%	0	0,00%	4	5,26%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Percebe-se que o trabalhador sem um preparo profissional e em face da necessidade, prefere ocupar-se imediatamente com a primeira atividade que lhe é oferecida. Outro fator interessante e que merece uma observação é o ingresso na agroindústria por indicação de amigos e/ou parentes já presentes no processo (14; 18,42%). Isso reforça a idéia da necessidade de obtenção de um trabalho para a sobrevivência.

#### 4.2.2.8 Nível de instrução

A resposta é apresentada na Tabela 06 (p. 91), onde verifica-se a predominância de trabalhadores com instrução não superior à oitava série do primeiro grau (frequência acumulada absoluta/relativa): 54 (71,05%) dos entrevistados.

Destacam-se dois fatos colhidos dos depoimentos dos trabalhadores: apenas um ainda continua estudando (cursando a segunda série do segundo grau) e ainda, poucos usufruíram de benefícios das empresas no incentivo aos estudos. A Empresa C, embora exija para contratação a conclusão do primeiro grau, ainda possui em seu quadro pessoas que estão com escolaridade inferior.

TABELA 06. NÍVEL DE INSTRUÇÃO

ESPECIFICAÇÃO	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D		Geral	
	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR
Analfabeto	3	14,29	0	0,00%	0	0,00%	3	13,04	6	7,89%
Até 4ª. Série do 1º. Grau	11	52,38	5	41,67	4	20,00	3	13,04	23	30,26%
Até 8ª. Série do 1º. Grau	2	9,52%	7	58,33	14	70,00	12	52,18	35	46,06%
Segundo Grau Incompleto	2	9,52%	0	0,00%	1	5,00%	0	0,00%	3	3,95%
Segundo Grau Completo	3	14,29	0	0,00%	1	5,00%	5	21,74	9	11,84%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Percebe-se a presença de trabalhadores com o segundo grau completo (9, representando 11,84% dos entrevistados) e que executam tarefas onde se exige maior concentração e tomada de decisões imediatas.

As declarações de escolaridade feitas pelos entrevistados demonstram que existe um incentivo das empresas em continuar os estudos, fato que pode ser verificado no número de trabalhadores que cursaram até a oitava série do primeiro grau.

Os trabalhadores, atualmente, não recebem incentivos de nenhuma natureza para continuação de estudos em nenhuma das empresas pesquisadas.

#### 4.2.2.9 Estado civil e constituição da renda familiar

Do total de trabalhadores entrevistados, 70 (92,11%) possuem família para quem têm que dar sustento e 6 (7,89%) são solteiros. Dentre todos, 68 (89,47%) possuem como fonte única de renda o salário conquistado na atividade junto à agroindústria e 8 (10,53%) possuem algum acréscimo de renda obtido com o trabalho das esposas.

#### 4.2.2.10 Prole

A Tabela 07, a seguir, nos mostra que predomina entre os trabalhadores grupos familiares pequenos. Considerou-se como dependente os filhos, esposa e, em alguns casos, pais que dependem da renda dos filhos.

TABELA 07. DISTRIBUIÇÃO DA PROLE.

ESPECIFICAÇÃO	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D		Geral	
	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR
Nenhum Dependente	4	19,05 %	1	8,33%	4	20,00 %	1	4,35%	10	13,16%
Um Dependente	5	23,81 %	1	8,33%	2	10,00 %	4	17,39 %	12	15,79%
Dois Dependentes	5	23,81 %	4	33,33 %	6	30,00 %	9	39,13 %	24	31,58%
Três Dependentes	4	19,05 %	5	41,68 %	4	20,00 %	7	30,43 %	20	26,31%
Quatro Dependentes	2	9,52%	1	8,33%	4	20,00 %	2	8,70%	9	11,84%
Cinco ou mais Dependentes	1	4,76%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,32%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Verifica-se ainda que para cada posto de trabalho existem, além do trabalhador, uma média de mais 2,12 pessoas que dependem desta renda.

#### 4.2.2.11 Moradia

Não foi objeto do levantamento a área e o padrão construtivo das habitações, porém observa-se através da Tabela 08 que existem 56 trabalhadores (73,68%)

entrevistados que possuem casa própria quitada ou financiada pelo sistema de habitação.

TABELA 08. DADOS RELATIVOS À MORADIA

ESPECIFICAÇÃO	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D		Geral	
	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR
Própria	14	66,66 %	11	91,67 %	14	70,00 %	17	73,92 %	<b>56</b>	<b>73,68%</b>
Alugada	4	19,05 %	0	0,00%	2	10,00 %	3	13,04 %	<b>9</b>	<b>11,84%</b>
Com Parentes	3	14,29 %	1	8,33%	3	15,00 %	3	13,04 %	<b>10</b>	<b>13,16%</b>
Outras Situações	0	0,00%	0	0,00%	1	5,00%	0	0,00%	<b>1</b>	<b>1,32%</b>
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Aparentemente os trabalhadores da Empresa B são os que têm melhores condições de aquisição de casa própria, seguidos pelos da Empresa D.

#### 4.2.2.12 Meio de transporte utilizado para o deslocamento do trabalhador

Dadas as características topográficas da região e também da natureza do povo (a colonização é européia), a utilização da bicicleta como meio de transporte foi o mais expressivo: 43 (56,58%); em seguida vêm os trabalhadores que executam o percurso à pé, com 10 representantes (26,32%). Constata-se com isso, também, que os trabalhadores pesquisados moram próximos das indústrias, não necessitando de muito gasto para chegar ao local de trabalho.

### 4.3 A Satisfação dos Trabalhadores

As entrevistas feitas com os trabalhadores nos permitem fazer uma análise sob o ponto de vista qualitativo, porém, para uma comparação do nível de satisfação entre as empresas pesquisadas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, foram apropriadas as notas de 1 a 7 com base nas manifestações dos entrevistados.

Para interpretação dos resultados, foram utilizadas a média aritmética de cada critério investigado pelo fato desta medida de tendência central permitir uma melhor comparação entre as empresas. Também foi calculado o coeficiente de variação das respostas, que nos permite verificar a homogeneidade do nível de satisfação entre os diversos trabalhadores questionados.

#### 4.3.1 Nível de satisfação quanto à Qualidade de Vida no Trabalho

Com base nos resultados apurados na Tabela 09 e Figura 06 (p. 95), observa-se de um modo geral que as Empresas A e D encontram-se numa situação melhor que as Empresas B e C em relação à qualidade de vida no trabalho, percebida pelos trabalhadores da área de produção. Observa-se que as médias são mais elevadas e os respectivos coeficientes de variação são menores, indicando uma certa homogeneidade nas respostas dadas pelos entrevistados.

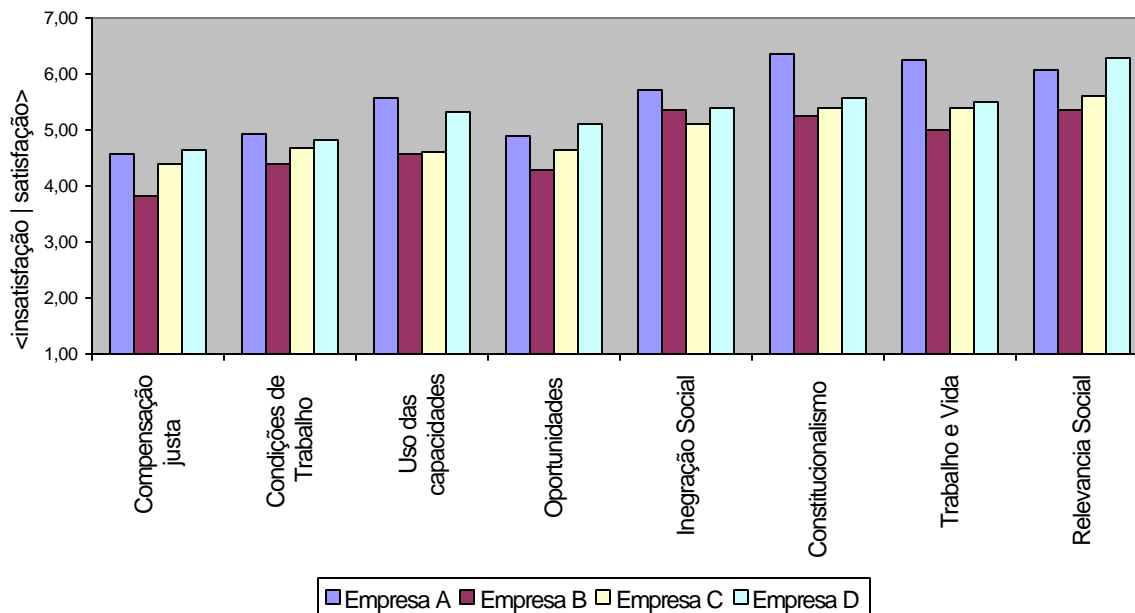
TABELA 09. MAPA GLOBAL DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO APONTADO NAS EMPRESAS

Critérios	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV	Média	CV
Compensação Justa	4,56	33,14	3,83	36,44	4,40	26,20	4,62	25,80
Condições de Trabalho	4,93	25,39	4,40	27,56	4,68	23,51	4,82	25,18
Uso das Capacidades	5,54	20,62	4,56	23,92	4,60	21,74	5,32	19,96
Oportunidades	4,89	32,67	4,26	25,51	4,62	23,96	5,08	44,27
Integração Social	5,72	24,23	5,35	21,81	5,10	23,96	5,40	20,16
Constitucionalismo	6,35	49,27	5,23	21,81	5,40	23,92	5,56	20,29
Trabalho e Vida	6,24	29,91	5,00	17,42	5,40	15,49	5,49	17,68
Relevância Social	6,06	16,67	5,36	25,77	5,59	19,54	6,26	13,62
<b>Global</b>	<b>5,41</b>	<b>24,50</b>	<b>4,76</b>	<b>27,24</b>	<b>4,93</b>	<b>24,15</b>	<b>5,28</b>	<b>22,59</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

Observa-se também a existência de grande homogeneidade nas respostas dos entrevistados em todas as empresas pesquisadas, uma vez que o coeficiente de variação manteve-se dentro de um mesmo patamar, desviando um pouco apenas na Empresa B.

Figura 06. Nível de Satisfação nas Empresas



Comparando-se os resultados das Empresas A e D, verificamos que a diferença no coeficiente de variação pode estar no fato da Empresa A ter no seu quadro de trabalhadores, operários terceirizados, cujos benefícios e rendimentos são diferenciados em relação aos efetivos.

#### 4.3.2 Compensação justa e adequada

Os indicadores pesquisados em relação à compensação justa e adequada foram: remuneração em relação ao serviço executado, equilíbrio salarial interno e externo, participação em resultados da produção e benefícios extras não incorporados ao salário. De maneira geral, as informações apontam para uma neutralidade, posicionando a Empresa C numa melhor situação, com média de 4,40 e coeficiente de variação de 26,20%. A Tabela 10 nos mostra os resultados.

TABELA 10. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Fatores	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV	Média	CV
Remuneração Justa	4,78	27,40	2,90	41,29	4,20	27,30	4,08	35,35
Equilíbrio Salarial	5,44	21,10	3,60	23,42	5,20	22,05	4,23	21,91
Participação em Resultados	4,44	25,85	3,50	15,06	3,93	15,09	5,00	18,26
Benefícios Extras	3,56	50,33	5,30	29,57	4,27	30,00	5,15	22,19

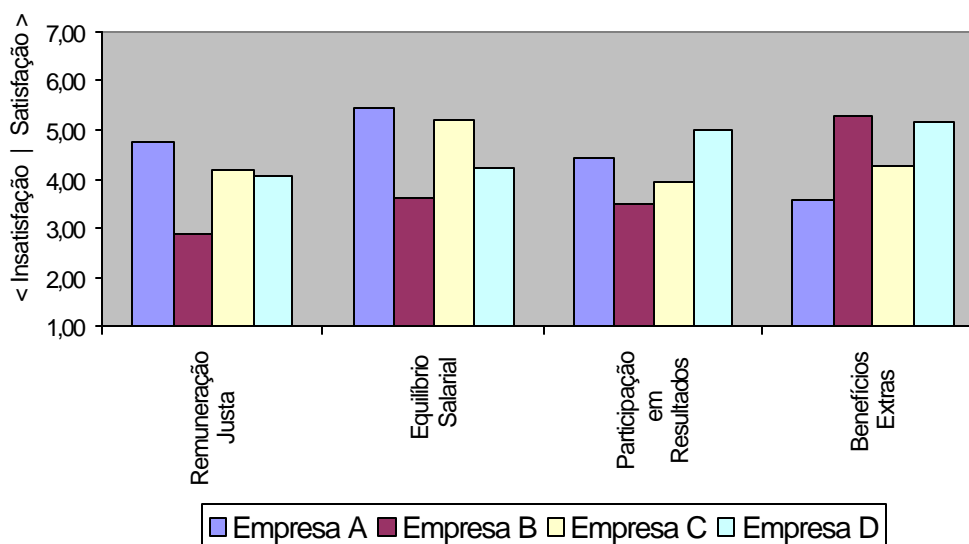


<b>Global</b>	<b>4,56</b>	<b>33,14</b>	<b>3,83</b>	<b>36,44</b>	<b>4,40</b>	<b>26,20</b>	<b>4,62</b>	<b>25,80</b>
---------------	-------------	--------------	-------------	--------------	-------------	--------------	-------------	--------------

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

Percebe-se ainda que a questão salarial (remuneração e equilíbrio), é melhor avaliada na Empresa A, apresentando maiores médias e menores coeficientes de variação. Este fato também está associado ao plano de remuneração por tempo de serviço que a Empresa A possui, o que eleva o salário em relação às outras empresas. A participação nos resultados é muito bem aceita pelos trabalhadores da Empresa D, com média 5,00 e coeficiente de variação de 18,26%, demonstrando que esta também é uma forma atrativa de remuneração na percepção do trabalhador. Os benefícios extras demonstraram uma leve satisfação nas Empresas B e D, enquanto que nas Empresas A e C os resultados direcionam da neutralidade para a leve insatisfação. Na Empresa A isso pode ser explicado pelo fato dela possuir terceiros na unidade de produção, onde os benefícios são diferenciados. Por isso uma média baixa para esse fator (3,56) e um alto coeficiente de variação (50,33%).

Figura 07. Compensação Justa e Adequada



A figura 07 aponta que as empresas, além de repensarem a questão de remuneração como fator de satisfação na Qualidade de Vida do Trabalhador, podem

planejar formas alternativas de benefícios, como a participação na produção e benefícios extras não incorporados aos salários.

#### 4.3.3 Condições de trabalho

Para avaliação das condições de trabalho foram questionados os indicadores de duração da jornada, carga de trabalho por turno, ambiente de trabalho e tecnologia do processo, fornecimento e uso de equipamentos de proteção individuais e instalações de proteções coletivas e ainda a questão da fadiga pelos serviços executados. Os resultados, expressos na Tabela 11 (p. 98), colocam a Empresa A numa melhor posição, com os trabalhadores demonstrando uma leve satisfação em relação a este critério (média de 4,93 e coeficiente de variação de 25,39%).

TABELA 11. CONDIÇÕES DE TRABALHO

Fatores	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV	Média	CV
Jornada Semanal	5,17	21,25	4,40	26,68	5,40	11,71	5,23	20,86
Carga de Trabalho	4,61	18,43	4,90	17,87	4,53	21,85	5,15	17,44
Tecnologia do Processo	5,78	21,04	5,00	16,33	4,80	16,14	5,46	9,50
Salubridade	3,89	30,41	3,20	13,18	4,53	21,85	3,38	22,69
EPI e EPC	5,56	18,75	5,70	8,47	5,27	19,61	5,77	7,60
Fadiga	4,56	25,22	3,20	24,65	3,67	30,35	3,77	26,87
<b>Global</b>	<b>4,93</b>	<b>25,39</b>	<b>4,40</b>	<b>27,56</b>	<b>4,68</b>	<b>23,51</b>	<b>4,82</b>	<b>25,18</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

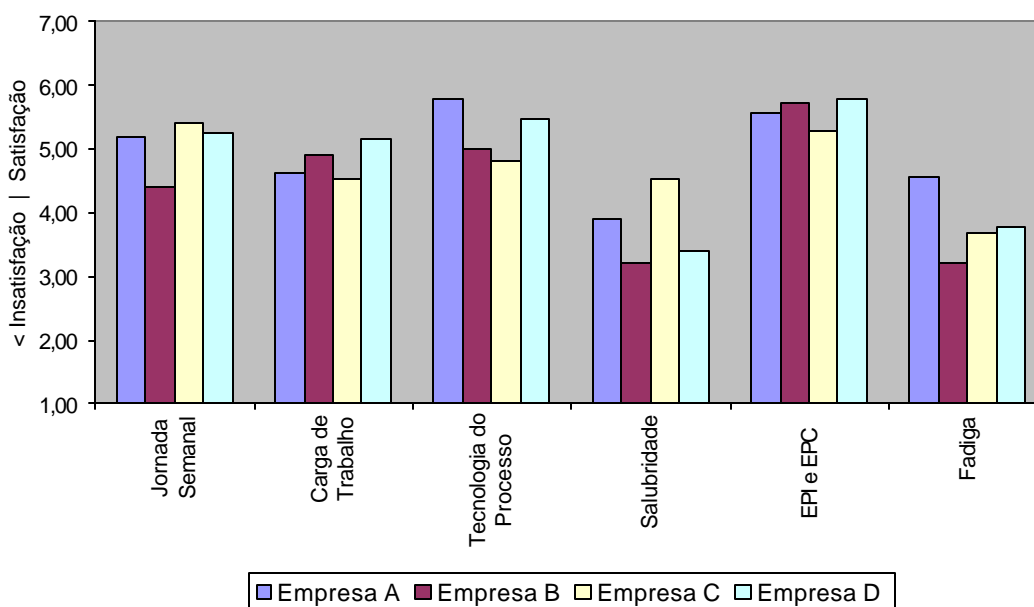
Os trabalhadores percebem bem a agressividade do ambiente de trabalho, aplicando notas que demonstram leve insatisfação nas empresas A, B e D. Na Empresa C os valores apontam mais para a neutralidade. É possível observar, em relação a este aspecto, que os trabalhadores das Empresas A, B e D são os que possuem mais tempo de serviço no setor e, por consequência, já sentiram mais a influência maléfica dos agentes agressivos deste ambiente.

Na Empresa D, embora os trabalhadores entrevistados demonstrem leve satisfação em relação à carga de trabalho por turno (média de 5,15 e coeficiente de

variação de 17,44), consideram as tarefas como extressantes sob o aspecto físico (média de 3,77 e coeficiente de variação de 26,87%). Este fato pode estar relacionado com a questão da participação em resultados, quando são cobrados para cumprimento de metas pré-estabelecidas.

Percebe-se ainda que o trabalhador gosta de operar equipamentos novos e de tecnologia avançada. As Empresas A, seguida da D possuem a melhor situação em relação às outras pesquisadas, pois estão implantando novos equipamentos de produção com tecnologia atualizada.

Figura 08. Condições de Trabalho



A Figura 08 demonstra que, embora o ambiente de trabalho apresente uma agressividade que deixa o trabalhador levemente insatisfeito, existe uma aprovação na eficiência e no uso de equipamentos de proteção individual e coletiva propostos pelas empresas pesquisadas. As médias apresentam-se altas e com coeficientes de variação baixos para o critério de EPI – Equipamento de Proteção Individual e EPC – Equipamento de Proteção Coletiva.

#### 4.3.4 Uso das capacidades

O critério foi avaliado com base nos seguintes fatores: autonomia para execução das tarefas, importância do trabalho executado, polivalência dentro do processo, *feedback* por parte da empresa em relação ao desempenho e a responsabilidade depositada pela empresa no trabalhador pelas tarefas executadas. A Tabela 12 espelha os resultados médios das manifestações dos entrevistados em relação à satisfação ou insatisfação do critério.

TABELA 12. USO DAS CAPACIDADES

Fatores	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV	Média	CV
Autonomia	5,67	12,11	4,10	24,25	4,53	16,39	5,46	9,50
Importância das Tarefas	6,28	10,66	5,50	12,86	5,20	24,33	5,62	17,11
Polivalência	5,72	14,44	5,00	18,87	4,40	28,23	4,39	30,23
Avaliação de Desempenho	4,44	34,70	3,30	20,45	3,87	25,61	5,31	16,11
Responsabilidade Conferida	5,61	17,44	4,90	11,59	5,13	19,29	5,85	16,88
<b>Global</b>	<b>5,54</b>	<b>20,62</b>	<b>4,56</b>	<b>23,92</b>	<b>4,60</b>	<b>21,74</b>	<b>5,32</b>	<b>19,96</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

Nas Empresas A e D os trabalhadores entrevistados demonstram estar de levemente satisfeitos a satisfeitos em relação ao uso de suas capacidades, enquanto que nas Empresas B e C a posição é de neutralidade a levemente satisfeitos. Percebe-se com isso que ainda existe potencial a ser explorado nos trabalhadores e que a atribuição de novas responsabilidades e novos desafios os deixa mais satisfeitos. A questão da polivalência também é interpretada pelos trabalhadores como uma forma de melhor garantir sua posição no mercado de trabalho, uma vez que, quanto mais conseguirem aprender e aplicar esses conhecimentos, mais chances terão de crescimento profissional.

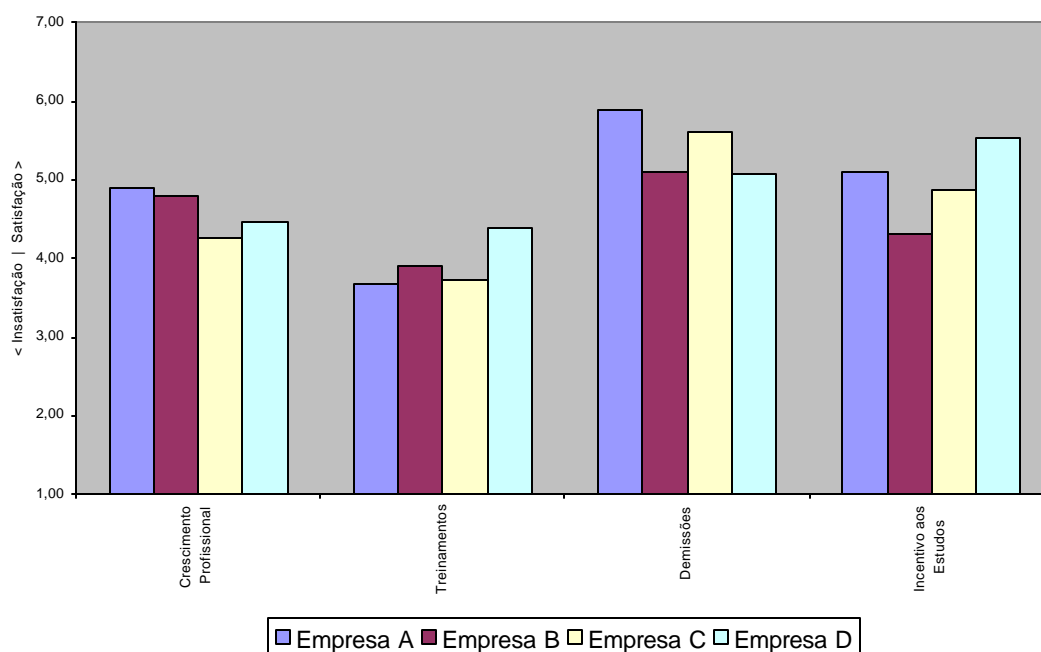


Crescimento Profissional	4,89	29,67	4,80	32,27	4,27	27,26	4,46	23,54
Treinamentos	3,67	51,24	3,90	25,50	3,73	25,75	4,38	25,56
Demissões	5,89	18,32	5,10	11,13	5,60	9,06	5,08	21,97
Incentivo aos Estudos	5,11	21,10	4,30	24,64	4,87	15,27	5,54	14,02
<b>Global</b>	<b>4,89</b>	<b>32,67</b>	<b>4,26</b>	<b>25,51</b>	<b>4,62</b>	<b>23,96</b>	<b>5,08</b>	<b>44,27</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

A Tabela 13 nos oferece a oportunidade de interpretar que, por mais que o crescimento profissional dependa do empenho do trabalhador, existe a necessidade das empresas em investirem em treinamento e educação formal, incentivando-os na aquisição de novos conhecimentos. Nas declarações dos trabalhadores foi possível perceber que a baixa escolaridade limita o crescimento profissional e, aqueles que possuem um certo grau de estudo, já atingiram o topo de crescimento dentro do processo. Isto, no entanto, ainda não deixa o trabalhador satisfeito.

Figura 10. Oportunidades



A Figura 10 nos mostra ainda que os trabalhadores das quatro empresas pesquisadas estão de levemente satisfeitos a satisfeitos (médias entre 5,08 a 5,89 e coeficientes de variação entre 9,06% a 21,97%) com a garantia dos seus postos de trabalho. Os resultados da Empresa A (média de 5,89) são corroborados pelas

informações levantadas nas variáveis de segmentação da pesquisa, apontando para uma mediana do tempo de serviço na faixa de 10 a 15 anos.

#### 4.3.6 Integração social

Os fatores para avaliação do critério de integração social foram a existência de algum tipo de discriminação por parte das empresas ou da equipe de trabalho, a integração entre os membros da área de produção, o compromisso de equipe dos trabalhadores e ainda a valorização das idéias apresentadas. A Tabela 14 (p.103) relaciona os resultados obtidos com base nas impressões dos trabalhadores pesquisados.

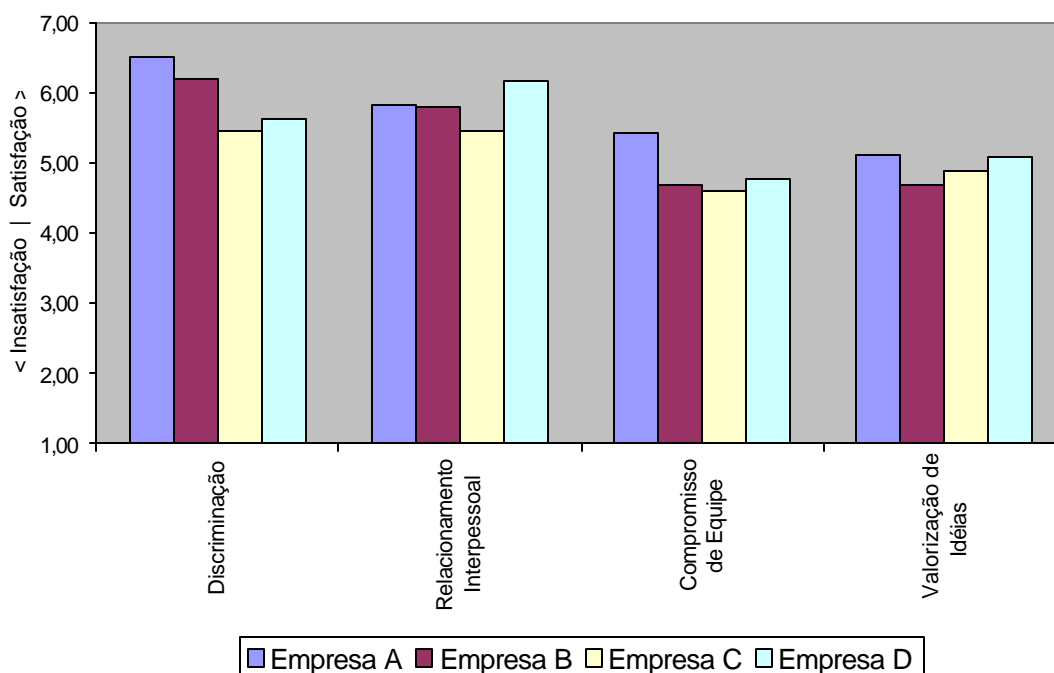
TABELA 14. INTEGRAÇÃO SOCIAL

Fatores	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV	Média	CV
Discriminação	6,50	19,21	6,20	12,72	5,47	16,75	5,62	13,68
Relacionamento Interpessoal	5,83	21,40	5,80	10,90	5,47	20,59	6,15	6,10
Compromisso de Equipe	5,44	29,70	4,70	28,46	4,60	24,37	4,77	28,59
Valorização de Idéias	5,11	21,10	4,70	22,54	4,87	15,27	5,08	21,97
<b>Global</b>	<b>5,72</b>	<b>24,23</b>	<b>5,35</b>	<b>21,81</b>	<b>5,10</b>	<b>20,33</b>	<b>5,40</b>	<b>20,16</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo

A questão do envolvimento do trabalhador num processo participativo é melhor percebida na Empresa A (média geral do critério de 5,72 e coeficiente de variação de 24,23%). Os destaques para o critério da integração social, avaliados entre levemente satisfeitos a satisfeitos, residem no tratamento igualitário percebido pelos trabalhadores em todas as empresas e no relacionamento interpessoal.

Figura 11. Integração Social



A valorização das idéias e o compromisso de equipe são dois fatores que, na percepção dos trabalhadores, necessitam ser trabalhados para ampliar a satisfação deles em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. Isto fica evidenciado na Figura 11.

#### 4.3.7 Constitucionalismo

O critério do constitucionalismo está baseado nos direitos legais do trabalhador, na liberdade de expressão, na participação dentro do processo de formulação de normas e procedimentos operacionais e ainda no respeito à individualidade de cada um. A Tabela 15 revela que, na percepção do trabalhador, os direitos constitucionais são levados a sério pelas empresas pesquisadas. Esta também é uma característica comum das empresas do segmento cooperativista que, por força do sistema, são constantemente fiscalizadas interna e externamente em relação a diversos fatores, dentre os quais o constitucionalismo.

TABELA 15. CONSTITUCIONALISMO

Fatores	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV	Média	CV
Direitos do Trabalhador	6,67	8,91	6,20	12,72	4,96	35,26	6,08	14,19



Liberdade de Expressão	6,00	11,43	4,60	10,90	5,28	36,26	5,54	21,64
Discussão de Normas	5,00	26,57	4,40	28,46	4,08	40,18	4,69	29,36
Respeito à Individualidade	6,33	9,38	5,40	22,54	5,59	39,15	5,85	6,42
<b>Global</b>	<b>6,35</b>	<b>49,27</b>	<b>5,35</b>	<b>21,81</b>	<b>4,98</b>	<b>38,26</b>	<b>5,56</b>	<b>20,29</b>

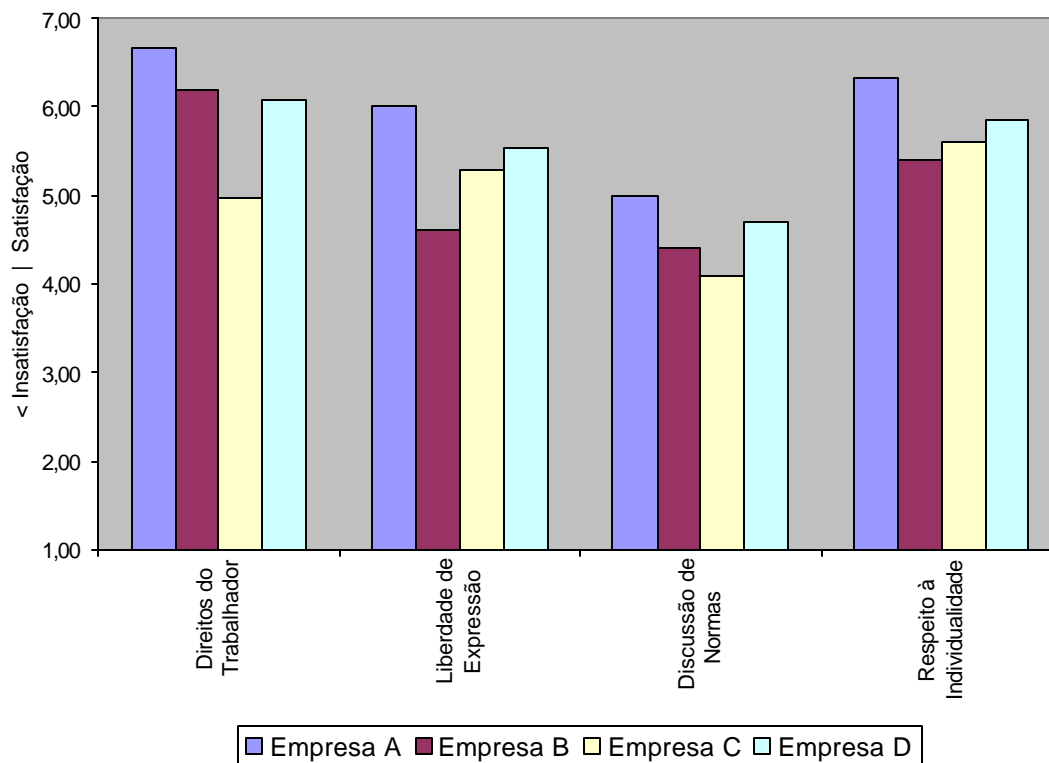
Fonte: Dados da Pesquisa de Campo

O destaque, embora com significativa heterogeneidade nas respostas, está para a Empresa A (média de 6,35 e coeficiente de variação de 49,27%), seguida da Empresa D (média 5,56 e coeficiente de variação de 20,29%).

O constitucionalismo pode, de certa forma, mascarar a opinião dos trabalhadores com relação a outros critérios menos percebidos por eles.

A Figura 12 apresentada a seguir faz uma representação dos dados da Tabela 15.

Figura 12. Constitucionalismo



O cumprimento por parte das empresas de questões legais (como exemplo: mantendo constantes as datas de pagamento) transfere ao trabalhador a idéia de que outros critérios não são tão importantes na Qualidade de Vida no Trabalho. Nota-se perfeitamente este fato nas declarações emitidas pelos trabalhadores durante as entrevistas. Em várias entrevistas foram observadas declarações sobre a regularidade dos pagamentos como um indicador pleno do constitucionalismo, demonstrando que o trabalhador ainda não está plenamente consciente sobre este critério.

#### 4.3.8 Trabalho e vida

Este critério foi investigado com base nas possíveis influências das atividades na vida com a família, no espaço e possibilidade de lazer do trabalhador e da sua família e no equilíbrio entre o horário de trabalho e horário de descanso. Embora no critério condições de trabalho os entrevistados tenham declarado que o trabalho é

fatigante, quando se referem à possibilidade de descansarem nos intervalos entre as jornadas, os mesmos apresentam-se de levemente satisfeitos a satisfeitos.

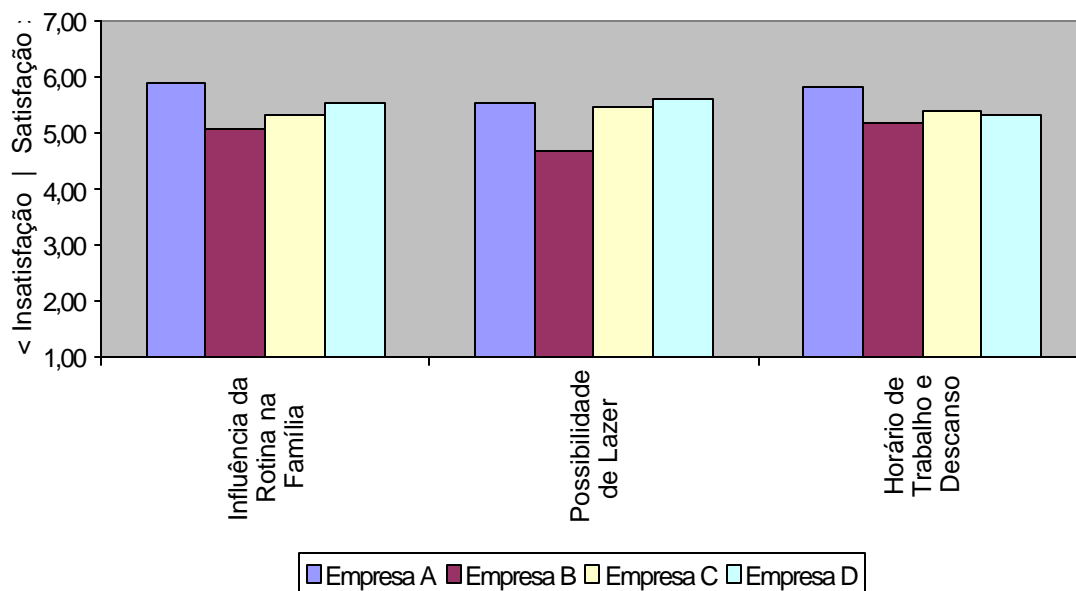
TABELA 16. TRABALHO E VIDA

Fatores	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV	Média	CV
Influência da Rotina na Família	5,89	19,22	5,10	23,47	5,33	11,57	5,54	17,47
Possibilidade de Lazer	5,56	24,87	4,70	17,52	5,47	21,72	5,62	15,49
Horário de Trabalho e Descanso	5,83	10,60	5,20	8,11	5,40	11,71	5,31	20,90
<b>Global</b>	<b>5,65</b>	<b>18,58</b>	<b>5,00</b>	<b>17,42</b>	<b>5,40</b>	<b>15,49</b>	<b>5,49</b>	<b>17,68</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo

Pelos resultados expressos na Tabela 16 acima e na Figura 13 (p. 107), podemos observar que a Empresa A apresenta melhor situação em relação às demais, seguida pela Empresa D. As possibilidades de lazer foram percebidas entre levemente satisfeitas e satisfeitas nas Empresas A, C e D, enquanto que na Empresa C, embora admitam a existência de espaços para o lazer, os trabalhadores ainda permanecem na neutralidade quanto a possibilidade de aproveitamento deste fator.

Figura 13. Trabalho e Vida



Com referência à influência do trabalho na vida familiar, os trabalhadores declararam estar de levemente satisfeitos a satisfeitos, demonstrando que, na opinião deles, o trabalho na área de produção não promove uma influência que possa interferir no convívio doméstico.

#### 4.3.9 Relevância social

Pelo fato de perceberem que a empresa onde trabalham tem uma imagem institucional forte, está bem integrada com a comunidade e que os seus produtos são de qualidade, os trabalhadores declaram-se orgulhosos de poderem estar trabalhando nas empresas pesquisadas. Constata-se uma homogeneidade de opiniões a respeito, com médias classificadas de satisfeitos a bastante satisfeitos (ver a Tabela 17).

Neste critério, a Empresa D se destaca (média 6,26 e coeficiente de variação de 13,62%), seguida pela Empresa A (média 6,06 e coeficiente de variação de 16,67%).

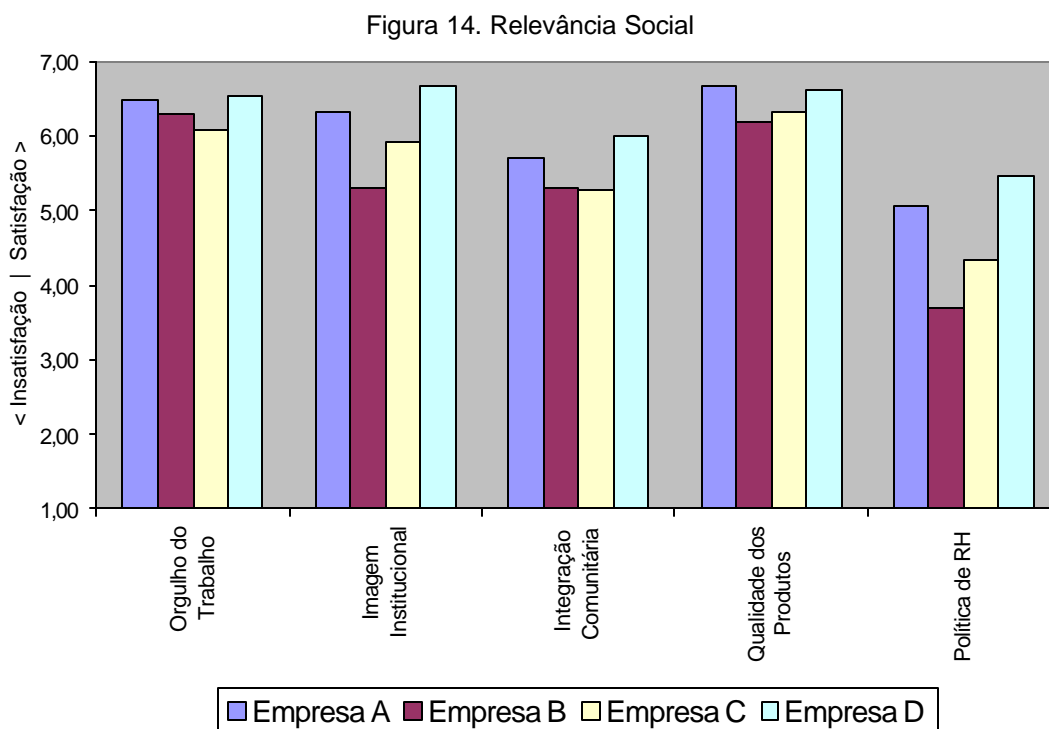
TABELA 17. RELEVÂNCIA SOCIAL

Fatores	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV	Média	CV
Orgulho do Trabalho	6,50	12,09	6,30	19,87	6,07	18,13	6,54	7,94

Imagem Institucional	6,33	13,27	5,30	26,76	5,93	11,86	6,69	7,18
Integração Comunitária	5,72	17,79	5,30	12,73	5,27	16,78	6,00	20,41
Qualidade dos Produtos	6,67	14,55	6,20	10,20	6,33	12,89	6,62	7,65
Política de RH	5,06	8,23	3,70	28,63	4,33	14,24	5,46	12,09
<b>Global</b>	<b>6,06</b>	<b>16,67</b>	<b>5,36</b>	<b>25,77</b>	<b>5,59</b>	<b>19,54</b>	<b>6,26</b>	<b>13,62</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo

Com relação à política de recursos humanos, nota-se uma tendência a uma leve insatisfação na Empresa B (média 3,70 e coeficiente de variação de 28,63%), fato que também na Empresa C pode ser constatado, deixando o trabalhador na neutralidade (média 4,33 e coeficiente de variação de 14,24%).



A Figura 14 nos permite também fazer uma consideração a respeito da opinião dos trabalhadores a respeito da integração da empresa com a comunidade. Os entrevistados das Empresas D e A se posicionaram mais satisfeitos do que os das Empresas C e B. Um dos fatores evidenciados na declaração dos trabalhadores foi a questão da poluição do meio ambiente, comprometendo a convivência das fábricas em núcleos habitacionais.

#### 4.4 Conclusões dos Estudos de Caso

Esta pesquisa buscou identificar o nível de satisfação dos trabalhadores em torno de fatores ligados à Qualidade de Vida no Trabalho em quatro empresas do segmento cooperativista do extremo oeste do Estado do Paraná que produzem rações para animais, baseado no modelo analítico-descritivo de Walton, que pode ser bem adaptado à investigação.

Além da boa receptividade dos dirigentes das empresas pesquisadas, observou-se o interesse e a disponibilidades dos trabalhadores em participar de uma investigação onde eles puderam expressar sua percepção sobre diversos assuntos e falar das suas expectativas. Neste sentido, a entrevista não estruturada permitiu a discussão dos critérios propostos e dos diversos fatores que compõem cada critério com maior profundidade e também a sua modelagem de acordo com o entendimento de cada entrevistado.

Constatou-se através da pesquisa, que os trabalhadores de maneira geral, possuem um senso crítico comum a respeito dos assuntos abordados e que eles ainda têm expectativas com relação à melhoria dos níveis de satisfação em todas as empresas. Os indicadores que merecem melhor atenção estão relacionados com os critérios da compensação justa, refletindo em remuneração e benefícios; condições de trabalho, especialmente na questão do ambiente de trabalho; nas oportunidades de crescimento; e no uso das capacidades individuais, ainda não totalmente explorado pelas empresas.

Os resultados do estudo de caso demonstram uma grande proximidade entre os aspectos reais e os abordados na literatura, com relação aos indicadores de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. Os pontos mais evidentes na pesquisa estão

relacionados com: questões salariais; higiene e segurança do trabalho; desenvolvimento das capacidades individuais, autonomia, tratamento justo e espaço total de vida (dentro do trabalho e fora dele).

Verificou-se ainda que, com exceção da Empresa A, as demais ainda não tinham feito nenhuma pesquisa desta natureza e que este fato contribuiu para identificar determinados anseios da classe trabalhadora que atua na área de produção.

Independente da forma ou dos critérios a serem avaliados, torna-se necessário que as empresas passem a ouvir sistematicamente os trabalhadores, seja com o objetivo de atender seus anseios, de promover melhorias no ambiente de trabalho ou de testar um plano de ação que está sendo desenvolvido na área de produção, ou para envolvimento e comprometimento das suas equipes. As entrevistas com os trabalhadores se constituem numa forma de obtenção de especiais contribuições destes; não apenas a detecção de seus anseios e necessidades, mas sobretudo como forma de resolução de problemas relacionados com a atividade de produção e com a própria empresa.

Outro aspecto relevante está relacionado com quem conduz as entrevistas. As respostas foram mais espontâneas entre trabalhadores que não conheciam o pesquisador.

É importante ressaltar que o conjunto de indicadores pesquisados para obtenção do nível de satisfação dos trabalhadores nos permite concluir que as empresas necessitam adotar inovações tecnológicas e organizacionais voltadas para a melhoria da Qualidade de Vida do Trabalhador e qualidade dos produtos.

## **CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O crescente avanço tecnológico no sistema de produção agro-industrial vem transformando projetos e procedimentos neste segmento. A questão da Qualidade de Vida no Trabalho abordada nesta pesquisa faz parte desta evolução e se constitui numa questão importante para as organizações pesquisadas, quando buscam minimizar os conflitos existentes na relação empresa/empregado, conciliando os interesses de ambos.

O caminho teórico percorrido até este momento nos permite conceder um lugar de destaque para o tema da Qualidade de Vida no Trabalho. A sua compreensão passa, necessariamente, pela palavra e percepção do trabalhador e não apenas pela observação de procedimentos, comportamentos e atos, por mais detalhista que seja.

E se para conseguir os objetivos propostos existe a necessidade de envolver o trabalhador nas suas opiniões e idéias, não se deve excluir a pesquisa de campo. É a partir da interlocução entre pesquisadores e trabalhadores que se desvenda a realidade, muitas vezes mascarada pela organização do trabalho.

As pesquisas de campo se apresentam como um excelente analisador e revelador de problemas e soluções, não apenas para o meio acadêmico, mas para as situações reais e vêm de encontro com os anseios dos trabalhadores.

Analisando por esta ótica, a pesquisa acadêmica é um tempo de formação do conhecimento e também de transformação deste conhecimento em benefício dos pesquisados. Outra consequência que advém deste conhecimento é que podemos criar um senso crítico, estabelecendo que o trabalho é uma forma que temos de conquistar nossa identidade e de dar continuidade à nossa vida.



Este texto pode auxiliar os dirigentes das organizações pesquisadas no entendimento da relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a realidade espelhada nas percepções dos trabalhadores do processo produtivo. Pode mostrar ainda que existem muitas ações cabíveis e de fácil execução para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

Qualquer processo estruturado precisa ser mantido, avaliado e controlado para garantia do propósito para o qual foi criado. Desta forma, acreditamos que o esforço dos dirigentes das empresas pesquisadas na melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho poderá se constituir num argumento sustentável a seu favor para a continuidade dos seus negócios dentro da esfera globalizada.

Com relação ao modelo de investigação de Walton, escolhido dentre os descritos nesta pesquisa, é o que melhor destaca as questões elementares à realização do trabalho, dando espaço não só para fatores de manutenção, mas também para elementos de realização do trabalhador como pessoa. O autor deixa transparecer na concepção do modelo a idéia de um trabalho mais humano que permita a realização do indivíduo de forma integral.

Esta pesquisa se constitui numa contribuição para os estudos da qualidade de vida no trabalho quando estabelece que é possível investigar o grau de satisfação dos trabalhadores de agroindústrias a partir de um conjunto de fatores interferentes no tema.

Do ponto de vista prático, a pesquisa apresenta, além das respostas dos trabalhadores transferidas em um grau de satisfação, sugestões de ações que poderão ser implementadas pelas empresas para a melhoria do nível de satisfação dos trabalhadores (ver item 4.4, p. 108).

Como foi trabalhado ao longo da pesquisa, não existe qualidade sem que haja qualidade de vida do trabalhador, sem que a equipe que produz esteja realmente engajada no processo. E para o efetivo envolvimento e participação dos trabalhadores, acreditamos que a satisfação decorrente da qualidade de vida no trabalho seja um forte elo para a execução deste objetivo.

Muito antes de querer definir conceitos para o tema, é necessário identificar como a Qualidade de Vida no Trabalho se apresenta dentro do contexto organizacional das empresas. Em face da abrangência de significados, incluindo desde fatores pessoais, como necessidades e expectativas; físicos, como ambiente e máquinas; organizacionais, como normas e procedimentos operacionais; entre outros, qualquer ação de melhoria das condições de trabalho ou das políticas de recursos humanos, pode ser chamada de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

### **5.1 Limitações do Trabalho**

Algumas considerações a respeito das limitações da pesquisa são importantes de destacar:

- a amostra de empresas e de trabalhadores tomada como laboratório de pesquisa não permite a extrapolação dos resultados para todo o segmento agroindustrial. Poderá ser utilizada, no entanto, para nortear ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho dessas organizações;
- o grau atribuído a cada uma das respostas dos trabalhadores, bem como a análise dos resultados, contém uma manifestação do trabalhador entrevistado e pode apresentar algum aspecto subjetivo de interpretação do pesquisador;

- a pesquisa de campo foi realizada no primeiro trimestre de 2001, refletindo todo o macro ambiente econômico vigente;
- o trabalho, embora apresente considerações teóricas a respeito, não pretende correlacionar os resultados com a questão da qualidade intrínseca dos produtos gerados nos processos estudados.
- os trabalhadores da empresa onde o pesquisador atua profissionalmente demonstraram um pequeno grau de desconfiança com relação aos propósitos da pesquisa.

## **5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros**

Baseado na idéia de que o trabalhador é importante para o desenvolvimento da produção nas empresas pesquisadas, faz-se necessário um estudo mais aprofundado sobre as políticas em relação ao ser humano, com objetivo de desenvolver programas sustentáveis de crescimento e compensação para os trabalhadores da área de produção, que se sentem limitados em função da pouca instrução e da visualização das possibilidades de crescimento dentro das organizações estudadas.

Durante todo o processo da pesquisa, foram surgindo diversos questionamentos que merecem num futuro um aprofundamento. Eles serão tratados a seguir como questionamentos e sugestões para trabalhos do gênero:

- Quais fatores influenciaram no abandono de programas de qualidade dentro das organizações pesquisadas? Que contribuições esses programas trouxeram para a Qualidade de Vida no Trabalho?
- O processo participativo em organizações cooperativistas é evidenciado pelo fator filosófico do sistema? O cooperativismo é um movimento que também interfere na qualidade de vida do trabalhador?

- O processo de terceirização é um caminho viável para o segmento de produção de rações?
- Quais os efetivos agentes agressivos à saúde e integridade física do trabalhador no processo de produção de rações e qual a efetividade de proteção conseguida com os sistemas coletivos existentes e complementados com os equipamentos de proteção individual?
- A implementação de programas de qualidade de vida no trabalho nas organizações cooperativistas pode ser levada a efeito simplesmente com a vontade dos seus dirigentes e associados, ou faz-se necessário o envolvimento e a participação de todos os protagonistas do processo?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. Revolução nos serviços. São Paulo : Pioneira, 1992.
- ALTAFULLA, M. Reflexiones sobre la salud y el trabajo. Revista Médica n.º 2, vol. 13, mayo, Panamá, 1981.
- ALBUQUERQUE, L.G. de. Competitividade e recursos humanos. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16 – 29, Out/Dez, 1992.
- ALBUQUERQUE, L. G. de e FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o *stress* e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr/Jun, 1998.
- ANFAL/SINDIRAÇÕES. Perfil da indústria brasileira de alimentação animal/2001. Endereço eletrônico: [sindiracoes@uol.com.br](mailto:sindiracoes@uol.com.br)
- AQUINO, C. P. Administração de recursos humanos. São Paulo : Atlas, 1980.
- ARANHA, M. L.A.; MARTINS, M. H. P. Filosofando: introdução à filosofia. São Paulo : Moderna, 1993.
- BATALHA, M.O. et al. Gestão agroindustrial. São Paulo : Atlas, 1997.
- BENITO, G. A. V.; SCHMITT, M. A satisfação no trabalho. In: 8.º Congresso Brasileiro de Ergonomia (1998 : Florianópolis). Anais... Florianópolis : ABERGO – Associação Brasileira de Ergonomia, 1998. p. 273 - 278.
- BOM SUCESSO, E.P. Trabalho e qualidade de vida. Rio de Janeiro : Qualitymark/DunyOa Ed., 1998.
- BONILLA, J. A. Meio ambiente, agricultura e o paradigma da qualidade total (II). Agroqualidade: 1(4): pp. 04-05. Seapa, Belo Horizonte, MG, 1993.
- BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAVERMAM, H. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- BRIDGES, W. Um mundo sem empregos. São Paulo : Makron Books, 1995.
- BROWN, J.A.C. A psicologia social da indústria. São Paulo : Atlas, 1972.
- BRUYNE, P. de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro : F. Alves, 1977.
- BÚRIGO, C.C.D. Qualidade de vida no trabalho : dilemas e perspectivas. Florianópolis : Insular, 1997.
- CARAVANTES, G. R. Administração e qualidade: a superação dos desafios. São Paulo : Makron Books, 1997.

- CASTEL, R. As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário. Petrópolis, RJ : Vozes, 1997.
- CATTANI, A.D. et al. Trabalho e tecnologia: dicionário crítico. 2 ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1998.
- CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração : abordagens descritivas e explicativas. 4. ed. São Paulo : Makron Books, 1993.
- CORRÊA, R. A. A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento e competitividade. In Anais do XV ENANPAD, 12, Belo Horizonte, MG, v. 03, p. 1775 – 1792, 1988.
- CORREIA, A. C. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 11, 1 trim., p. 12 – 17, 2000
- COUTO, H. de A. Ergonomia aplicada ao trabalho – o manual técnico da máquina humana. Belo Horizonte : Ergo Editora Ltda., 1996. v. II.
- CROSBY, P. B. Qualidade é investimento. 6. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1994.
- DAVIS, K. Human behavior at work. New York : McGraw-Hill, 1981.
- DAVIS, K. & WERTHER, W. B. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo, McGraw-Hill, 1983.
- DEJOURS, C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo : Cortez, 1988.
- DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho. São Paulo : Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. O fator humano. Rio de Janeiro : Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- DEMING, W. E. Qualidade : a revolução da administração. W. Edwards Deming; tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro : Marques Saraiva, 1990.
- FARIA, N. M. Organização do trabalho. São Paulo : Atlas, 1984.
- FERNANDES, E. C. Qualidade de vida no trabalho : como medir para melhorar. Salvador: Casa da da Qualidade, 1996.
- FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. RAUSP – Revista de Administração, v. 23, n. 4, p. 29-38, 1988.
- FREIGENBAUM, A. B. Controle da qualidade total: gestão e sistemas. São Paulo : Makron Books, 1994. v. 1.
- FRENZEL. R. A influência da qualidade de vida do indivíduo na competitividade das empresas. Tendências do trabalho. São Paulo : Tama, jul. 93. p. 12 – 13.
- FRIEDMANN, G. O trabalho em migalhas. São Paulo : Perspectiva, 1983.
- FROSINI, L. H.; CARVALHO, A. B. M de. Criatividade em sistemas de gestão. Controle da Qualidade. Editora Banas Ltda., São Paulo, n. 43, p. 80 – 91, Dez, 1995.

- GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade : a visão estratégica e competitiva. David A. Garvin; tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 1992.
- GIL, A. de L. Qualidade total nas organizações : indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo : Atlas, 1992.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo : Atlas, 1987.
- \_\_\_\_\_. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- GONÇALVES, J. E. L. e GOMES, C. de A. A tecnologia e a realização do trabalho. Revista de Administração de Empresas da FGV, v. 33, n.1, p. 100 – 121, Jan/Fev. 1993.
- GRANDJEAN, E. Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem. Porto Alegre : Artes Médicas, 1998.
- GRENDIER, M. L'ergomotricite. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1988.
- HACKMAN, R. & OLDHAM, G. Work redesign. S/L, Addison-Wesley, 1980.
- HANDY, C. B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.
- HELLER, A. O cotidiano e a história. São Paulo : Hucitec, 1989.
- IIDA, I. Ergonomia: projeto e produção. São Paulo : Editora Edgard Blücher Ltda., 1990.
- JACQUES, W. C. A. Qualidade de vida e qualidade total: dividindo responsabilidades. Revista T&D, Abril de 1998.
- KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo : Atlas, 1995.
- KATZ, D. & KAHN, R. Psicologia social das organizações. São Paulo : Atlas, 1970.
- KAZMIER, L. J. Estatística aplicada a economia e administração. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- LEVY-LEBOYER, C. A crise das motivações. São Paulo : Atlas, 1994.
- LIMA, I. S. Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte. Florianópolis, PPGE/UFSC, 1995 (Tese de Doutorado).
- LOPES, T. V. M. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro, 1980.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. São Paulo : Atlas. V. I e II, 1993.
- MACEDO, D. Como a qualidade de vida no trabalho pode aumentar o desempenho da empresa – estudo de caso. Tendências do Trabalho, p. 18 – 26, 1993.
- MARX, K. O capital: crítica da economia política. Rio de Janeiro : Bertramp Brasil, 1993.
- MASLOW, A.H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 2000.
- McGREGOR, D. O lado humano da empresa. São Paulo : Martins Fontes, 1980.

- MOLLER, C. O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produto através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo : Pioneira, 1992.
- MONTMOLLIN, M. A ergonomia. Lisboa : Instituto Piaget, 1990.
- MORAES, L. F. R. *et. al.* Resgatar a questão da QVT – uma imposição atual. Tendências do Trabalho. São Paulo : Tama, abr. 89, p. 21 – 22.
- MORAES & KILIMNIK, Z. M., RAMOS, W. M. O atual estágio da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In Anais do XVIII ENANPAD, Curitiba, v. 10, p. 305 – 325, 1994.
- OAKLAND, J. S. Gerenciamento da qualidade total. São Paulo : Nobel, 1994.
- PALADINI, E. P. Gestão da qualidade no processo : a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.
- PALADINI, E. P. Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo : Atlas, 1997.
- REBOUÇAS, A. J. de A. *et. al.* Insalubridade: morte lenta no trabalho: a insalubridade no Brasil. São Paulo : Oboré Editorial, 1989.
- ROCHA, S. K. da. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1998.
- RODRIGUES, C. M. C. Qualidade de vida no trabalho (QVT) e sua influência na filosofia de qualidade total: estudo realizado em nível gerencial em indústrias frigoríficas. In: 8.º Congresso Brasileiro de Ergonomia (1998 : Florianópolis). Anais... Florianópolis : ABERGO – Associação Brasileira de Ergonomia, 1998. p. 863 – 869.
- RODRIGUES, M.V.C. Qualidade de vida no trabalho : evolução e análise no nível gerencial. 6 ed. Petrópolis : Vozes, 1999.
- SANTOS, N. & FIALHO, F. A. P. Manual de análise ergonômica do trabalho. Curitiba : Gênese Editora, 1995.
- SANTOS, N. & FIALHO, F. A. P. Atropotecnologia: a ergonomia dos sistemas de produção. Curitiba : Gênese Editora, 1997.
- SELYE, H. Stress without distress. Filadélfia : Lippincott, 1974.
- SIEVERS, B. Reflexões sobre a relação entre o trabalho, a morte e a própria vida. Revista de Administração de Empresas da FGV, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 6-9, Jul/Set, 1997.
- SILVA, S. O. Estilos de administração: uma introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro : EDC – Ed. Didática e Científica, 1990.
- SOARES, C.R. Significado do trabalho: um estudo comparativo de categorias ocupacionais. Brasília, 1992. Dissertação (mestrado) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. In: BASTOS, A.V.B.; PINHO, A.P.M.; COSTA, C.A. Significado do trabalho – um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, nov./dez. 1995.
- TOLEDO, G. L. Estatística básica. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1985.



- UHLMANN, G. W. Administração: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea. São Paulo : FTD, 1997.
- VIEIRA, A. A qualidade de vida no trabalho e controle da qualidade total. Florianópolis : Insular, 1996.
- VIEIRA A. A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES, em Jaraguá do Sul, SC. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.
- ZORZI, M. E. F. A qualidade e as pessoas. RH – informação profissional. São Paulo : Associação Brasileira de RH, jan. 91, v. 36. p. 50 – 51.
- WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? Sloan Management Review, USA : v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.
- WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. Human Relations, 32 (2) : 11 – 123, 1979.
- WERTHER, W. B. & DAVIS, K. Administração de recursos humanos. São Paulo : McGrawHill, 1983.
- WISNER, A. Por dentro do trabalho – ergonomia: método & técnica. São Paulo : FTD : Oboré, 1987.
- WISNER, A. A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia. São Paulo : FUNDACENTRO, 1994.

## **ANEXO 1 ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

### Bloco I – VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO DA PESQUISA

Objetiva coletar dados sobre o trabalhador participante da pesquisa. São dados de ordem geral. O questionamento será respondido pelo entrevistador através de anotação de um (X) na alternativa correspondente à resposta citada.

1. Função:

Auxiliar de Produção

Operador

2. Faixa de Idade:

Até 25 anos;  de 26 a 30 anos;  de 31 a 35 anos;  de 36 a 40 anos;

de 41 a 45 anos;  de 46 a 50 anos;  mais de 51 anos.

3. Tempo de Serviço na Agroindústria:

Até 2 anos;  de 2 a 5 anos;  de 5 a 10 anos;

de 15 a 20 anos;  acima 20 anos.

4. Tempo de Serviço na Empresa:

Até 3 meses;  mais de 3 meses até 6 meses;  mais de 6 meses até 12 meses;  mais de 1 ano até 2 anos;  mais de 2 até 5 anos;  mais de 5 até 10 anos;  mais de 10 anos.

5. Procedência do Trabalhador:

Local;  de outras cidades dos arredores;  do campo;  de outro estado.

6. Razões da Migração:

Procurar emprego;  melhorar condições de vida;  venda da terra;

acompanhar a família;  procurar escola para si ou para a família;  outros.

## 7. Ocupação no Local de Procedência:

- Atividade rural;  trabalhador da agroindústria;  prestador de serviços;  
 trabalhador do comércio;  outra.

## 8. Razões para o Ingresso na Agroindústria:

- Simpatia pelo processo;  acompanhar parentes;  melhoria salarial;  
 instrução insuficiente para outra atividade;  facilidade de obtenção de trabalho;  
 possibilidade de carreira ou aprendizado de uma profissão.

## 9. Grau de Instrução:

- Analfabeto;  até a segunda série do primeiro grau;  até a quarta série do primeiro grau;  primeiro grau incompleto;  primeiro grau completo;  segundo grau incompleto ;  segundo grau completo.

## 10. Estado Civil:

- Solteiro;  casado;  separado/desquitado;  amasiado;  viúvo.

## 11. Prole:

Filhos e dependentes: \_\_\_\_\_. Número total de filhos: \_\_\_\_\_.

## 12. Moradia:

- Própria;  alugada;  emprestada;  mora com parentes;  outra.

## 13. Meio de Transporte Utilizado para o Deslocamento Residência/Serviço e Retorno:

- Veículo próprio;  transporte coletivo;  transporte oferecido pela empresa;  
 carona com colega de trabalho;  bicicleta;  à pé.

## Bloco II – ESCALA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Objetiva identificar o nível de satisfação dos trabalhadores entrevistados em relação aos fatores intervenientes na qualidade de vida no trabalho. O entrevistador, com base nos critérios e fatores do quadro, conduzirá o questionamento de forma que cada fator fique perfeitamente entendido pelo trabalhador e o motive a expressar sua real percepção a respeito.

CRITÉRIOS/Fatores	GRAU DE SATISFAÇÃO						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA</b>							
Remuneração Justa							
Equilíbrio Salarial							
Participação em Resultados							
Benefícios Extras							
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>							
Jornada Semanal							
Carga de Trabalho							
Tecnologia do Processo							
Salubridade							
EPI e EPC							
Fadiga							
<b>USO DAS CAPACIDADES</b>							
Autonomia							
Importância das Tarefas							
Polivalência							
Avaliação do Desempenho							
Responsabilidade Conferida							
<b>OPORTUNIDADES</b>							
Crescimento Profissional							
Treinamentos							
Demissões							
Incentivo aos Estudos							
<b>INTEGRAÇÃO SOCIAL</b>							
Discriminação							
Relacionamento Interpessoal							
Compromisso de Equipe							
Valorização das Idéias							
<b>CONSTITUCIONALISMO</b>							
Direitos do Trabalhador							
Liberdade de Expressão							
Discussão e Normas							
Respeito à Individualidade							
<b>TRABALHO E VIDA</b>							
Influência sobre a Rotina Familiar							
Possibilidade de Lazer							
Horário de Trabalho e Descanso							
<b>RELEVÂNCIA SOCIAL</b>							
Orgulho do Trabalho							
Imagem Institucional							

Integração Comunitária							
Qualidade dos Produtos							
Política de Recursos Humanos							