

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
NO PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE DUAS ORGANIZAÇÕES DO RAMO
TÊXTIL-CONFECIONISTA DE BLUMENAU - S.C.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Zanelli

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

Ilha de Santa Catarina
1997

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
NO PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE DUAS ORGANIZAÇÕES DO RAMO
TÊXTIL-CONFECCIONISTA DE BLUMENAU - S.C.

por

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

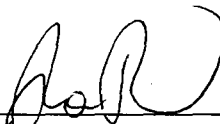
Dissertação aprovada, como requisito parcial para obtenção do título de mestre no Curso de Pós-Graduação em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão), pela comissão de avaliação formada por:

Orientador:



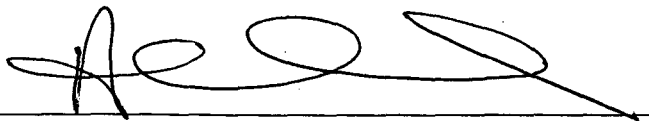
Prof. José Carlos Zanelli, Dr.

Membro:



Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.

Membro:



Prof. Antônio Niccoló Grillo, Dr.

Membro:



Prof.ª Suzana da Rosa Tolfo, Ma.

**"Ainda que eu ande pelo vale da sombra
da morte, nada temerei."**

Salmo 23

**A Deus, luz que se irradia, ilumina meu
caminho e a tudo dá a vida.**

À memória de minha avó Maria, de quem
não tive a oportunidade de me despedir.

À minha família, de cujo convívio me furtei há quase dez anos para perseguir minhas aspirações. Deixamos de compartilhar momentos felizes e de estar juntos diante das dificuldades; contudo, estamos unidos por laços invisíveis, mas muito fortes.

Aos meus pais Roberto e Luzia, em especial, pessoas que me inspiram por sua determinação e por suas conquistas. Pelo grande amor que têm pelos filhos, um sentimento nem sempre explícito, mas que - tenho certeza - nunca deixou de existir.

Às minhas irmãs Roberta e Geovana, pelo amor e pelo carinho que temos uns pelos outros.

Àquele que chegou no dia do "Tetra", linda jogada de Adriano e Roberta. Fez com que nos sentíssemos mais velhos, mas o adoramos: Emerson.

Aos amigos e companheiros Iúri, Ivânia, Lú, Ilva, André, Malcon e Juli, pessoas especiais - cada uma a sua maneira - com quem dividi e dividirei muitos momentos de felicidade.

À Janice, que mesmo distante fez-se
presente desde os tempos da graduação.
Para você, faltam-me palavras.

AGRADECIMENTOS

A realização do presente trabalho de dissertação tornou-se viável devido à contribuição de diversas pessoas ao longo de alguns anos. Os meus familiares, amigos, colegas e professores, que deram-me orientação, auxílio e incentivo no correr dos dias desta caminhada, podem ter a certeza da minha mais profunda gratidão. A estas pessoas, meu carinho e meu "muito obrigado" por suas contribuições diretas e indiretas na busca dos meus ideais de vida.

Contudo, gostaria de também fazer agradecimentos especiais:

- ⇒ Ao povo brasileiro que, por intermédio da UFSC e da CAPES, concedeu-me as condições básicas e o auxílio financeiro na forma de bolsa de estudo para a realização da pesquisa apresentada nesta dissertação;
- ⇒ À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Curso de Pós-Graduação em Administração pela qualidade e infra-estrutura de ensino oferecidas a mim e aos demais colegas de mestrado para a realização de nossos estudos;
- ⇒ Ao professor José Carlos Zanelli, meu orientador, por seu acompanhamento, esclarecimentos e estímulo;
- ⇒ Aos senhores membros da banca de avaliação professores Edvaldo Alves de Santana, Suzana da Rosa Tolfo e Antônio Niccoló Grillo, por suas contribuições, recomendações e importantes sugestões;
- ⇒ Aos dirigentes da organização Alfa, em especial ao seu presidente, pelo aceite à proposta de pesquisa e ótima receptividade; ao gerente e à funcionária Luc. da área de RH, pela atenção constante;
- ⇒ A todos os funcionários da organização Alfa que participaram da pesquisa e àqueles outros que também ajudaram-me direta ou indiretamente;
- ⇒ Aos dirigentes da organização Bêta, em especial ao gerente financeiro e ao gerente geral e comercial por autorizarem a pesquisa e também pela ótima receptividade;
- ⇒ À chefe da produção, senhora Gr., e à responsável pelo setor de R.H., senhora Fat., pelo auxílio, pela disponibilidade e pela atenção;

- ⇒ Aos funcionários da organização Beta que participaram da pesquisa e ainda aos outros que contribuíram direta ou indiretamente;
- ⇒ À Sandra e ao SENAI-Blumenau pela orientação básica para o início da seleção das duas organizações para o estudo;
- ⇒ À organização C1 Ltda., principalmente nas pessoas de seu sócio-gerente Sr. Salézio e do chefe de confecção Sr. Luís, por sua atenção e receptividade e sua predisposição em participar da pesquisa;
- ⇒ À organização C4, principalmente na pessoa do Sr. Gilberto, por sua atenção e predisposição em participar da pesquisa;
- ⇒ À organização Gama, nas pessoas de seus dirigentes, gerentes e funcionários, e principalmente na pessoa do Sr. Gilmar, por sua boa receptividade e também por seu interesse em participar da pesquisa;
- ⇒ À organização C3, principalmente na pessoa da Sr^a. Evelin, pela atenção e interesse em participar da pesquisa;
- ⇒ À organização C2, principalmente na pessoa de sua diretora Rose, pela receptividade, simpatia e interesse em participar da pesquisa;
- ⇒ À organização Delta S.A., principalmente na pessoa do Sr. Rainer, pela receptividade, atenção e disposição em participar da pesquisa;
- ⇒ Aos amigos blumenauenses Malcon e Juli por seu apoio e torcida - e também pela acolhida calorosa - principalmente nas fases de seleção das empresas para a pesquisa e de entrevista de seus funcionários;
- ⇒ Aos amigos e companheiros Iúri, Ivânia, Lú, André e Ilva, pessoas que estiveram ao meu lado nos momentos mais felizes e em alguns dos mais tristes da minha vida acadêmica e pessoal em Florianópolis;
- ⇒ À família Luna que em vários momentos manifestou por mim um grande carinho;
- ⇒ Aos funcionários e ex-funcionários do CPGA/UFSC Carmona, Otto, Marilda, Graziela, Márcio, Graça e Sílvia pela atenção durante a realização do curso.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	ix
SUMÁRIO	xi
LISTA DE QUADROS	xiv
LISTA DE FIGURAS	xv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xvi
RESUMO	xvii
ABSTRACT	xviii
1- INTRODUÇÃO	1
1.1- Tema e Problema de Pesquisa	1
1.2- Objetivos de Pesquisa	4
1.3- Justificativa Teórica e Prática	5
1.4- Apresentação dos Capítulos	7
2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1- FORMALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	9
2.1.1- Funções das Regras Burocráticas	11
2.1.2- Tipos de Formalização	14
2.1.3- O Processo de Formalização no Ciclo de Vida das Organizações	15
2.1.4- Os Estágios do Ciclo de Vida Organizacional	16
2.1.5- A Evolução da Formalização no Ciclo de Vida Organizacional	19
2.1.6- Características de Organizações Pouco e Muito Formalizadas	23
2.1.7- Considerações Gerais Sobre a Formalização	25
2.2- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	26
2.2.1- As Origens dos Estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho	27
2.2.2- Critérios de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho	30
2.3- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E FORMALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL ...	35
2.3.1- Visão Tradicional dos Reflexos da Formalização Sobre a QVT	36
2.3.2- Visão Compensatória dos Reflexos da Formalização sobre a QVT	38
3- MÉTODO	40
3.1- Delimitação e Perspectiva de Pesquisa	40
3.2- Por Que Duas Organizações?	41

3.3- Critérios para a Escolha das Duas Organizações	42
3.4- O Processo de Seleção das Duas Organizações	43
3.5- Entrevistas com os Funcionários das Organizações Alfa e Beta	45
3.6- Estruturação e Análise do Conteúdo das Entrevistas	48
4- BREVE HISTÓRICO SÓCIO-ECONÔMICO DE BLUMENAU	55
4.1- A Fundação de Blumenau e sua Fase de Colônia Particular	55
4.2- Blumenau como Colônia Imperial	59
4.3- Blumenau como Município	63
4.3.1- O Ramo Têxtil-Confeccionista e o Avanço Industrial Blumenauense	64
4.3.2- O Progresso da Industrialização no Século XX	67
4.3.3- Empresas e Mão-de-Obra Empregada em Blumenau	71
5- HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA	73
5.1- Histórico da Organização Alfa	73
5.1.1- Características do Grupo Alfa e da Organização Alfa	76
5.2- Histórico e Caracterização da Organização Beta	79
6- A FORMALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA	84
7- A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA	91
7.1- O que Significa "QVT" para os Funcionários das Organizações Alfa e Beta	91
7.2- Integração Social	98
7.3- As Condições de Trabalho nas Duas Organizações	101
7.4- Repetitividade, Ritmo e Monotonia do Processo de Trabalho	106
7.5- Participação	110
7.6- Treinamento e Estudos	112
7.7- Promoção e Carreira	115
7.8- Remuneração	119
7.8.1- Benefícios	119
7.8.2- Salários	122
7.9- Avaliação Geral da QVT pelos Funcionários das Duas Organizações	126
8- QVT E FORMALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA	129
8.1- Visão Conciliatória dos Reflexos da Formalização sobre a QVT	136
9- CONSIDERAÇÕES FINAIS	139

ANEXOS 142

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 155

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Estágios do Ciclo de Vida Organizacional	18
Quadro 2.2 - O Estágio de Declínio Organizacional	19
Quadro 2.3- Indicadores de Baixo e Alto Níveis de Formalização	24
Quadro 2.4- As Categorias Conceituais de Walton (1973)	33
Quadro 3.1- Características das Empresas Participantes da Fase de Seleção	45
Quadro 4.1- Evolução das Exportações de Blumenau no período 1911-1928	68
Quadro 4.2- Anos de Fundação das Principais Indústrias no Período 1880 - 1945..	69
Quadro 5.1- Pessoal da Organização Alfa Distribuído por Áreas e Turnos	78
Quadro 5.2- Pessoal da Organização Beta Distribuído por Turnos	83
Quadro 6.1: Indicadores do Nível de Formalização das Organizações Alfa e Beta ...	88
Quadro 7.1: Principais Indicadores de QVT nas Organizações Alfa e Beta	94
Quadro 7.2: Semelhanças dos Indicadores com o Estudo de Siqueira e Coleta	95
Quadro 7.3- Semelhanças Gerais entre os Indicadores dos Três Estudos	96
Quadro 7.4: Resumo Comparativo da Integração Social nas Duas Organizações ..	100
Quadro 7.5: Resumo Comparativo das Condições de Trabalho nas Organizações	105
Quadro 7.6: Resumo Comparativo de Características do Processo de Trabalho ...	109
Quadro 7.7: Resumo Comparativo das Características da Participação	111
Quadro 7.8: Resumo Comparativo das Características de Treinamento e Estudos	114
Quadro 7.9: Resumo Comparativo das Características de Promoção e Carreira ...	119
Quadro 7.10: Resumo Comparativo das Características dos Benefícios e Salários	124
Quadro 7.11: Resumo Comparativo da Avaliação da QVT Feita Pelos Funcionários	128
Quadro 8.1: Formalização e QVT nas Organizações Alfa e Beta	135
Quadro A.1: Histórico Numérico da Imigração de Blumenau (1850-1896)	154

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Evolução da Formalização no Ciclo de Vida Organizacional	23
Figura 2.2: Estágios de Incidência dos Níveis de Baixa e Alta Formalização	23
Figura 2.3: Modelo dos Sistemas Sócio-Técnicos de Emery e Trist	28
Figura 2.4: O Modelo de Emery e Trist Adaptado por Siqueira e Coleta (1989)	32
Figura 5.1: Fluxo Produtivo da Organização Alfa	77
Figura 5.2- Organograma da Organização Alfa	79
Figura 5.3- Fluxo Produtivo da Organização Beta	82
Figura 5.4- Organograma da Organização Beta	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5 S - as cinco iniciais, no idioma japonês, dos indicadores de salubridade do ambiente de trabalho: Utilização, Ordenamento, Limpeza, Saúde e Autodisciplina.

BRDE - **B**anco **R**egional de **D**esenvolvimento **E**conômico.

CAD - *Computer Aided Design* (Projeto com o Auxílio do Computador).

CAM - *Computer Aided Manufacturing* (Fabricação com o Auxílio do Computador).

CCQ - **C**írculo de **C**ontrole da **Q**ualidade.

CEA - **C**entro de **E**ducação de **A**ultos

CEP - **C**ontrole **E**statístico do **P**rocesso

FURB - **F**undação **U**niversidade **R**egional de **B**lumenau

GPQ - **G**ruppo de **P**rodutividade e **Q**ualidade.

GQ - **G**arantia da **Q**ualidade

ISO - do Grego "íisos", que significa "igual", "o mesmo"; muitos entendem como a sigla de "*International Standartization Organization*".

Ltda. - Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada.

M.G. - Estado de **M**inas **G**erais

PCP - **P**lanejamento e **C**ontrole da **P**rodução.

QVT - **Q**ualidade de **V**ida no **T**rabalho.

RH ou R.H. - **R**ecursos **H**umanos.

S.A. - **S**ociedade **A**nônima.

SENAI - **S**erviço **N**acional de **A**prendizagem **I**ndustrial

SESI - **S**erviço **S**ocial da **I**ndústria

S.C. - Estado de **S**anta **C**atarina

TQC - *Total Quality Control* - Controle da Qualidade Total.

UFMG - **U**niversidade **F**ederal de **M**inas **G**erais.

UFRGS - **U**niversidade **F**ederal do **R**io **G**rande do **S**ul.

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo principal caracterizar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no contexto de duas organizações em diferentes níveis de formalização organizacional. A escolha do tema justifica-se por ser a QVT um assunto de debates atuais e por existirem no Brasil poucos estudos qualitativos a seu respeito. Também justificam a escolha do tema a existência de poucos estudos no Brasil que se referem à formalização e a provável inexistência, em meio a estes estudos, de pesquisas que tenham focado seus possíveis reflexos sobre a QVT. O método de pesquisa adotado é predominantemente qualitativo. O estudo é do tipo exploratório-descritivo e constitui-se em um estudo de caso comparativo que tem como objeto de pesquisa duas organizações têxteis-confeccionistas de Blumenau - S.C. A obtenção de dados deu-se notadamente pelo uso de entrevistas (fontes primárias). Alguns documentos das organizações também foram analisados (fontes secundárias). Os discursos dos entrevistados foram registrados em fita cassete e, após sua transcrição na íntegra, passaram pelo processo de análise de conteúdo, tendo por base as categorias analíticas fornecidas pelo referencial teórico da fundamentação. Os resultados obtidos mostram grande coincidência dos indicadores de QVT levantados nas entrevistas com os indicadores apontados pelo estudo brasileiro de Siqueira e Coleta e pelo estudo americano de Walton. A comparação entre as descrições da QVT nos contextos da organização Alfa (muito formalizada) e da organização Beta (pouco formalizada) não apresentou diferenças expressivas. Com respeito aos reflexos da formalização sobre a QVT, os resultados mostraram que eles podem ser tanto negativos quanto positivos, o que coincide com as duas visões dicotômicas apresentadas na fundamentação teórica. Isto motivou o pesquisador a propor uma terceira abordagem, que emergiu dos discursos dos entrevistados: a visão conciliatória. Esta terceira visão propõe a conciliação entre os argumentos das duas visões anteriores por considerá-los participando de um processo que conduz a formalização a uma situação de equilíbrio, onde ela produziria mais reflexos positivos do que negativos sobre a QVT e não estaria sendo utilizada de forma demasiada ou insuficiente para promover a eficiência do processo produtivo.

ABSTRACT

This study has the objective of characterizing the Quality of Working Life (QWL) in two organizations classified in different levels of formalization. The actuality of discussions and the existence of few qualitative studies about QWL in Brazil justify the choice of theme. Other justifications are the existence of few studies in Brazil about formalization and the probable inexistence, among them, of approaches that focus its reflects on QWL. Search method is predominantly qualitative. The approach is exploratory/ descriptive and it is a comparative case study that focuses two textile organizations situated in Blumenau (Santa Catarina State - Brazil). The main data collection tools were interviews (primary source). Some documents were analysed too (secondary source). Interviewee discusses were recorded in K-7 tapes and, after total transcription, their contents were analysed. The cathegories of analysis used were based on the theory discussion presented in second chapter. The results present many coincidences of the QWL indicators related by enterviewees with the QWL indicators pointed out by Siqueira and Coleta's Brazilian study and Walton's American study. The description of QWL in organization Alfa (with hight level of formalization) in comparison with the description of QWL in organization Beta (with low level of formalization) does not present expressive differences. About the reflects of formalization on QWL, results indicate they can be negatives and positives, what coincides with the conflicting views (traditional and compensatory) presented in the theory discussion of chapter two. This situation drove the researcher to propose a third approach, that emerged from interviewee discusses: the conciliatory view. This third approach suggests a conciliation among the tradicional and compensatory's arguments because it considers they contribute in the same process that conducts formalization to a balance situation, where it would produce more positive reflects than negative reflects on QWL and it wouldn't be being applied in excessive nor insufficient proportion to promote the productive efficiency.

1- INTRODUÇÃO

1.1- Tema e Problema de Pesquisa

Organizações são invenções sociais que existem por causa dos benefícios de coordenação que proporcionam. As organizações proporcionam o mecanismo social necessário à realização de benefícios que só podem ser obtidos através da coordenação de atividades de pessoas em direção a um fim comum¹ (Kimberly, 1981). A sociedade contemporânea depende acentuadamente das organizações como as formas mais racionais² e eficientes dos agrupamentos sociais a serviço do atendimento de suas diversas necessidades (Etzioni, 1984).

Um resgate histórico da evolução das organizações revela que elas tiveram um aumento tanto do alcance de sua atuação quanto do grau do seu racionalismo e que as organizações de hoje, geralmente, são mais eficientes do que aquelas dos tempos passados (Etzioni, 1984). Weber (1982) manifesta sua opinião de que as organizações evoluíram ao adotar a forma burocrática, o que se deve à superioridade puramente técnica da organização burocrática em relação a qualquer outra forma de organização. Para Weber (1982, p. 249), "o mecanismo burocrático plenamente desenvolvido compara-se às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não-mecânicos de produção".

¹ Neste trabalho, o termo organização - ou organizações - será utilizado como equivalente ao termo "organização formal", definido por Blau e Scott (1979) como aquele tipo de organização formalmente estabelecido com o propósito explícito de atingir certos objetivos. Este estabelecimento formal, com propósito explícito, é que distingue o tipo de organização aqui enfocado das organizações sociais em geral.

² A racionalidade aqui é entendida dentro da conceituação weberiana, aproximando-se da idéia de racionalidade prática e de racionalidade formal. A racionalidade prática refere-se à determinação dos procedimentos (meios) mais fáceis para se atingir um objetivo (o fim) pragmático; e a racionalidade formal refere-se ao estabelecimento de uma clara e lógica relação meio-fim, acompanhado do cálculo utilitário de conseqüências, na busca dos objetivos organizacionais (Siena, 1993). O caráter difuso da solução de problemas da racionalidade prática confina-a ao domínio da rotina e às dificuldades pragmáticas do cotidiano (Kalberg apud Siena, 1993), enquanto que a maior consistência lógica e a ponderação da racionalidade formal levam-na a ser defendida por Weber como a base de toda e qualquer ação dentro do seu modelo ideal de organização burocrática.

Essa evolução não ocorreu sem um preço social e humano: um grande número de pessoas que trabalham nestas organizações está profundamente frustrado e alienado em seu trabalho - a organização, ao invés de ser uma servidora da sociedade, passa, por vezes, a ser sua dominadora (Etzioni, 1984). A natureza específica da organização burocrática desenvolve-se mais perfeitamente na medida em que a burocracia se *desumaniza*, na medida em que busca eliminar dos negócios oficiais o amor, o ódio, todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem à previsibilidade; "é essa a natureza específica da burocracia, louvada como uma virtude especial" (Weber, 1982, p. 251)³.

Para Motta e Pereira (1986), a organização burocrática é o tipo de organização social dominante na sociedade moderna⁴, discorrer sobre burocracia é descrever um mundo muito presente, mundo em que a liberdade não se apresenta como realidade, mas como um desejo continuamente frustrado.

"A burocracia, em todos os sentidos, é, em última instância, a negação da liberdade. E, no entanto, é preciso estudá-la com muita seriedade. Seria extremamente difícil entender os processos pelos quais nossas sociedades reproduzem suas condições de existência, através dos diversos modos de produção, sem entender com clareza o que a burocracia significa em tais processos. E entendê-la significa percebê-la como organização racional instrumental, caracterizada pelo primado do formalismo, da despersonalização e do profissionalismo. Significa entender os meandros de uma forma de poder que se insinua na esfera da produção, da política e da ideologia. Significa entender uma forma específica de conduta; significa, igualmente, entender a lógica de um grupo social que faz prevalecer um determinado tipo de organização. A burocracia é um desafio que precisa ser vencido em todos os níveis em que se manifesta. E, se os obstáculos são colocados historicamente, também sua superação se dá historicamente." (Motta e Pereira, 1986, p. 10) ⁵.

É um problema atual das organizações - e também da sociedade - encontrar maneiras de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, paralelamente, produzir um mínimo de conseqüências secundárias e um máximo de

³ Sem relação com pessoas é a palavra de ordem do mercado e de todos os empreendimentos onde há apenas interesses econômicos; quanto mais complexa e especializada fica a cultura moderna, mais o aparato de apoio à burocracia exige o perito despersonalizado e rigorosamente objetivo, ao invés do velho mestre das antigas estruturas sociais, que se movia pela simpatia, preferências pessoais, pela graça e pela gratidão (Weber, 1982).

⁴ Para Motta e Pereira (1986), o conceito de burocracia é amplo, não restrito a um tipo de sistema social rígido, centralizado, que se amolda quase perfeitamente ao tipo ideal de Weber. Os autores entendem por organização burocrática todo sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos, admitindo organizações mais ou menos flexíveis, mais formalizadas ou menos, mais ou menos autoritárias; porém todas seriam organizações burocráticas ao atenderem ao sentido básico do processo decisório ser de cima para baixo.

⁵ Escrever sobre a burocracia, segundo Motta e Pereira (1986), é um ato de denúncia e esperança. Para estes autores, é preciso perceber os auxílios e os entraves que a história apresenta no caminho da libertação do homem; e a burocracia, como entrave, precisa ser entendida, mas deve ser entendida para ser superada. É com este sentido que esses autores propõem a leitura de seu livro.

satisfação (Etzione, 1984). Para Etzione (1984), é preciso admitir que *nem tudo o que aumenta a eficiência diminui a felicidade, e nem tudo o que amplia a felicidade diminui a eficiência*. Resguardando certos limites, a felicidade aumenta a eficiência nas organizações e, de modo inverso, organizações melhor administradas (mais eficientes) podem oferecer maior felicidade a seus membros e à sociedade como um todo - até certo ponto, o racionalismo organizacional e a felicidade humana são compatíveis e se acompanham.

O homem, nos dias atuais, raramente trabalha, defende seus interesses e mesmo se diverte por conta própria, de maneira isolada; sua vida se passa em organizações que coordenam seu trabalho, seu estudo, seus interesses, seu lazer, etc. São organizações dos mais variados tipos que se justapõem e se interpenetram, que entram em relações de cooperação e de conflito, de dependência e de interdependência (Motta e Pereira, 1986).

Portanto, é lícito afirmar que a sociedade atual é a sociedade das organizações e que, entre outras características do mundo atual, o grande número de organizações é uma das mais significativas (Motta e Pereira, 1986; Scott, 1981). Deriva daí a importância dos estudos organizacionais. Para Motta e Pereira (1986), há ainda outras razões: as organizações têm papel fundamental na formação da personalidade do homem moderno e as organizações, e sua boa administração, são condições para o desenvolvimento de qualquer país. Além disso, a crescente frequência com que as organizações têm sido apontadas como fontes de diversos males da sociedade atual também é indício da amplitude do significado dos estudos organizacionais (Scott, 1981), pois eles podem contribuir para a superação ou amenização destes males.

Existem movimentos que despendem esforços constantes na redução dessas conseqüências secundárias, ao mesmo tempo que buscam manter - ou mesmo ampliar - a eficiência organizacional. Os estudos da Qualidade de Vida no Trabalho constituem-se em um destes movimentos, sendo uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, preocupando-se com aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social do trabalhador, bem como com o bom uso de sua energia pessoal (Limongi e Assis, 1995).

A presente pesquisa consiste em um estudo da Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do processo de formalização organizacional. Não se tem notícias de que este tipo de contextualização tenha sido utilizada em outros estudos brasileiros sobre

a Qualidade de Vida no Trabalho e, desta forma, acredita-se que esta preocupação envolvendo os dois temas, especificamente, seja nova e possa trazer contribuições para os estudos de melhoria da condição de vida humana e de melhoria da eficiência das organizações.

Buscar-se-á, portanto, responder ao seguinte problema de pesquisa:

“Como está caracterizada a Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações Alfa e Beta, levando-se em conta seus respectivos alto e baixo níveis de formalização?”

1.2- Objetivos de Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é fazer uma caracterização e uma comparação da Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do alto nível de formalização da organização Alfa e da Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do baixo nível de formalização da organização Beta.

Os objetivos específicos são:

1. identificar duas organizações (Alfa e Beta) do ramo têxtil-confeccionista da região metropolitana de Blumenau - S.C. em diferentes etapas do processo de formalização - uma pouco e outra muito formalizada;
2. caracterizar o nível de formalização da organização Alfa e descrever sua Qualidade de Vida no Trabalho;
3. caracterizar o nível de formalização da organização Beta e descrever sua Qualidade de Vida no Trabalho;
4. comparar as características da Qualidade de Vida no Trabalho das duas organizações.

Como já exposto anteriormente, o objetivo principal desta pesquisa é tão somente elaborar uma descrição da qualidade de vida no trabalho em dois contextos

burocráticos com diferentes níveis de formalização, num esforço ainda sob a forma exploratório-descritiva de abordar este tema.

1.3- Justificativa Teórico-Prática

Estudos sobre a formalização organizacional e sobre a Qualidade de Vida no Trabalho têm sido desenvolvidos por pesquisadores diversos. Contudo, não chega a ser grande o número destes estudos no Brasil e, principalmente, não se tem conhecimento da existência entre eles de pesquisas que enfoquem especificamente a questão da Qualidade de Vida no Trabalho no contexto de diferentes níveis de formalização organizacional. Este diferente foco de interesse da presente dissertação pode gerar novas contribuições no estudo tanto da qualidade de vida no trabalho quanto da formalização, que é uma das facetas do estudo da burocracia nas organizações.

Os métodos de pesquisa utilizados nos estudos brasileiros da qualidade de vida no trabalho são baseados notadamente no modo quantitativo e tradicional de pesquisa. Os autores destes trabalhos são principalmente professores, pesquisadores e grupos de pesquisa de universidades do Estado de Minas Gerais (com destaque para a UFMG) e do Estado do Rio Grande do Sul (destacando-se a UFRGS).

A presente dissertação de mestrado representa uma das poucas exceções brasileiras ao enfoque quantitativo na pesquisa da qualidade de vida no trabalho, visto que é resultado de uma pesquisa cujo método utilizado foi predominantemente qualitativo⁶.

Segundo Filion (1991), a pesquisa do tipo tradicional permite ampliar o conhecimento sobre o estado das coisas, sobre a realidade, mas não oferece os meios de desenvolvimento das formas de pensar e de agir em relação a esta realidade. Para Filion (1991), é necessário o desenvolvimento de pesquisas complementares aos tipos tradicionais de pesquisa que já têm sido realizados, senão chega-se a uma situação de existência de grande quantidade de modelos sofisticados sobre o funcionamento dos

⁶ Outra exceção à linha tradicional de pesquisa da QVT é o trabalho de Vieira (1996).

mercados, dos posicionamentos estratégicos e do comportamento das e nas organizações, mas não são desenvolvidos quadros cognitivos que permitam aos membros das organizações utilizarem-se do corpo de conhecimento criado por tantas pesquisas tradicionais. Sem poderem ligar os fios condutores deste corpo de conhecimentos com sua realidade cotidiana, os membros organizacionais reduzem o universo de possibilidades de aperfeiçoamento de suas técnicas administrativas e voltam-se mais para os resultados empíricos de suas experiências cotidianas.

Em termos práticos, pretende-se que a pesquisa possa oferecer elementos que auxiliem dirigentes e profissionais a reduzirem os reflexos prejudiciais sobre a QVT da busca de maior racionalidade e eficiência. Em paralelo, pretende-se também que as contribuições desta pesquisa levem tais dirigentes e profissionais a identificar novas fontes de melhorias das condições gerais de trabalho em suas organizações.

Afora as considerações anteriores, a ponderação da QVT no processo de formalização organizacional poderia levar a uma preocupação mais humanista que permeie as formas de controle comportamental, contribuindo para a melhoria da condição de vida dos trabalhadores de forma mais ampla.

Quanto às possíveis contribuições do estudo da formalização, esta análise teórica vir a somar-se a outros trabalhos que contribuam para desagrar a tendência observada por Walsh e Dewar (1987) da importância teórica da formalização estar caindo na obscuridade. Estes autores crêem que os estudos sobre a formalização têm sido feitos mais por tradição do que por razões de reconhecimento da importância teórica do assunto.

A apreciação teórica da formalização pode ser considerada uma contribuição para o estudo dos programas de qualidade nas organizações, visto que, nos tempos atuais, as empresas brasileiras têm se utilizado largamente da regulamentação, da normalização e da padronização - exigidas no processo de certificação da ISO série 9.000 - para garantir a produção com qualidade.

Ao final de todas estas considerações, o estudo realizado pode ser considerado pertinente, uma vez que dele podem provir novas contribuições para o aprimoramento e/ou ampliação do conhecimento de aspectos burocráticos das organizações (da formalização, neste caso) e sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

1.4- Apresentação dos Capítulos

Com a finalidade de atender aos objetivos específicos, e assim responder ao problema de pesquisa proposto, a estratégia de apresentação desta dissertação resultou na composição descrita a seguir.

O primeiro capítulo refere-se à presente introdução que se inicia pela delimitação do foco de interesse do estudo e por sua problematização. Esta introdução apresenta também o problema de pesquisa que foi investigado, o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, assim como sua justificativa teórico-prática.

No segundo capítulo é desenvolvida a fundamentação teórica. Nesta fundamentação, os tópicos formalização e qualidade de vida no trabalho são abordados em seções distintas e depois, em mais uma seção, os dois tópicos são apreciados conjuntamente.

O terceiro capítulo apresenta o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa. Neste capítulo, justifica-se a opção de se realizar o estudo com duas organizações, apresentam-se os critérios e os procedimentos para escolhê-las, como foram elaborados os roteiros de entrevista com os funcionários e como foram tratados os discursos registrados nas entrevistas para a obtenção dos conteúdos de interesse.

No quarto capítulo, é apresentado um breve histórico do desenvolvimento de Blumenau, com ênfase em seu ramo têxtil-confeccionista que sempre marcou o desenvolvimento daquela região e é o ramo de atividade das organizações Alfa e Beta, escolhidas para serem estudadas.

O capítulo quinto muda o foco de abordagem da cidade e do ramo têxtil-confeccionista, de forma mais ampla, para as organizações Alfa e Beta especificamente. Neste capítulo, é elaborado um breve histórico das duas organizações e elas são caracterizadas.

O capítulo seis inicia a retomada - que continuará nos dois capítulos seguintes - dos três pontos abordados na fundamentação teórica: a formalização, a QVT e os dois temas conjuntamente. Neste capítulo seis, as organizações Alfa e Beta passam pela caracterização de sua formalização organizacional segundo os discursos dos funcionários entrevistados. Com base nesta caracterização, as duas organizações são classificadas em seus respectivos níveis de formalização.

No capítulo sete, o centro do esforço de descrição já é a qualidade de vida no trabalho, também com base nos relatos e discursos dos funcionários de ambas as organizações. A descrição é desenvolvida basicamente pela caracterização dos indicadores da QVT, apontados pelos próprios entrevistados, que coincidiram com outros estudos apresentados na fundamentação teórica. São utilizados ainda alguns outros indicadores que constam nos estudos referidos na fundamentação e que foram suficientemente abordados nas entrevistas para possibilitar sua caracterização.

O oitavo capítulo finaliza a discussão, com base nos discursos dos funcionários entrevistados, dos temas também abordados na fundamentação teórica. O tema deste oitavo capítulo é a formalização e a QVT considerados conjuntamente. São levantadas as semelhanças e as diferenças entre o enfoque dos reflexos da formalização sobre a QVT resultante das entrevistas e os enfoques apresentados na fundamentação teórica.

O nono capítulo traz as últimas considerações, encerrando a dissertação.

2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1- FORMALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A formalização é calcada em regras que definem as atividades e o comportamento humano nas organizações; quanto mais alta a proporção de atividades regulamentadas, e menor a faixa de variação comportamental permitida em relação aos regulamentos, mais formalizada é a organização. Além disso, um alto grau de formalização implica também em um alto grau de obrigatoriedade das regras. Por formalização, Hage e Aiken (1970) entendem o grau de padronização do trabalho e o grau permitido de desvio dos padrões.

Na busca da eficiência no trabalho, torna-se imprescindível que as atividades do trabalhador sejam guiadas por uma série de passos padronizados e pré-determinados a fim de evitar a necessidade de instalação de processos decisórios pouco ou muito complexos frente às questões do trabalho, o que implicaria em perda de tempo, quebra da coordenação e conseqüente distanciamento das formas eficientes de produção. Uma situação extrema, exemplificada por Mintzberg (1979), demonstra a importância que a formalização pode ter em certos casos: um bombeiro não pode parar frente a cada novo incêndio para decidir, em toda a extensão de detalhes, de que modo as coisas deverão ser feitas para combatê-lo.

Para Mintzberg (1979), a formalização do comportamento é um mecanismo de coordenação estrita de atividades e refere-se à padronização do processo de trabalho. Conseqüentemente, para este autor, a formalização aplica-se quando as tarefas a serem realizadas exigem precisão, coordenação pré-determinada e - como transparece em seu exemplo anterior- velocidade das operações.

A necessidade de coordenação é um resultado da divisão do trabalho, uma das bases de funcionamento da organização burocrática. Tome-se uma organização que execute grande soma de tarefas, cada qual constituindo na fabricação de um artigo;

se o processo de fabricação for analiticamente dividido em subprogramas de ação, tornar-se-á econômico organizar o trabalho de modo que haja meios especializados para a execução de apenas alguns desses subprogramas (March e Simon, 1966). "Como, porém, a fabricação de cada produto certamente exigirá diversas atividades assim especializadas, cria-se uma grande dependência mútua entre essas atividades, a exigir coordenação" (March e Simon, 1966, p. 197).

Blau e Scott (apud Hage e Aiken, 1970) descrevem a formalização burocrática como guias estabelecidos para a tomada de decisão e como procedimentos oficiais que prescrevem as apropriadas reações a situações recorrentes. Esta visão é coerente com a de March e Simon (apud Hetherington, 1991) que se referem à formalização como uma forma de coordenação pré-programada, um mecanismo para o aumento da eficiência por meio de *programas de ação pré-estabelecidos*.

Walsh e Dewar (1987, p. 219) definem a formalização, de forma ampla, como "o processo pelo qual os padrões de comportamento desejados de um ator (ou conjunto de atores) por outro(s) torna-se *reificado*, de tal maneira que eles são prontamente lembrados e entendidos através do tempo sem a necessidade dos primeiros atores repeti-los, ou do outro sempre saber que o primeiro ator os originou". A reificação aqui significa que as expectativas de comportamento são escritas ou repetidas em um número suficiente de vezes ao ponto de serem fixadas na memória e passarem a ser lembradas, através do tempo, por um número relativamente grande de pessoas. Note-se que, para estes autores, a formalização não significa necessariamente a elaboração de regras escritas, tais regras podem estar apenas *reificadas* na memória dos membros organizacionais.

Hall (1984) afirma que a semelhança entre as diversas definições existentes sobre formalização aponta para um consenso geral acerca do seu significado, o que é extremamente raro na análise organizacional. Deste modo, pode-se dizer que em geral o emprego da formalização visa a fixar o comportamento dos membros organizacionais dentro de limites considerados desejáveis a fim de reduzir a variação comportamental, produzir precisão, previsibilidade - ou calculabilidade, como diria Weber (1982) - e promover, conseqüentemente, a eficiência organizacional.

Deste modo, a formalização representa um dos importantes aspectos da estrutura burocrática organizacional. Ela estabelece, por meio de regras específicas, as obrigações e direitos de uma série de cargos e *status* hierárquicos e fixa padrões de

atividade (também por meio de regras) em que, idealmente, todas as séries de ações estão funcionalmente encadeadas e direcionadas aos objetivos da organização (Merton, 1978). Blau e Schoenherr (apud Walsh e Dewar, 1987) também reconheceram a formalização como um atributo chave da estrutura organizacional burocrática. Estes autores entendem que a formalização promove a descentralização de responsabilidades, aumenta a amplitude de controle, equilibra compromissos e propicia economia de esforços humanos.

2.1.1- Funções das Regras Burocráticas

A formalização organizacional, principalmente quando considerada nos níveis ideais da análise weberiana do fenômeno burocrático, em que a impessoalidade é enfatizada, atenua o atrito entre cargos reduzindo os contatos oficiais a fórmulas de relacionamento pré-estabelecidas por regras da organização (Weber, 1982; Merton, 1978). Desta forma é possível prever (ou calcular) a conduta dos membros organizacionais e estabelecer um sistema de expectativas mútuas (Merton, 1978), dentro do qual todos os membros esperam que cada um vá desempenhar seu papel de forma coordenada com os demais e de modo funcionalmente coerente com os objetivos organizacionais, segundo orientações normativas previamente definidas. A organização muito formalizada, tanto quanto possível, é uma organização precisa, onde não pode haver confusão de papéis, todos sabem exatamente o que fazer diante de todos os eventos - estas organizações operam sob condições tão próximas à certeza quanto é possível para o homem (Mintzberg, 1979).

A formalização - ainda considerada no nível ideal da análise weberiana - também facilita o contato entre os membros caso existam atritos pessoais entre eles, pois os subordinados ficam protegidos de possíveis arbitrariedades de seus superiores, visto que todos estão limitados ao cumprimento de regras impessoais por eles reconhecidas (Merton, 1978).

Gouldner (1964) levanta detalhadamente uma relação de funções das regras burocráticas. Dentre elas podem ser citadas as que se seguem:

- A Função Explicativa das Regras

Pode-se notar, num primeiro momento, que as regras compreendem uma equivalência funcional em relação às ordens diretas e pessoais. Como ordens, as regras especificam as obrigações do trabalhador conduzindo-o a realizar tarefas particulares de maneiras específicas; porém, as regras inspiram uma maior obediência por estabelecerem um senso de obrigatoriedade tido como definitivo.

Uma elaboração detalhada das regras leva a uma menor ambigüidade das obrigações que estas regras impõem em comparação com o nível de ambigüidade das obrigações impostas pelo comando pessoalmente transmitido. Dentro de um corpo de obrigações explícitas, as regras servem para orientar a atenção dos trabalhadores para expectativas claras de seus superiores e para dissolver dúvidas que possam limitar seu desempenho.

"Por um lado, as regras expõem detalhadamente as tarefas dos trabalhadores e, por outro lado, elas moldam e especificam seus relacionamentos com seus superiores. (...) Os subordinados agora têm menos opções acerca do que podem ou não podem fazer e qual é a área de seus privilégios que está sendo ocupada pela crescente área das obrigações" (Gouldner, 1964, p. 163).

- A Função de Limitação do Poder

Outra função das regras burocráticas é servirem de substituição para a repetição de ordens pessoais dadas pelos superiores. Uma vez que uma obrigação foi transformada em uma regra, o trabalhador não pode mais desculpar-se pelo não cumprimento de suas obrigações alegando que seu superior imediato falhou em dizer-lhe para fazer uma dada coisa - dentro de certas especificações.

Após uma ou mais rotinas serem formalizadas com a utilização de regras estáveis, haverá poucas coisas para as quais um superior imediato necessitará dirigir a ação de um trabalhador por meio de comunicações pessoais. Portanto, a freqüência e a duração das interações pessoais *oficiais* entre superior e subordinado podem ser minimizadas.

A transformação de rotinas em programas de ação formalizados pelo uso de regras dá aos superiores imediatos um forte apoio impessoal para o exercício de sua autoridade, garantindo legitimidade legal para seus comandos e, ao mesmo tempo, limitando seu poder e o poder dos subordinados a um igual respeito às regras. A função limitante das regras trabalha em dois sentidos: ela fixa o título de autoridade

do superior sem grandes e complicados debates de legitimação e, por outro lado, possibilita que os subordinados aceitem este título sem verem nele uma mera submissão pessoal, o que "quebraria" sua noção de igualdade entre as pessoas.

- A Função de Legitimação das Punições

Não é aceitável, na sociedade contemporânea, que punições sejam impostas a pessoas sob todas e quaisquer condições, à revelia. Existe um certo consenso geral de que as punições são permissíveis somente em condições em que o faltoso a ser punido tenha tido a oportunidade de conhecer em detalhes quais são os tipos de comportamento que transgridem as regras da coletividade de que faz parte - seja ela uma nação, um Estado, um município ou uma organização. Este é um dos tipos de sentimento que sustenta a rejeição à lei em situação *ex post facto* nas estruturas legais em geral.

As regras burocráticas servem para legitimar a aplicação de punições, pois constituem declarações dos comportamentos considerados indesejáveis e, portanto, compreendem advertências explícitas ou implícitas dos tipos de comportamento que provocam a punição.

- A Função de Conservação da Apatia do Trabalho¹

Ainda que, em parte, as regras tenham sido criadas para superar a indiferença dos trabalhadores na realização de seu trabalho, elas podem contribuir, de certa forma, para a manutenção deste estado de apatia. A partir do momento em que as regras estabelecem os tipos de comportamento passíveis de punição, elas podem levar os trabalhadores a evitá-los - o que é desejável. Porém, as regras acabam por especificar os níveis mínimos de desempenho, induzindo os trabalhadores a manter sua apatia pelo trabalho escapando das punições com o dispêndio do esforço mínimo.

Esse tipo de comportamento pode ser chamado de *sabotagem burocrática*, uma apatia deliberada, misturada com ressentimento, que conduz a uma extrema conformação às regras, invertendo suas intenções. Os sentimentos e atitudes do

¹ Note-se que Gouldner (1964), nesta passagem, tem uma visão das atitudes do trabalhador frente ao trabalho que assemelha-se àquela descrita pela Teoria X.

trabalhador diante de suas atividades permanecem essencialmente intocados pelas regras burocráticas. Tudo isto implica que, no caso de uma vasta utilização de regras burocráticas, a administração organizacional estará às voltas com uma grande batalha para promover a motivação dos trabalhadores.

2.1.2- Tipos de Formalização

Os autores Walsh e Dewar (1987) afirmam que a formalização pode ampliar a eficiência organizacional e melhorar as funções de comando dentro de três formas distintas. Estas formas assumidas pela formalização poderiam ser consideradas como tipos distintos de formalização, segundo a descrição que segue:

1. formalização como código: funciona por meio da codificação de uma complexa gama de expectativas de comportamento, reduzindo grandemente a necessidade de comunicações dos administradores entre si, com seus superiores e seus subordinados; o processo de comando fica simplificado, visto que um conjunto de atividades é reduzido a fórmulas simples e poucas palavras ou regras-chave precisam ser mencionadas, ao contrário de minuciosas explicações, para desencadear uma complexa rede de procedimentos de interação padronizada;
2. formalização como canal: a formalização assim se caracteriza quando traça rotas de ação, direcionando o comportamento, exigindo algumas formas de interação e proibindo outras; a formalização como canal torna o comportamento dos membros organizacionais e suas interações previsíveis pela redução da variação do desempenho humano;
3. formalização como padrão: nesta forma, a formalização padroniza parâmetros e medidas para que o comportamento na organização seja avaliado e, então, premiado ou punido; assim a formalização amplia a eficiência definindo os padrões da aplicação da justiça e melhora a função de comando dos superiores diante dos subordinados legitimando seu *status*.

Mintzberg (1979) afirma que o comportamento dos membros organizacionais pode ser formalizado de três maneiras:

1. formalização pela tarefa: neste caso, a organização vincula as especificações de comportamento à própria tarefa, documentando-a em descrições formais; o encarregado da referida tarefa pode ser informado de quais passos deve seguir no trabalho, em que seqüência, quando e onde;
2. formalização por fluxo de trabalho: ao invés de ligar as especificações à tarefa, a organização pode vinculá-las ao próprio trabalho; músicos de orquestras, por exemplo, trabalham por pautas que especificam cada um de seus papéis numa dada sinfonia;
3. formalização por regras: mais do que formalizar por tarefa ou fluxo de trabalho, a organização pode instituir regras para todas as situações, para todas as tarefas, todos os fluxos de trabalho, todos os trabalhadores; estas regras são geralmente utilizadas sob forma escrita, podendo constar do manual da empresa.

Para Mintzberg (1979), não importa sob qual dos três modos anteriores dá-se a formalização, o efeito sobre o membro organizacional responsável por um dado trabalho será o mesmo: seu comportamento será regulamentado. De acordo com Hall (1984, p. 60), a formalização envolve o controle sobre o indivíduo “e, desse modo, tem um significado ético e político além de ser um componente estrutural”.

2.1.3- O Processo de Formalização no Ciclo de Vida das Organizações

O melhor modo para se entender o processo de formalização, segundo Walsh e Dewar (1987), é estudá-lo no contexto do ciclo de vida organizacional. Estes autores entendem que a formalização tende a contribuir para a eficiência organizacional nas primeiras etapas do desenvolvimento de uma organização e, nos últimos estágios, pode contribuir para a ineficiência e o declínio.

Os estudos sobre o ciclo de vida organizacional, em geral, são apenas teóricos e indicam que as mudanças organizacionais seguem um padrão previsível de

progressão que pode ser caracterizado por estágios de desenvolvimento hierarquicamente organizados. Porém, não existe nenhum meio de conexão entre eles que lhes atribua uma seqüência determinística (Miller e Friesen, 1984).

Apesar dos estudos tradicionais apontarem uma seqüência de fases definida, singular e irreversível seguindo desde o nascimento da organização até sua maturidade, sua renovação e/ou seu declínio, a pesquisa de Miller e Friesen (1984) - que além de tratar teoricamente a questão do ciclo de vida, baseia-se também em dados coletados em trinta e seis organizações com mais de vinte anos de existência - verifica que mesmo que os estágios do ciclo de vida organizacional sejam internamente coerentes e muito diferentes uns dos outros, não existe nenhum meio de conexão entre eles que lhes atribua uma seqüência determinística. Isto quer dizer que uma fase de declínio organizacional pode ser seguida de uma fase de renovação, e até de crescimento, não obedecendo necessariamente a uma seqüência de nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio até a morte - seqüência que é sugerida pelos modelos de Greiner (1972) e Adizes (1993), por exemplo.

Kimberly (1981), ao discutir a metáfora biológica usualmente empregada no estudo do ciclo de vida das organizações, afirma que, enquanto organismos biológicos parecem se desenvolver através de estágios claros e previsíveis de uma condição de maior simplicidade para uma de maior complexidade, não existe uma seqüência linear inevitável de evolução das organizações em seus ciclos de vida. "Se existem leis que governam o desenvolvimento de organizações, análogas àquelas que aparentemente governam o desenvolvimento dos organismos, elas ainda estão por ser descobertas" (Kimberly, 1981, p. 7).

2.1.4- Os Estágios do Ciclo de Vida Organizacional

Para efeito desta pesquisa, o conceito de ciclo de vida organizacional é desenvolvido com base na proposta de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) que sugere que as organizações, para atingirem um ciclo completo de vida, passam por etapas características no seu desenvolvimento. Estas etapas são os estágios de empreendimento, formalização e flexibilização. Esta proposta está baseada na síntese

de nove modelos conceituais feita por Quinn e Cameron (1983) e em trabalhos realizadas por Miller e Friesen (1980, 1982, 1984).

É feito o acréscimo à proposta de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) de um quarto estágio: o estágio de declínio organizacional. O acréscimo deste quarto estágio visa a uma apreciação da formalização durante um período mais prolongado do ciclo de vida organizacional, o que leva a uma abordagem mais ampla. A elaboração do estágio de declínio organizacional terá por base Miller e Friesen (1984) e Whetten (1981).

Segundo Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), no estágio do empreendimento, a organização apresenta uma estrutura fluida e uma atividade empreendedora intensa, dando ênfase na captação e na ordenação de recursos. Ela apresenta também, neste período, uma forte preocupação com a produção e com as vendas, mesmo sendo simples a tecnologia empregada. O poder é centralizado pelo empreendedor, as regras são personalizadas, a organização trabalha pela formação do seu nicho espacial, com planejamento e coordenação incipientes.

O estágio de formalização pode ser assim chamado devido à característica marcante da organização, nesta etapa, de maior ênfase na elaboração de regras e procedimentos para tornar a estrutura estável e o planejamento e a coordenação sistemáticos. A organização, a partir daí, torna-se conservadora - despreocupando-se com a inovação - e passa a relacionar-se com um ambiente estável e a ter uma preocupação acentuada com a eficiência.

O último estágio do modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) recebe a denominação de estágio de flexibilização. Nesta fase, a organização cria mecanismos de adaptação e enfatiza a inovação e a criatividade. Pode-se dizer ainda que esta fase caracteriza-se também pela eliminação do excesso de formalismo que gera ineficiência em alguns setores e/ou atividades onde a formalização foi aplicada de forma exagerada ou desnecessária criando entraves burocráticos para um fluxo de trabalho mais rápido e menos dispendioso.

Quadro 2.1 - Estágios do Ciclo de Vida Organizacional

Estágios	Características Organizacionais
Empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ estrutura organizacional fluída ⇒ regras e procedimentos personalizados ⇒ planejamento e coordenação incipientes ⇒ poder altamente centralizado ⇒ ênfase em inovação e criatividade ⇒ estratégia de alto risco em relação ao mercado ⇒ informações gerenciais: predominantemente informais e rudimentares ⇒ formação de nicho ⇒ captação e ordenação de recursos
Formalização	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ estrutura tornando-se funcional ⇒ políticas, regras e procedimentos institucionalizando-se ⇒ planejamento e coordenação sistematizando-se ⇒ poder relativamente centralizado ⇒ ênfase no conservadorismo ⇒ estratégia de estabilidade e eficiência ⇒ sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado ⇒ relacionamento com o ambiente externo estabilizando-se
Flexibilização	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ estrutura organizacional divisionada e semi-autônoma ⇒ políticas, regras e procedimentos institucionalizados, mas flexibilizando-se ⇒ planejamento sistemático de longo prazo ⇒ poder descentralizado ⇒ ênfase em inovação e criatividade ⇒ estratégia de diversificação de domínio em relação ao mercado ⇒ sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado ⇒ relação adaptativa com o ambiente externo

Fonte: Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1992 (adaptado).

A fase de declínio começa a instalar-se numa organização quando ela, após ter chegado ao ápice do estágio de formalização, torna-se estagnante, excessivamente burocratizada e passiva, tudo isto evidenciado por sua falta de sensibilidade quanto ao desenvolvimento de novos produtos, quanto aos interesses dos seus membros e quanto às preferências dos consumidores (Whetten, 1981). O estágio de declínio, efetivamente, passa a ser vivido pela organização quando reformulações não apresentam os resultados esperados para a recuperação da prosperidade organizacional diante de uma situação de crise. Os lucros das empresas no estágio do declínio, por exemplo, começam a cair acentuadamente devido às dificuldades com a concorrência e a falta de inovações (Miller e Friesen, 1984). As causas do declínio, em

geral, são crises tratadas de maneira incorreta e ineficaz, crises que podem originar-se na própria organização ou no seu ambiente externo (Whetten, 1981).

Quadro 2.2 - O Estágio de Declínio Organizacional

Estágio	Características Organizacionais
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ estrutura formal e excessivamente burocrática ⇒ baixa taxa ou taxa negativa de crescimento ⇒ baixo grau de inovações ⇒ aversão a riscos ⇒ conservadorismo ⇒ processos de informação e de tomada de decisão menos sofisticados ⇒ moderada centralização

Note-se que o declínio organizacional, apesar de ser geralmente posicionado após todos os outros estágios do ciclo de vida das organizações na proposta dos diversos autores, pode ocorrer após qualquer um estágio, independentemente do fato da organização ter ou não passado por todos os estágios. Isto significa que uma determinada organização, por exemplo, pode nunca ter passado do estágio de empreendimento e já estar em declínio.

2.1.5- A Evolução da Formalização no Ciclo de Vida Organizacional

- A formalização no Estágio de Empreendimento

As organizações não nascem com estruturas já formalizadas, a formalização surge na organização jovem como um esforço para lidar com o aumento do crescimento, do tamanho (Walsh e Dewar, 1987) e da complexidade. Geralmente o que ocorre é que, na fase mais incipiente do processo de formalização, a variabilidade do comportamento organizacional é controlada por uma pessoa de forte influência sobre as outras - um líder (Katz e Kahn, 1978) e os meios predominantes de coordenação e controle são os comandos e as comunicações verbais.

Casos extremos de falta de formalização dos procedimentos seriam aqueles para os quais nenhum procedimento foi elaborado - nesses casos, os membros da organização devem usar critérios próprios para decidir o que fazer (Hall, 1984) ou consultar repetidamente seus superiores em busca de diretrizes de trabalho. Nesses extremos estariam os casos que exigem intuição, e até mesmo inspiração, para serem solucionados - são as situações singulares que não têm respostas pré-programadas (Hall, 1984).

Se a organização é bem sucedida, surgirá a condição que demanda a formalização: o crescimento. O crescimento leva a um aumento do número de interações entre os membros organizacionais, criando problemas de coordenação e controle que já não podem mais ser resolvidos apenas dando-se ordens e fixando-se metas - estas práticas agora mostram-se ineficientes para lidar satisfatoriamente com muitas decisões de rotina (Walsh e Dewar, 1987). A formalização surge e evolui em resposta a estes problemas².

- A Formalização no Estágio de Formalização

O processo de formalização, em geral, significa um avanço do processo de rotinização, ou seja, ocorre à medida em que uma situação antes única e esporádica torna-se rotineira por repetir-se no tempo, sendo então possível desenvolver regras formais de padronização do comportamento organizacional. Diz-se que um conjunto de atividades forma uma rotina a partir do momento em que um processo de decisão, frente a uma situação de trabalho, torna-se simplificado pelo fato de certos estímulos definidos passarem a provocar reações fixas³ (March e Simon, 1966). Desta forma, as organizações não formalizadas são aquelas que lidam constantemente com situações para as quais não existem precedentes (Hall, 1984) ou respostas pré-definidas. Decisões não rotinizadas são aquelas que necessitam ser precedidas por atividades de

² A evolução da formalização no contexto do ciclo de vida organizacional está representada graficamente nas Figuras 2.1 e 2.2.

³ Cohen e Bacdayan (1994, p. 555) definem a rotina organizacional de um modo diferente da visão de March e Simon (1966): "seqüências padronizadas de comportamento aprendido envolvendo múltiplos atores que são ligados por relações de comunicação e/ou de hierarquia". A observação que os autores fazem após apresentarem sua definição, porém, parece ser complementar à visão de March e Simon (1966): "... Nós distinguimos rotinas de 'procedimentos operacionais padronizados' que são mais explicitamente formulados e têm uma condição normativa".

formação de programas de ação e de solução de problemas (March e Simon, 1966) pelo levantamento, análise e escolha de alternativas.

As organizações aprendem com as experiências passadas e empregam regras como depositárias dessa aprendizagem; algumas delas codificam cuidadosamente cada função, descrevendo os detalhes específicos, e depois se asseguram da conformidade às prescrições; outras organizações têm tarefas e funções pouco definidas e não controlam cuidadosamente o comportamento no trabalho - estas organizações são menos formalizadas (Hage apud Hall, 1984).

Organizações, em geral, oferecem um campo fértil para o desenvolvimento de padrões de comportamento mais pelo aprendizado resultante do acúmulo de experiências passadas do que por processos de tomada de decisão explícita (Cohen e Bacdayan, 1994). Desta forma, quanto maior a repetição das atividades de trabalho maior a rotinização que, se resultar em elaboração de regras e padronizações formais de procedimentos, implicará em maior formalização.

- A Formalização no Estágio da Flexibilização

Graças em parte à formalização, as organizações crescem em eficiência e produtividade até este ponto. O controle do comportamento feito indiretamente pela padronização de procedimentos e por regras e registros escritos (como métodos de limitação da variação comportamental e monitoramento das atividades) cria um alto grau de confiabilidade no sistema, fazendo com que o poder de decisão possa ser delegado aos níveis hierárquicos mais baixos (Child, 1973).

Esta é uma etapa de estabilidade, porém também a primeira fase do "envelhecimento" organizacional: a organização ainda está forte, mas começa a perder sua flexibilidade (Adizes, 1993).

O início deste estágio caracteriza-se por um grau excessivo de formalização organizacional, quando o emprego da formalização, ao invés de gerar eficiência e racionalização, está provocando exatamente o contrário. Este excesso de formalização é ocasionado por uma grande ênfase na busca de confiabilidade e de estabilidade do sistema organizacional, o que torna as organizações "rígidas", inflexíveis. Com estes problemas, as organizações estão chegando ao fim de sua fase de crescimento e começam a vislumbrar o estágio do declínio.

Contudo, para superar as dificuldades geradas pela falta de flexibilidade, as organizações iniciam trabalhos de revisão e ajustes dos fatores que compõem sua estrutura. A formalização, segundo as considerações anteriores, torna-se um dos pontos de maior ênfase neste trabalho, de modo que a flexibilização implica numa *desformalização* - uma redução, em áreas-chave da organização, do nível excessivo e indesejável de formalização.

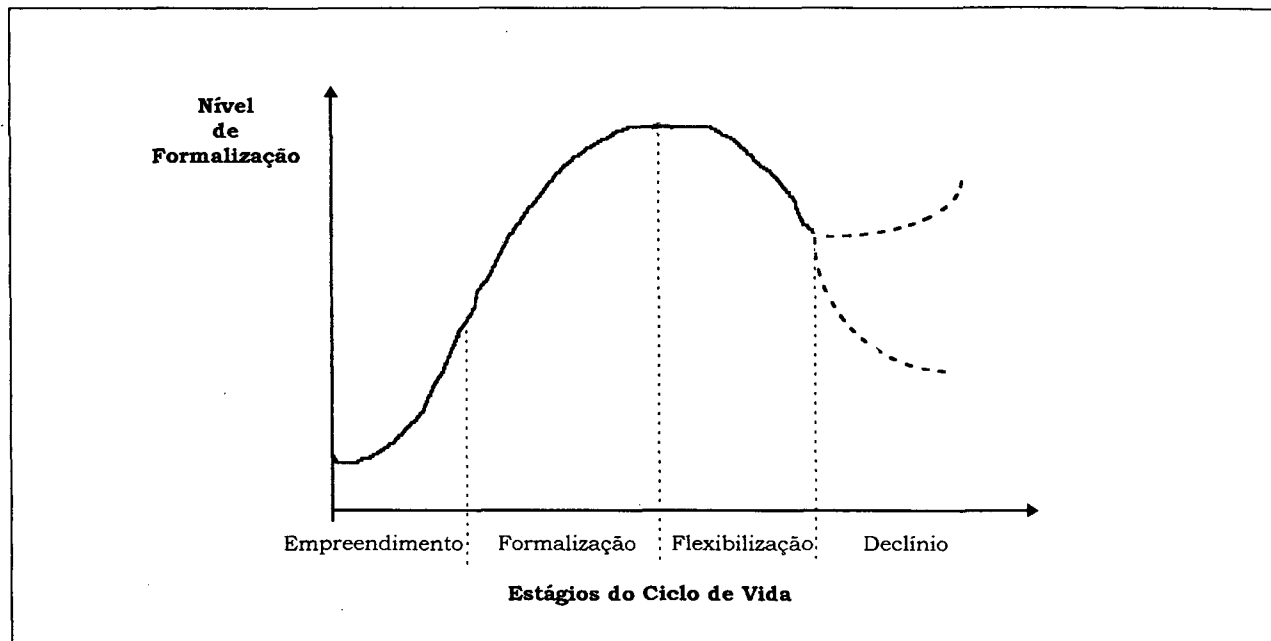
Este processo de *desformalização* não resulta, necessariamente, numa queda brusca do nível de formalização organizacional. O objetivo do processo é apenas de ajuste, ele busca possibilitar que a organização beneficie-se da eficiência máxima que a formalização pode lhe oferecer, sem deixar que a organização incorra nas perdas de eficiência que o excesso de formalização produz. Esta situação implica na busca de um ponto ideal do grau de formalização, um ponto que estaria dentro da faixa de valores compreendida pelo estágio de flexibilização (figura 2.1).

- A Formalização no Estágio do Declínio

O nível de formalização, quando a organização entra no estágio de declínio, é geralmente mais baixo do que aquele atingido na fase de maturidade, onde encontra-se seu ponto máximo. Porém, em relação aos níveis do estágio de flexibilização, a formalização pode ser tanto mais alta quanto mais baixa, já que as crises que provocam o declínio organizacional podem exigir uma nova ênfase no aumento da formalização ou em sua diminuição (isto pode ser observado na figura 2.1).

Neste estágio, se a formalização estiver sendo empregada fora das condições demandadas pelas circunstâncias da organização, ela pode tornar-se um agravante para as crises que causam o declínio - o nível de formalização pode estar muito acima ou muito abaixo do necessário e estar provocando problemas graves como a inflexibilidade organizacional ou o descontrole generalizado.

Figura 2.1: Evolução da Formalização no Ciclo de Vida Organizacional



Da figura anterior, é possível destacar os pontos mínimo e máximo da variação do nível de formalização de acordo com os respectivos estágios do ciclo de vida organizacional, conforme é apresentado na Figura 2.2.

Figura 2.2: Estágios de Incidência dos Níveis de Baixa e Alta Formalização

	EMPREENDIMENTO	FORMALIZAÇÃO	FLEXIBILIZAÇÃO	DECLÍNIO
BAIXA FORMALIZAÇÃO		Crescente ↔ ↔ ↔ ↔	ALTA FORMALIZAÇÃO	Decrescente ↔ ↔ ↔ ↔
				Crescente ou Decrescente ↔ ↔

2.1.6- Características de Organizações Pouco e Muito Formalizadas

Com base no que foi disposto anteriormente, pode ser construído um quadro apontando os indicadores de baixo e alto graus de formalização em dois grupos distintos. Desta forma, cria-se um quadro referencial que permite dizer se uma

organização é pouco ou muito formalizada, de acordo com a compatibilidade de suas características com aqueles indicadores apresentados como critérios para a classificação. Aquela organização que não puder ser classificada como pouco ou muito formalizada estará, com certeza, enquadrada em um nível intermediário de formalização, podendo estar numa situação mais ou menos próxima a um destes dois extremos.

Quadro 2.3: Indicadores de Baixo e Alto Níveis de Formalização

CLASSIFICAÇÃO POR NÍVEIS DE FORMALIZAÇÃO	
CLASSIFICAÇÃO	INDICADORES
Baixa Formalização	<ul style="list-style-type: none"> • pequena presença de rotinas; • grande presença de situações novas, alto grau de imprevistos; • grande apelo à intuição, à inspiração e à criatividade na tomada de decisões (resolução de problemas); • baixo número de regras definindo atividades e comportamentos; • tarefas e funções pouco ou nada detalhadas e codificadas; • controle deficiente: controle personalístico, assistemático e com parâmetros pouco claros; supervisão direta; critérios subjetivos para a avaliação; • poder centralizado (liderança forte e centralizada); • estrutura de autoridade rudimentar, fluída; • baixa previsibilidade do comportamento dos membros.
Alta Formalização	<ul style="list-style-type: none"> • grande presença de rotinas; • pequena presença de situações novas, baixo grau de imprevistos; • pequeno apelo à intuição, à inspiração e à criatividade na tomada de decisões (resolução de problemas); • grande número de regras definindo atividades e comportamentos; • tarefas e funções muito detalhadas e codificadas; • controle apurado: controle impessoal, sistemático e com parâmetros claros; critérios bem fundamentados para avaliação; • poder descentralizado; • estrutura de autoridade desenvolvida e funcional; • alta previsibilidade comportamental.

2.1.7- Considerações Gerais Sobre a Formalização

A perspectiva teórica desenvolvida sugere que a formalização assume diferentes características e funções no transcorrer da vida das organizações, recebendo maior ou menor atenção da direção organizacional de acordo com as necessidades e circunstâncias gerais em cada etapa do ciclo de vida organizacional. Desta forma, evidencia-se o caráter dinâmico da formalização organizacional.

Pode-se argumentar que numa determinada empresa, por exemplo, as regras escritas tenham permanecido inalteradas durante um longo período de tempo e assim defender a idéia de que a formalização tem um conteúdo mais estático do que dinâmico; porém, o nível de formalização de uma organização não baseia-se somente na representação física das regras comportamentais e dos padrões de trabalho, ele está vinculado também ao aspecto da obrigatoriedade das regras e padrões - como definiram Hage e Aiken (1970). É provável que, ao permanecerem inalteradas as regras e padrões escritos, seu grau de obrigatoriedade, de real utilização e de adaptação à realidade cotidiana da empresa tenham variado de forma expressiva.

Para que manifeste seu caráter dinâmico, não necessariamente a formalização precisa estar sendo alvo de constantes análises e desenvolvimentos de sua expressão escrita, buscando adequação às necessidades práticas da organização. Aliás, estes procedimentos constantes não devem ser a maior causa do aspecto dinâmico da formalização. A adaptação dos regulamentos às exigências práticas do cotidiano de trabalho e a gradativa adoção de novas regras e padrões não escritos - que acabam produzindo o *gap* entre a situação prescrita pelo aparato normativo e a situação organizacional *de fato* - é que parecem ser a maior fonte do caráter dinâmico da formalização.

Além de ser dinâmica, a formalização caracteriza-se fundamentalmente por ser um meio, um recurso, e não um fim a ser perseguido pelas organizações. A utilização de regras e padrões são meios para que as organizações busquem com maior eficiência os objetivos a que se propõem. Enfatizar excessivamente a formalização seria corromper a razão de existência das organizações - seus objetivos - e contribuir para a aceleração de seu declínio.

2.2- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Embora exista na literatura enorme contribuição sobre temas relacionados com as atividades produtivas do homem, é possível reconhecer a dificuldade de integrar todo este conhecimento quando surge o interesse pela melhoria de vida no trabalho especificamente. Nas últimas décadas tem-se procurado estudar o bem-estar humano em organizações produtivas através do estudo de uma questão de definição controvertida, apesar de muito debatida: a *Qualidade de Vida no Trabalho - QVT* - (Siqueira e Coleta, 1989).

A QVT tem sido objeto de estudos em vários países, sendo que esta linha de pesquisa alcançou considerável desenvolvimento nos E. U. A, na França e no Canadá. Apesar disso, não há consenso para a definição de "Qualidade de Vida no Trabalho" (Fernandes, 1989), diferentemente da definição de formalização apresentada na seção anterior. Contudo, podem ser apresentadas algumas conceituações de QVT a título de melhor compreensão. Davis (1981), por exemplo, tem uma noção muito genérica para QVT: QVT refere-se às condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. Para este autor, o propósito básico da QVT é desenvolver atividades que sejam excelentes tanto para as pessoas quanto para a produção, sendo esta nova visão um grande passo à frente das formas de trabalho tradicionais da administração científica, que enfocam excessivamente a especialização e a eficiência no desempenho de tarefas reduzidas.

Os estudos de Guest (1979) apresentam uma definição mais específica:

"QVT é um processo pelo qual uma organização busca identificar o potencial criativo de seu pessoal envolvendo-o em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica distintiva do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, enfocando apenas a melhoria da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como seus objetivos de auto-realização e auto-engrandecimento" (p. 77).

É possível entender também que os esforços de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho procuram cargos mais produtivos e satisfatórios e, embora sejam usadas muitas técnicas diferentes, a maioria dos métodos acarreta a reformulação de cargos com a participação dos trabalhadores afetados (Wether e Davis, 1981).

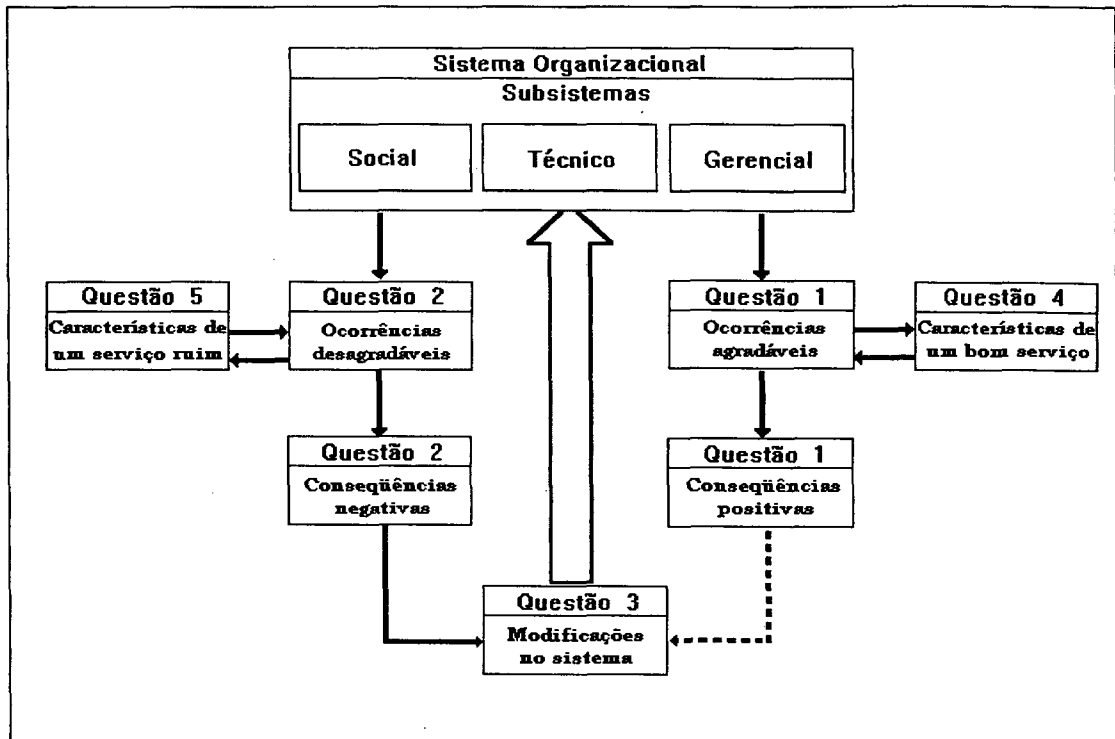
2.2.1- As Origens dos Estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

Os estudos de Mayo e Eric Trist foram os clássicos que, pela primeira vez, verificaram de forma sistemática a importância dos fatores psicossociais na vida organizacional. Em Hawthorne, Mayo e companheiros pesquisavam a relação entre a iluminação do ambiente e a produtividade dos trabalhadores, porém verificaram que variáveis psicossociais interferiam nos resultados de seus experimentos e que os indivíduos não poderiam ser tomados isoladamente para análise, fora de seu contexto de relações formais e informais (Macedo, 1992).⁵ A importância desta descoberta está exatamente na verificação de que fatores psicossociais podem aumentar ou diminuir o nível de produção ao influenciar o grau de satisfação do trabalhador. Daí a relação da descoberta com a QVT.

Eric Trist e seus colaboradores (do *Tavistock Institute* - Londres) , nos idos de 1950, desenvolveram um modelo denominado Modelo dos Sistemas Sócio-Técnicos que considerava a organização como um sistema composto por um subsistema tecnológico, um subsistema gerencial e outro subsistema social (Macedo, 1992; Rodrigues, 1989; Siqueira e Coleta, 1989). Estes subsistemas não poderiam ser considerados separadamente; acreditava-se que a inter-relação e a interdependência deles fosse a base do funcionamento da organização (Macedo, 1992).

Segundo Emery e Trist (apud Siqueira e Coleta, 1989), o sistema organizacional é potencialmente gerador de ocorrências agradáveis e desagradáveis, cuja consequência para as pessoas levaria a sugestões de modificações e de reajustamento no próprio sistema de trabalho.

Figura 2.3: Modelo dos Sistemas Sócio-Técnicos de Emery e Trist



Fonte: Siqueira e Coleta (1989).

Somente na década de 60, os movimentos de melhoria de condições de trabalho e satisfação do trabalhador - chamados de Qualidade de Vida no Trabalho - tomaram mais impulso (Rodrigues, 1989). Huse e Cummings (apud Rodrigues, 1989) acreditam que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais das organizações contribuíram de forma decisiva para a ampliação das discussões sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho junto aos pesquisadores e dirigentes organizacionais.

Outro autor relevante para a formação do corpo de estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho foi Frederick Herzberg que defendia a idéia de que os estudos sobre a motivação não deveriam se ater apenas a questões do ambiente e de recompensas externas ao indivíduo, mas deveriam abranger também as características da própria tarefa desempenhada pelo trabalhador (Macedo, 1992).

Nadler e Lawler (1983) apontam o período de 1969 a 1974 como um marco no desenvolvimento das abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho, caracterizado

pela crescente preocupação de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes com os modos de influenciar a qualidade das experiências do trabalhador em um determinado emprego. Este período teve como principal visão a abordagem sócio-técnica, que tinha como princípio a organização do trabalho a partir da análise e reestruturação das tarefas (Rodrigues, 1989).

Os fatos significativos ocorridos nos E.U.A. neste primeiro período foram, segundo Rodrigues (1989):

- a criação da Comissão Nacional de Produtividade, com a função de analisar as causas da baixa produtividade da indústria estadunidense (esta comissão foi responsável pelo lançamento da obra Trabalho na América - *Work in America*);
- a criação do Centro Nacional para a Produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho, com a função de realizar estudos e ser laboratório para pesquisas sobre produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho;
- criação de grupos de estudo como o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (Universidade da Califórnia), Centro Americano para Qualidade de Vida no Trabalho, Centro Massachusetts de Qualidade de Vida no Trabalho e o Centro para a Produtividade na *Texas Tech University*.

Os pontos de maior convergência entre estes grupos acerca do que traria melhor Qualidade de Vida no Trabalho ao indivíduo foram: adequada e satisfatória remuneração; segurança e saúde no trabalho; desenvolvimento da criatividade humana; crescimento e segurança profissional; integração social; defesa dos direitos dos trabalhadores; espaço total de vida no trabalho e fora dele; relevância social do trabalho (Rodrigues, 1989).

Do meio da década de 70 até o início do ano de 1979, a crise do petróleo, a alta taxa de inflação e a competição internacional com novas forças industriais, como o Japão, provocaram uma calmaria no andamento dos estudos da Qualidade de Vida no Trabalho - que concentravam-se notadamente nos Estados Unidos -, de modo que pode-se dizer que este foi um período intermediário de paralisação do desenvolvimento de discussões sobre QVT (Nadler e Lawler, 1983; Rodrigues, 1989).

Por volta de 1979, teve início um segundo ciclo de interesses pela Qualidade de Vida no Trabalho, motivado provavelmente pela competição internacional e doméstica dos Estados Unidos com produtos estrangeiros (Nadler e Lawler, 1983). A esta altura, muitos projetos de QVT iniciados nos anos 70 já estavam num bom estado de maturação e começaram a dar seus frutos (com destaque para alguns programas como o da *General Motors*), coincidindo com uma crescente preocupação nacional com o tema. Esta situação gerou uma disseminação crítica de projetos de QVT pelos Estados Unidos, trazendo, uma vez mais, a Qualidade de Vida no Trabalho para o centro das atenções e fazendo com que as pessoas tentassem entender exatamente o que ela era e como poderiam utilizá-la para melhorar suas organizações (Nadler e Lawler, 1983).

2.2.2- Critérios de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho

Diversos autores desenvolveram referenciais para que pudessem ser aferidas a motivação e a satisfação no trabalho. São muito difundidos os modelos de Maslow, Herzberg, McClelland e Douglas McGregor. Porém, no presente trabalho serão destacadas algumas propostas que já se referem diretamente à questão da Qualidade de Vida no Trabalho. Estas propostas são as de Siqueira e Coleta (1983), Walton (1973) e Nadler e Lawler (1983).

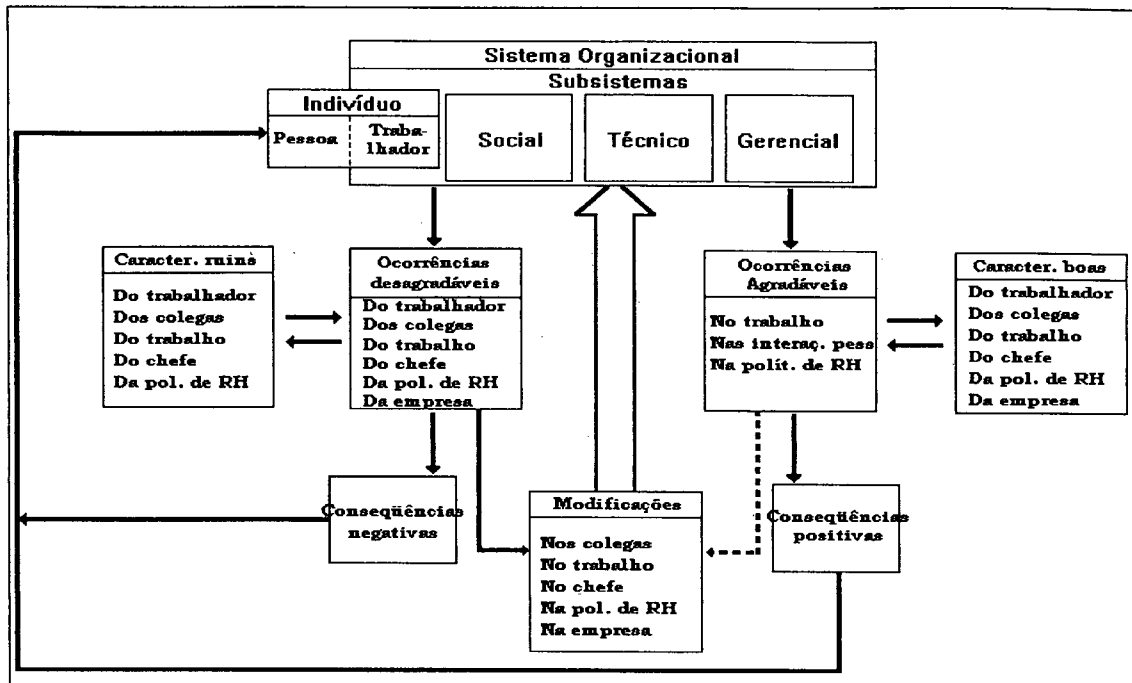
Siqueira e Coleta (1989) realizaram uma pesquisa para identificar quais seriam os fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho sob a ótica dos próprios trabalhadores. Para tanto, foram consultados cem trabalhadores empregados em empresas comerciais e industriais de Uberlândia - M.G. pela utilização de entrevistas individuais. A consulta indicou incidentes críticos (positivos e negativos) no trabalho, suas conseqüências, aspectos de um bom e mau serviço, bem como sugestões para a melhoria da vida no trabalho. Como resultado, os autores identificaram como os principais fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho: o próprio trabalho, as relações interpessoais, os colegas, o chefe, a política de recursos humanos e a empresa, figurando dentro de cinco categorias indicadoras de uma boa Qualidade de Vida no Trabalho (Siqueira e Coleta, 1989):

1. com relação à política de recursos humanos: a existência de uma política de cargos e salários, de treinamento, educação, benefícios, estabilidade, cumprimento das regras e da legislação trabalhistas;
2. com relação ao próprio trabalho: existência de ambiente seguro e saudável, de oportunidades de participação nas decisões, de informações suficientes, de equipamentos adequados, de tarefas enriquecidas e trabalhos em grupo, de jornada fixa de oito horas, de amizade entre os trabalhadores, de contato direto com o patrão, de tratamento adequado por parte dos clientes da organização, de ausência de cobranças rígidas e de delimitação do espaço de trabalho de forma a permitir a visibilidade de outros níveis de vida do empregado;
3. quanto às interações pessoais:
 - relativo aos outros trabalhadores: existência de amizade, cooperação e confiança;
 - relativo às chefias: existência de abertura para o diálogo, de participação, conhecimento técnico, compreensão, autoridade e confiança;
4. quanto ao próprio indivíduo: existência de assiduidade, baixa rotatividade, satisfação com o que faz, responsabilidade, iniciativa, confiança em si mesmo, separação entre problemas pessoais e profissionais e residência em local de fácil acesso;
5. quanto à empresa: existência de boa imagem da organização, de solidez e boa conceituação, de regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Siqueira e Coleta (1989) ilustraram os resultados de seus estudos com aquilo que chamaram Modelo Integrativo de Qualidade de Vida no Trabalho (figura 2.4).

“Os fatores que representam os dados originais são aspectos do subsistema gerencial, técnico e social envolvendo o indivíduo como pessoa e trabalhador. Desses três grandes subsistemas emanam as ocorrências agradáveis e desagradáveis, ou seja, os fatores capazes de tornar um trabalho bom ou ruim. Estas ocorrências, por sua vez, geram dois tipos de determinantes: a) conseqüências diversas para o sistema e o trabalhador, trazendo alterações para sua vida social, profissional e pessoal-familiar; b) intenções dos trabalhadores em introduzir alterações nos três subsistemas” (Siqueira e Coleta, 1989, p. 63).

Figura 2.4: O Modelo de Emery e Trist Adaptado por Siqueira e Coleta (1989)



Fonte: Siqueira e Coleta (1989).

Na consulta feita por Siqueira e Coleta (1989), foi observado que em nenhum momento os trabalhadores entrevistados incluíram-se entre os aspectos que deveriam ser alterados para melhorar seu bem-estar no trabalho, apesar de também terem se identificado como fontes de ocorrências desagradáveis que diminuía sua Qualidade de Vida no Trabalho.

Outro modelo conceitual que apresenta indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho é o de Walton (1973), de acordo com as categorias apresentadas a seguir, no quadro 2.4.

Quadro 2.4: As Categorias Conceituais de Walton (1973)

CATEGORIAS CONCEITUAIS DE Qualidade de Vida no Trabalho	
CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
compensação adequada e justa	equidade interna e externa, partilha dos ganhos da produtividade, proporcionalidade entre salários
condições de segurança e saúde no trabalho	ambiente físico seguro e saudável, ausência de insalubridade
oportunidade imediata de uso e desenvolvimento de capacidades	autonomia, utilização de múltiplas habilidades, informações sobre o objetivo e resultado do trabalho, participação nas decisões, equipamentos adequados, tarefas enriquecidas e trabalhos em grupo
oportunidade futura para continuidade do crescimento e da segurança	oportunidades de carreira, treinamento e educação, segurança no emprego
integração social na organização	ausência de profundas diferenças hierárquicas e de preconceitos, apoio mútuo e franqueza interpessoal, senso de comunidade
constitucionalismo	direitos de proteção do trabalhador, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento imparcial, direitos trabalhistas
o trabalho e o espaço total de vida	papel balanceado do trabalho, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas, tempo para lazer e família
relevância social da vida no trabalho	boa imagem e solidez da empresa, responsabilidade social da empresa, responsabilidade pelos produtos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento, administração eficiente

Fontes: Walton (1973) e Vieira (1996).

Lippitt (apud Fernandes, 1989) organiza os critérios de Walton (1973) baseando seu esquema em quatro conceitos básicos:

- o trabalho em si, caracterizado por sistemas que encorajam o *feedback* da performance e o envolvimento no processo de decisão;
- o indivíduo que cresce pessoal e profissionalmente através de seus papéis e relações no trabalho;
- tarefas completas e responsabilidades aumentadas resultando em melhoria de qualidade e aumento das recompensas;

- funções e estruturas da organização baseadas em um sistema aberto, estabelecendo um clima de criatividade.

Nadler e Lawler (1983, p. 26) definem a Qualidade de Vida no Trabalho como uma maneira de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações e dizem que "os elementos distintivos da QVT são (1) uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas tanto quanto sobre a efetividade organizacional, e (2) a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e na tomada de decisão".

Nadler e Lawler (1983, p. 27) dizem que "uma outra maneira de definir QVT seria operacionalmente, ilustrando algumas atividades que poderiam ser percebidas como esforços de QVT". Nesta definição operacional, eles apontam quatro atividades que podem ser consideradas sua proposta para a aferição da Qualidade de Vida no Trabalho. Segundo os próprios Nadler e Lawler (1983), e também segundo Bowditch e Buono (1992), são estas as quatro atividades representativas dos esforços de QVT:

1. processo decisório participativo: mesmo que as atividades de QVT pareçam incluir uma grande variedade de ações, a idéia de participação na solução de problemas organizacionais - de participação na tomada de decisões como nos círculos de qualidade - e a idéia do envolvimento de membros organizacionais de vários níveis neste processo participativo é um aspecto central;
2. reestruturação da natureza e do sistema de trabalho: uma outra preocupação básica da QVT é a reestruturação da natureza básica do trabalho que as pessoas realizam e do sistema de trabalho ao seu redor para tornar estes arranjos do trabalho mais compatíveis com as necessidades individuais e com as estruturas sociais do ambiente de trabalho (para isto, podem ser utilizados, por exemplo, o enriquecimento de cargos, grupos autônomos de trabalho, dentre outros);
3. premiação inovadora: desenvolvimento de sistemas de premiação (ou recompensas) inovadores, que criem um diferente clima na organização;

4. melhoria do ambiente de trabalho: com ênfase no trabalho físico e aspectos tangíveis que rodeiam os indivíduos, podendo incluir mudanças nos horários de trabalho, condições, regras, dentre outros.

Essa definição operacional de Nadler e Lawler (1983) pode ser considerada como um resumo das preocupações centrais que envolvem as discussões sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (Bowditch e Buono, 1992).

2.3- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E FORMALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Após terem sido apresentadas a formalização e a QVT em separado, contribuiria para a fundamentação teórica uma incursão pela literatura disponível verificando quais implicações são sugeridas entre os dois temas. Esta é a intenção do presente subcapítulo.

Até os dias atuais, já foram realizados vários estudos que buscavam tecer relações entre aspectos burocráticos e aspectos referentes à satisfação e ao bem-estar dos indivíduos nas organizações. Notadamente nas décadas de 60 e 70, nos Estados Unidos, foram desenvolvidas muitas pesquisas de cunho quantitativo com vistas a estabelecer graus de correlação entre variáveis burocráticas e índices de satisfação dos indivíduos nas organizações. Nesta época, também foram realizados outros trabalhos que, embora não fossem exatamente de cunho quantitativo, remetiam a uma possível relação de aspectos burocráticos com aspectos da natureza humana nas organizações; este é o caso, por exemplo, dos estudos de Crozier (1981) e de Pagès et alii (1987).

Tomando-se por base alguns desses trabalhos, é possível identificar duas tendências teóricas distintas abordando conjuntamente o tema formalização e alguns aspectos ligados à qualidade de vida no trabalho, como a alienação, o moral do trabalhador, o clima organizacional e graus de satisfação. Uma dessas duas tendências é a de se considerar a formalização como elemento que interfira negativamente sobre a qualidade de vida no trabalho; a outra tendência considera que a formalização produz reflexos positivos para a qualidade de vida no trabalho.

O que estas duas linhas de estudos têm em comum a princípio é que elas encontram relações entre a formalização e aspectos da qualidade de vida no trabalho, mesmo que sejam relações contraditórias.

2.3.1- Visão Tradicional dos Reflexos da Formalização Sobre a QVT

Tradicionalmente, argumenta-se que a formalização organizacional - o controle de atividades de trabalho por meio de regras e procedimentos administrativos - interfere negativamente na qualidade de vida no trabalho por promover a alienação, visto que a formalização reduz a autonomia do trabalhador e vincula sua parcela de contribuição a uma malha de trabalhos parcelados, cujas finalidades mais amplas perdem o significado. Exemplos desta vertente tradicional podem ser encontrados nos trabalhos dos americanos Aiken e Hage (1970) e do francês Crozier (1981), desenvolvidos na década de 60.

Aiken e Hage (1970) falam em duas variações da alienação: a alienação do trabalho e a alienação de relações expressivas. A alienação do trabalho reflete um sentimento de desapontamento com a carreira e o desenvolvimento profissional, assim como desapontamento com relação à incapacidade para atender a normas profissionais. A alienação de relações expressivas reflete insatisfação em relações sociais com supervisores e colegas de trabalho. Aiken e Hage (1970) fazem uma argumentação baseada em vários estudos sobre a formalização e a alienação e tecem sua hipótese de que, quanto maior a formalização, maior a alienação numa organização:

"Num estudo de uma base da força aérea, Gross observou que a grande ênfase nas regras na organização resultava num grande sentimento dos trabalhadores de que o trabalho não tinha sentido⁴. Worthy descobriu que um aumento nas pressões de supervisão provocava um declínio no moral do trabalhador⁵. Tais descobertas levariam-nos a esperar que a alienação do trabalho e de relações expressivas fossem maiores em organizações que depositam muita confiança na codificação de tarefas e na obediência a regras. A natureza do bem-estar social do trabalho profissional simplesmente não se presta à fácil codificação de atividades ou à

⁴ Edward Gross, "Some Functional Consequences of Primary Controls in Formal Work Organizations," *American Sociological Review*, 18 (August, 1953), pp. 368-73. (nota no original)

⁵ James C. Worthy, "Organizational Structure and Employee Morale," *American Sociological Review*, 15 (April, 1950) pp. 169-79. (nota no original)

confiança em regras sem numerosas exceções. Nós, portanto, fazemos hipóteses de que o grau de alienação do trabalho e de relações expressivas variará concomitantemente com o grau de formalização da organização." (p. 519; tradução do pesquisador).

O estudo de Aiken e Hage (1970) conclui que as dezesseis organizações por eles pesquisadas apresentavam relativamente pouca formalização. Contudo, com base no índice de correlação encontrado entre o grau de codificação do trabalho e a alienação do trabalho, os autores afirmam que há uma relação direta entre tais variáveis, significando que existe grande insatisfação com o trabalho naquelas organizações em que o trabalho é rigidamente estruturado.

Os dois autores encontraram ainda o que eles chamaram de "uma forte relação direta entre o índice de obediência à regra e a alienação do trabalho e alienação das relações expressivas", implicando que as organizações onde as regras são estritamente enfatizadas apresentam altos graus de alienação do trabalho e alienação das relações expressivas. A relação entre a obediência à regra e o último tipo de alienação é levemente maior do que entre ela e a alienação do trabalho, sugerindo que rompimentos nas relações sociais podem ser mais propensas a ocorrer sob condições de estrita ênfase em regras enquanto a alienação do trabalho pode estar mais propensa a ocorrer sob condições de atividades altamente estruturadas (Aiken e Hage, 1970).

Para Organ e Greene (1981), a alienação é um estado em que o trabalhador sente seu trabalho como algo distante de sua natureza devido a sua falta de autonomia no trabalho. Seeman (apud Organ e Greene, 1981) refere-se a cinco componentes da alienação, dentre os quais quatro podem ser destacados:

- falta de poder: pois o trabalhador, em geral, não é quem decide o que fazer nem como executar seu trabalho;
- falta de significado: resultante da falta de capacidade do trabalhador compreender a relação de sua parcela de trabalho com os propósitos mais amplos da organização;
- isolamento: ocorre quando a maneira de executar o trabalho e suas finalidades estabelecidas *a priori* não guiam o trabalhador em direção à realização também de seus objetivos pessoais;

- auto-estranhamento: quando o trabalho é mais uma maneira de satisfazer a necessidades extrínsecas do que um meio de expressão do potencial individual.

As duas agências públicas francesas descritas por Crozier (1981) tiveram uma quase obsessiva confiança em rotinas e procedimentos, e estas organizações foram caracterizadas não apenas pela insatisfação dos trabalhadores com as condições de trabalho, mas também pelo baixo grau de envolvimento e existência de ajuda mútua entre os trabalhadores.

2.3.2- Visão Compensatória dos Reflexos da Formalização sobre a QVT

Apesar de tradicionalmente a formalização ser tomada como agravante da qualidade de vida no trabalho nas organizações, há também estudos que conduzem a uma visão compensatória, afirmando justamente o contrário. Por exemplo, Organ e Greene (1981) desenvolveram uma pesquisa em três organizações e, com base nos dados fornecidos por 247 engenheiros e cientistas dessas organizações, concluíram que a formalização pode reduzir a ambigüidade de papéis e aumentar o nível de identificação com a organização, o que significa que o efeito final da formalização é uma redução da alienação, um resultado que se contrapõe à visão tradicional dos efeitos da formalização.

A ambigüidade de papéis é entendida por Carroll e Tosi (1977) como a incerteza do membro organizacional sobre o que é para ser feito, quais suas funções e como executá-las (ambigüidade da tarefa) ou como ele será considerado e avaliado por outros membros da organização (ambigüidade socio-emocional). Segundo estes dois autores, a ambigüidade de papéis tem sido relacionada a uma crescente tensão, a insatisfação com o trabalho, a redução da autoconfiança, a desconfiança e a relações mais pobres entre os membros organizacionais.

Carroll e Tosi (1977) sugerem duas formas de redução da ambigüidade de papéis: (1) definir os comportamentos e resultados requeridos na função das pessoas, o que pode ser feito através da formalização ou pelo uso da administração

por objetivos - como sugerem os autores -, tornando claras as expectativas de desempenho ; e (2) premiação das conquistas e bons desempenhos, o que reforça a divulgação e a prática das maneiras consideradas corretas na execução do trabalho.

Além do trabalho de Organ e Greene (1981), o trabalho de Hetherington (1991) e algumas idéias de Kerr e Slocum (1984) e Moch e Seashore (1984), sobre a clareza dos papéis nas organizações, também remetem a uma visão de que a formalização interfere positivamente sobre a qualidade de vida no trabalho, notadamente promovendo maior satisfação dos membros organizacionais pela segurança que eles passam a ter quando sabem exatamente "o que fazer" e "como fazer" com a maior clareza de suas atribuições promovida pela formalização.

3- MÉTODO

3.1- Delineamento e Perspectiva de Pesquisa

Este trabalho enquadra-se na categoria dos estudos de caso. Esta modalidade de pesquisa tem como foco de estudo um indivíduo, um grupo, uma organização ou algumas organizações analisadas em profundidade, para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam na situação possam permitir a compreensão do todo (Bruyne, Herman e Schoutheete, 1977; Franco 1986; Triviños, 1987).

Champion (1985) observa que, nos estudos organizacionais, geralmente os estudos de caso enfocam uma única organização, embora não seja incomum que pesquisadores efetuem exames em profundidade em mais organizações. Esta consideração tem especial relevância neste trabalho, pois o estudo examina justamente mais de uma organização - as empresas Alfa e Beta em estágios de formalização diferenciados.

O método utilizado foi predominantemente qualitativo, entendido como aquele que é capaz de analisar os aspectos implícitos do desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação efetuada entre os seus integrantes (Triviños, 1987). A realização da pesquisa não foi vista somente como um processo unilateral em que o pesquisador simplesmente extrai o conhecimento da realidade consultada; ao contrário, foi concebida como um processo multidirecional e de ampla interação entre o sujeito e o objeto (Franco, 1986), resultando numa construção coletiva do conhecimento.

O estudo foi do tipo exploratório-descritivo, pois pretendeu descrever as características de um dado fenômeno (Triviños, 1987) e descobrir problemáticas

novas, renovando perspectivas existentes, podendo também sugerir hipóteses que prepararão o caminho para novas pesquisas¹ (Bruyne, Herman e Schoutheete, 1977).

3.2- Por Que Duas Organizações?

Como apresentado no referencial teórico, o nível de formalização tende a aumentar com as passagens dos estágios iniciais do ciclo de vida das organizações para os finais, tendo seu ponto mínimo no começo do estágio de empreendimento e seu ponto máximo na fase de passagem do estágio de formalização para o da flexibilização. Ocorre que, geralmente, para uma organização passar do estado de pouco formalizada para o estado de muito formalizada, ela necessita de muitos anos de desenvolvimento da sua estrutura burocrática, transpondo quase todas as etapas do seu ciclo de vida neste percurso. Este percurso, inclusive, é transposto pela minoria das organizações, já que muitas declinam e "morrem" nos primeiros anos de vida e muitas atingem o ponto de estagnação prematuramente - e aí "agonizam", umas mais, outras menos, até morrer.

A grande diferença temporal que geralmente existe entre o período em que uma organização é pouco formalizada e o período em que ela atinge graus de alta formalização dificulta o levantamento histórico dos conteúdos numa só organização para que seja feita uma comparação da situação da QVT nos dois momentos.

Isto ocorre porque os métodos de identificação do nível de formalização e de caracterização da Qualidade de Vida no Trabalho da presente pesquisa estão baseados notadamente nos relatos dos membros organizacionais sobre as características de sua organização e sobre suas próprias condições, percepções, sentimentos, sensações, satisfações e insatisfações, coisas que se perdem facilmente da memória organizacional devido à permanência de poucas pessoas na organização desde sua

¹ Os estudos exploratórios em geral, segundo Selltiz et al. (1974), possuem como objetivo produzir uma familiarização com o fenômeno ou conseguir uma nova compreensão deste, freqüentemente para chegar à formulação mais precisa de um problema de pesquisa ou criar novas hipóteses. Na maioria dos casos, os estudos exploratórios envolvem: "(1) uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes da literatura; (2) um levantamento de pessoas que tiverem experiência prática com o problema a ser estudado; (3) uma análise de exemplos que 'estimulem a compreensão'" (Selltiz et al., 1974, p. 62).

fundação. Isto também acontece devido à dificuldade das pessoas lembrarem-se destas questões após um longo período de tempo.

A alternativa metodológica que se mostrou viável para esta pesquisa, e que superaria às dificuldades do estudo de apenas uma organização, foi utilizar o método de estudo de caso tomando-se como objeto de análise duas organizações em diferentes níveis de formalização que tivessem características de ramo de atividade, localização, produtos e processo produtivo mais próximas possíveis².

3.3- Critérios para a Escolha das Duas Organizações

As duas empresas selecionadas para serem pesquisadas deveriam atender aos seguintes requisitos básicos:

- * serem duas organizações , uma com baixo grau de formalização e outra com alto grau de formalização, respectivamente - o que, segundo a fundamentação teórica, implica em diferença de tamanho organizacional entre uma e outra ;
- * atuarem no mesmo ramo de atividade produtiva;
- * possuírem sistemas produtivos semelhantes, resguardadas as devidas proporções de acordo com o tamanho organizacional de cada uma das duas;
- * estarem localizadas na região metropolitana de Blumenau;
- * terem no mínimo 5 (cinco) anos de existência;
- * não estarem passando, nem terem passado recentemente, por crise financeira grave;

² O tamanho organizacional (aqui medido pelo número de funcionários) dificilmente seria próximo, neste caso, devido à consideração implícita nos estudos do ciclo de vida organizacional de que as organizações tendem ao crescimento, como também à maior burocratização.

- * não estarem passando, ou terem passado recentemente, por reduções do quadro funcional com índices de demissão acima do normal do ramo de atividade.

3.4- O Processo de Seleção das Duas Organizações

Os critérios apresentados anteriormente formaram o quadro básico de referência para a elaboração do "Roteiro de Entrevista com os Diretores e Chefes da Empresa" (Anexo 1). Este roteiro de entrevista foi utilizado como instrumento de obtenção de informações e conteúdos para identificar as duas organizações que melhor atendiam aos critérios para serem pesquisadas.

O campo 1 que introduz o roteiro de entrevista tinha como objetivo a obtenção de informações para que fosse feita uma caracterização mais ampla das organizações, contendo perguntas que abrangem a "idade" das organizações, seu número de funcionários, o tipo de gestão (familiar, meio termo ou profissionalizada), o ramo de atividade no mercado, os tipos e variedades de produtos.

O campo 2 do roteiro de entrevista tinha como objetivo levantar conteúdos para uma caracterização mais específica da estrutura burocrática - principalmente sobre a formalização - de cada uma das organizações participantes da fase de seleção. Este procedimento possibilitaria identificar as duas organizações que melhor atendessem ao requisito de diferença de nível de formalização.

O campo 1 "Caracterização Geral da Empresa" foi preenchido pelo pesquisador e as respostas ao campo 2 "Verificação do Nível de Formalização e de Burocratização" foram gravadas em fita cassete durante entrevistas marcadas com os proprietários das empresas, sócios, diretores, gerentes e/ou chefes de setores identificados como bons conhecedores da realidade de sua organização.

Ao pesquisador coube não só a tarefa de expor as perguntas e tópicos dos dois campos do roteiro de entrevista para serem respondidos, mas também a função de repeti-los e/ou esclarecê-los com detalhes caso as pessoas entrevistadas julgassem isto necessário. O pesquisador também, após a resposta a cada um dos itens,

solicitava ao entrevistado a confirmação de sua resposta, buscando maior confiabilidade para as respostas obtidas.

A busca das empresas que se enquadrassem no perfil indicado pelos critérios de seleção levou ao contato com treze organizações do ramo têxtil-confeccionista da Grande Blumenau. As primeiras organizações a serem contactadas foram indicadas pelo SENAI-Blumenau (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Blumenau), pois poderiam atender aos critérios de seleção. Nestas primeiras organizações, seus proprietários, sócios e/ou profissionais indicaram algumas outras e, assim, chegou-se ao número total de treze organizações.

Todas as organizações eram empresas têxteis-confeccionistas, dentro de uma faixa de variação de 230 a 3.300 empregados, aproximadamente, como apresentado no Quadro 3.1. Das treze empresas, oito aceitaram participar da pesquisa, caso se enquadrassem nos critérios da pesquisa com outra empresa³, duas empresas não responderam à solicitação de pesquisa e três delas deram resposta negativa à solicitação.

Dentre as empresas apresentadas no Quadro 3.1, o primeiro par (as empresas Alfa e Beta) foi o que melhor atendeu aos critérios de seleção para ser estudado. O par de empresas Gama e Delta não atendia tão satisfatoriamente aos critérios de seleção, porém quase foi o par escolhido pois as empresas Alfa e Beta, num primeiro momento, estabeleceram condições de trabalho que inviabilizariam metodologicamente a pesquisa.

Contudo, após novas negociações do pesquisador com estas empresas (o que implicou em pouco mais de um mês de atraso na programação do trabalho de pesquisa), as dificuldades foram contornadas e tornou-se possível o início das entrevistas com os funcionários. O segundo par de empresas (Gama e Delta) continuou figurando no quadro 3.1 apenas como possibilidade de pesquisa.

³ Em todos os contatos da fase de seleção das organizações, o pesquisador informou claramente a cada um dos responsáveis da empresa em questão que o estudo não se restringiria a apenas uma organização, visto que seria necessário o estudo em paralelo de mais uma empresa, respeitando o delineamento metodológico da pesquisa.

Quadro 3.1: Características das Empresas Participantes da Fase de Seleção

EMPRESA	CIDADE	PRODUTOS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS*	ACEITAÇÃO PARA PESQUISA	NÍVEL DE FORMALIZAÇÃO
ALFA	Blumenau	Artigos de Cama, Mesa e Banho	3.268	SIM	ALTO
BETA	Blumenau	Artigos para Cama	482	SIM	BAIXO
Delta	Blumenau	Gazes Medicinais, Toalhas, Fraudas...	2.900	Sim	Alto
Gama	Timbó	Camisas e Outros em Tecido Sintético	950	Sim	Baixo
C1	Pomerode	Malha e Camisas e Outros em Malha	560	Sim	Baixo
C2	Blumenau	Malha e Camisas e Outros em Malha	240	Sim	Baixo
C3	Blumenau	Camisas Sociais em Algodão	150	Sim	Baixo
C4	Indaial	Malha e Camisas e Outros em Malha	700	Sim	Baixo
C5	Pomerode	Malha e Camisas e Outros em Malha	230	Sem Resposta	—
C6	Pomerode	Malha e Camisas e Outros em Malha	246	Sem Resposta	—
C7	Blumenau	Malha e Camisas e Outros em Malha	1.200	Não	—
C8	Indaial	Feltros Industriais e Derivados	700	Não	—
C9	Blumenau	Artigos de Cama, Mesa e Banho	2.200	Não	—

* Número aproximado fornecido pelo Departamento de Recursos Humanos de cada empresa.

3.5- Entrevistas com os Funcionários das Organizações Alfa e Beta

A entrevista foi o instrumento de coleta escolhido para este estudo pois, como afirma Triviños (1987), ela ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece a possibilidade de manifestação de todas as perspectivas possíveis para que o informante tenha a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a pesquisa. Além disso, as entrevistas qualitativas permitem ao investigador entender o que os entrevistados sentem e pensam sobre seus mundos,

permitem também captar experiências e reconstruir eventos dos quais o pesquisador não participou (Rubin e Rubin, 1995).

Após a identificação das duas organizações que melhor atendiam aos critérios mínimos para a pesquisa e a autorização delas para a realização do estudo, a etapa seguinte foi a preparação dos roteiros para entrevista com os funcionários. Foram elaborados dois tipos de instrumentos para serem usados de acordo com o nível hierárquico das pessoas a serem entrevistadas, são eles: o "Roteiro de Entrevistas com Trabalhadores" e o "Roteiro de Entrevistas com Chefes, Supervisores e Técnicos" (anexo 2). Foram utilizados os mesmos roteiros de entrevistas nas duas organizações estudadas.

Estes roteiros de entrevistas foram desenvolvidos com base no roteiro de entrevistas utilizado por Vieira (1996) e com base também no trabalho de Walton (1973), porém também constam neles várias perguntas criadas pelo pesquisador referentes às questões de formalização e às implicações, vistas pelos entrevistados, da formalização e seus aspectos sobre a qualidade de vida no trabalho.

A modalidade de entrevistas escolhida foi a individual semi-estruturada que Triviños (1987) entende como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados na literatura e na teoria já existentes e em perguntas de interesse para a pesquisa específica, e que oferece um amplo campo de interrogativas acerca de cada novo conteúdo exposto pelos entrevistados. Ao utilizar a entrevista semi-estruturada, o pesquisador introduz tópicos e então conduz a discussão fazendo perguntas específicas (Rubin e Rubin, 1995); assim, os roteiros de entrevistas serviam como um guia para que o pesquisador realizasse as entrevistas de uma forma relativamente livre, sem que as perguntas remetesse a respostas "fechadas" como "não" e "sim" e sem que necessariamente só fossem abordadas as questões que neles constavam. A finalidade dos roteiros era dar condições ao pesquisador de estimular o discurso e comentários gerais dos informantes sobre temas considerados relevantes para a pesquisa.

Foram realizadas trinta entrevistas com funcionários das organização Alfa e vinte com funcionários da organização Beta. Rubin e Rubin (1995) afirmam que a escolha das pessoas a serem entrevistadas é um ponto crucial na utilização das entrevistas qualitativas; para estes autores, cada entrevistado deve satisfazer a três critérios mínimos: eles devem ser conhecedores da situação a ser estudada, devem

estar dispostos a ser entrevistados e, quando as pessoas envolvidas na situação estudada têm diferentes pontos de vista, os entrevistados devem ser representativos desta diversidade. Além destes critérios básicos, os entrevistados foram selecionados obedecendo também a outros requisitos mais específicos, quais sejam:

1. trabalharem no mínimo há um ano na organização;
2. preferência por funcionários com experiência de trabalho em organizações de grande e pequeno porte para terem parâmetros para a resposta às perguntas;
3. os funcionários a serem entrevistados numa organização deveriam ter funções com o maior grau de similaridade possível com as funções daqueles a serem entrevistados na outra organização.

A organização Alfa produzia artigos de cama, mesa e banho e, desta forma, possuía um sistema produtivo mais amplo e mais complexo do que a organização Beta que produzia apenas artigos de cama e, além disso, não fabricava seus próprios tecidos. Buscando maior similaridade das funções dos entrevistados de uma organização e outra (item 3 dos critérios anteriores), a grande maioria dos entrevistados selecionados da organização Alfa eram ligados à produção de artigos de cama.

Antes do início de cada uma das entrevistas, o pesquisador apresentou sucintamente os objetivos do trabalho a cada informante e esclareceu dúvidas, além de informar que os entrevistados teriam sua identidade resguardada. Todas as entrevistas foram gravadas em fita cassete com o conhecimento e a autorização dos entrevistados - em geral, eles não demonstraram receios quanto a este procedimento.

Após a realização de todas as entrevistas, as gravações em fita cassete foram transcritas na íntegra tão fielmente quanto possível, procurando-se reproduzir as pausas feitas pelos entrevistados, com o uso de reticências, as repetições, os cacoetes e demais características comuns aos discursos. Cada entrevista recebeu um código de acordo com a organização em que trabalhava o respectivo funcionário e com a seqüência das transcrições. A ordem das transcrições não obedeceu à ordem cronológica de execução das entrevistas, obedeceu a uma classificação das entrevistas em níveis decrescentes de representatividade e quantidade de conteúdos considerados significativos para a resposta à pergunta de pesquisa. O código utilizado tinha três algarismos quando a entrevista havia sido realizada na organização Alfa e tinha dois

algarismos quando a entrevista havia sido realizada na organização Beta. O código "004", por exemplo, refere-se à transcrição da quarta entrevista da organização Alfa e o código "10" refere-se à transcrição da décima entrevista da organização Beta.

As entrevistas tiveram um tempo médio de duração de 50 minutos; o tempo máximo atingido por uma delas foi 1 hora e 30 minutos; o tempo mínimo foi de 30 minutos.

É importante destacar que, além das entrevistas, outras fontes foram utilizadas, como observações, consultas a documentos internos, consulta a jornais, revistas, periódicos e livros, afim de caracterizar a conjuntura em que as organizações pesquisadas estavam inseridas. A obtenção de conteúdos de diversas fontes objetivou também a realização de sua triangulação para a busca de maior consistência na disposição das informações acerca da realidade estudada.

3.6- Estruturação e Análise do Conteúdo das Entrevistas

A análise de conteúdo implica no uso de um conjunto de técnicas de análise das comunicações a fim de compreender em profundidade um discurso, de destacar suas características e extrair seus momentos mais importantes. As técnicas de análise são procedimentos sistemáticos e objetivos de captação e descrição do conteúdo das mensagens, elas utilizam-se de indicadores (quantitativos ou não) que permitem inferir conhecimentos sobre a produção e a recepção destas mensagens (Richardson, 1985; Triviños, 1987).

Dentre as técnicas de análise de conteúdo, a mais antiga e mais utilizada é a análise por categorias que se baseia na identificação de elementos centrais de um discurso, os quais são classificados, formando agrupamentos analógicos. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, rápida e eficaz, em se tratando de conteúdos manifestos e simples (como é o caso das entrevistas realizadas para o presente estudo), é a categorização com base em afinidades temáticas, ou seja, proceder o isolamento e a classificação de temas de um texto e extrair as partes utilizáveis - sempre tendo em vista a resposta ao problema de pesquisa - para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira (Richardson, 1985).

A análise final dos conteúdos obtidos com as entrevistas é o último estágio do processo de entendimento do significado do que foi dito pelos informantes (análise de conteúdo). Contudo, a análise dos conteúdos inicia-se enquanto as entrevistas ainda estão sendo realizadas; após completar cada entrevista, e também após terminar um grupo de entrevistas mais amplo, os conteúdos são lembrados e examinados pelo pesquisador, são pinçados os conceitos e temas que descrevem a realidade dos entrevistados e são escolhidos os assuntos que o pesquisador acredita que precisam ser examinados com mais detalhes (Rubin e Rubin, 1995).

A reflexão constante sobre o que está sendo dito nas entrevistas vai levando o pesquisador a identificar grupos de temas conexos, leva-o a conceber as categorias analíticas a serem utilizadas na análise final e também auxilia-o a redirecionar suas entrevistas para aqueles pontos temáticos que ele acredita que precisam ser aprofundados.

O primeiro passo para a análise final dos conteúdos foi a transcrição das entrevistas em sua íntegra. A transcrição das entrevistas dos funcionários da organização Alfa foi realizada paralelamente à transcrição das entrevistas dos funcionários da organização Beta, formando-se não apenas um conjunto com todas as entrevistas, mas dois conjuntos com as entrevistas das respectivas organizações. No processo de transcrição, procurou-se aplicar os mesmos critérios, o mesmo nível de qualidade e atenção aos detalhes das entrevistas referentes às duas organizações.

Após a transcrição na íntegra, e a formação de dois conjuntos distintos de entrevistas, procedeu-se a leitura de cada um dos conjuntos, o que permitiu destacar trechos dos discursos para compor as unidades de conteúdo por tema.

Foram realizadas duas análises de conteúdo que obedeciam aos mesmos critérios e utilizavam as mesmas unidades de conteúdo e categorias analíticas quanto possível. Uma análise de conteúdo dizia respeito à organização Alfa e a outra à organização Beta e foram conduzidas respeitando procedimentos comuns com o objetivo de viabilizar um estudo comparativo consistente, fruto da utilização de informações depuradas por processos semelhantes.

Para facilitar a compreensão de como eram destacados e extraídos os trechos de interesse para constar numa categoria analítica, a seguir é apresentada uma passagem de uma entrevista com destaque de algumas partes em negrito. As partes

em negrito são justamente os trechos para classificação dentro de uma das categorias analíticas.

⇒ *O que a senhora me diria sobre as condições de trabalho, principalmente nos setores operacionais?*

*"Essa é uma questão interessante que até outro dia eu vinha pensando sobre ela, sabe? Realmente, **eu não conheço outras realidades, a não ser aqui em Blumenau, onde os locais de trabalho... eles são como são aqui**, em outras palavras onde o teto é dessa forma, a altura... tem a altura que tem... já pensei, é quente... **quando é frio, é muito frio nos locais de trabalho, quando é quente, é muito quente; então não são boas eu sei que já se tem feito várias tentativas de melhorar, mas é difícil, eu não sei até onde isso de fato, em termos de engenharia, de gasto de investir nisso... é muito caro pra melhorar.**"⁽⁰¹¹⁾*

Após serem destacados os trechos de entrevista julgados relevantes para constarem nas categorias analíticas (como apresentado no exemplo anterior), o passo seguinte para a análise de conteúdo - para as entrevistas das duas organizações em separado - foi executar a classificação dos trechos, de acordo com a afinidade temática, dentro de uma das cinco categorias analíticas básicas: "1- Formalização", "2- Qualidade de Vida no Trabalho", "3- Qualidade de Vida no Trabalho e Formalização", "4- Outros" e "5- Comparação".

Na categoria analítica "Formalização" foram agrupados todos os trechos de entrevistas que se referiam mais diretamente à questão da formalização e a seus elementos (como regras, padronização, cobrança, nível de exigência, etc.). Na categoria "Qualidade de Vida no Trabalho" foram agrupados todos os trechos referentes aos vários aspectos da QVT. Na terceira categoria, "Qualidade de Vida no Trabalho e Formalização" foram agrupados os trechos considerados relevantes sobre as implicações entre os dois temas apontadas pelos entrevistados. A categoria "Outros" contemplou os trechos considerados relevantes, mas que contudo não se enquadravam em qualquer outra categoria. A categoria analítica "Comparação" referia-se àqueles trechos relevantes em que os entrevistados teciam comparações entre suas organizações e outras organizações de menor ou de maior porte.

Para a classificação e agrupamento dos trechos das entrevistas, não foi utilizado o procedimento tradicional de recorte manual e colagem. Para realizar esta tarefa, uma alternativa mais rápida e menos trabalhosa foi encontrada:

1. como em todo o processo de coleta e análise dos conteúdos até então, as entrevistas de cada uma das organizações continuariam sendo tratadas separadamente, o que implicou na realização de duas análises de conteúdo que obedeciam aos mesmos critérios básicos;
2. cada um dos trechos selecionados de todas as entrevistas realizadas em uma organização foi disposto no editor de texto, no computador, sob a forma de um parágrafo;
3. cada um destes parágrafos recebeu em seu início um código numérico (1, 2, 3, 4 e 5 para cada categoria analítica, respectivamente) de acordo com sua afinidade temática, o que nada mais significava que a classificação de cada trecho em uma das categorias analíticas básicas;
4. o editor de texto possuía um recurso de ordenamento dos parágrafos em sentido crescente ou decrescente de acordo com os primeiros caracteres de cada parágrafo (no caso, o código referente a cada uma das categorias); este recurso foi utilizado, resultando no agrupamento de todos os trechos que possuíam o código "1- Formalização", o código "2- Qualidade de Vida no Trabalho" e assim respectivamente até o código "5- Comparação";
5. por fim, foram separados os grupos de trechos que ficaram classificados dentro de cada uma das categorias analíticas básicas.

A fim de melhor estruturar e facilitar a disposição do conteúdo das entrevistas, cada uma das categorias analíticas foi subclassificada em subcategorias analíticas, com exceção da categoria "Outros". Desta forma, as categorias e subcategorias analíticas utilizadas foram:

1- Formalização

1.1- Regras

1.2- Padronização

1.3- Cobrança

- 1.4- Outros

- 2- Qualidade de Vida no Trabalho
 - 2.1- QVT (considerações mais específicas)
 - 2.1.1- O que os Funcionários Entendem por QVT
 - 2.1.2- Que avaliação fazem da QVT de sua organização
 - 2.2- Condições Físicas do Ambiente de Trabalho
 - 2.3- Repetitividade, Ritmo e Monotonia do Processo de Trabalho
 - 2.4- Participação
 - 2.5- Treinamento e Estudos
 - 2.6- Integração Social
 - 2.7- Carreira
 - 2.8- Benefícios e Salário
 - 2.9- Outros

- 3- Qualidade de Vida no Trabalho e Formalização
 - 3.1- Execução do Trabalho
 - 3.2- Relação Entre Formalização e QVT
 - 3.3- Como as Pessoas se Sentem Diante da Formalização
 - 3.4- Problemas Devido à Formalização
 - 3.5- Outros

- 4- Outros

Ao final da classificação dos trechos escolhidos dos discursos, obteve-se como resultado dois conjuntos de conteúdos dispostos na ordem das categorias e subcategorias apresentadas anteriormente. Um dos conjuntos dizia respeito à relação dos conteúdos até então apurados das entrevistas realizadas na organização Alfa e o outro conjunto de conteúdos era proveniente das entrevistas da organização Beta. Com isto, o passo seguinte foi proceder a apresentação nos capítulos 7 e 8 da presente

dissertação dos conteúdos (trechos de entrevistas) que o pesquisador considerou representativos e importantes para responder a pergunta de pesquisa.

Na apresentação dos conteúdos feita nos capítulos 7 e 8, cada trecho de entrevista traz ao seu final o código de identificação de cada entrevista, o que auxilia o leitor deste trabalho a verificar se alguns trechos são de discursos produzidos pelo mesmo funcionário entrevistado ou por funcionários diferentes. No entanto, a utilidade primeira destes códigos foi orientar o pesquisador na elaboração deste trabalho, no sentido de evitar confusões e análises impróprias. Os códigos de três algarismos são relativos a entrevistas realizadas na organização Alfa e os códigos de dois algarismos a entrevistas realizadas na organização Beta. Note-se que os códigos numéricos não foram atribuídos às entrevistas de acordo com a ordem cronológica de sua execução nas duas organizações, o que visa a preservar a identidade dos entrevistados.

O processo de coleta e tratamento dos conteúdos, desde do seu início até a preparação da dissertação, em resumo, passou pelas seguintes etapas:

1. preparação dos roteiros de entrevista com os funcionários das organizações;
2. execução das entrevistas e registro dos discursos por gravação em fita cassete;
3. transcrição integral dos registros com o uso de um editor de texto computadorizado;
4. leitura preliminar das transcrições;
5. seleção dos trechos dos discursos julgados de interesse para a resposta à pergunta de pesquisa;
6. classificação, no próprio editor de texto, dos trechos em categorias analíticas;
7. agrupamento dos trechos que receberam a mesma classificação, formando os blocos de similaridade temática (também realizado com o auxílio do editor de texto);
8. impressão de dois demonstrativos distintos (um para cada organização) com todos os trechos escolhidos classificados e ordenados em categorias e subcategorias analíticas;

9. redação da apresentação dos conteúdos na dissertação.

4- BREVE HISTÓRICO SÓCIO-ECONÔMICO DE BLUMENAU¹

A ocupação do território catarinense deu-se com a vinda de colonos europeus, principalmente alemães e italianos, para o Brasil. A imigração aumentou a partir de 1850 devido a transformações econômicas e sociais do Brasil e da Europa.

Em 1846, o alemão Hermann Bruno Otto Blumenau chegou ao sul do Brasil, às margens do rio Itajaí-Açu, para estudar a viabilidade da criação de uma colônia e coordenar o assentamento de imigrantes alemães nesta localidade. Ele nasceu na cidade de Hasselfelde - Alemanha - em 26 de dezembro de 1819, era graduado em Filosofia e filho de um engenheiro florestal. Permaneceu nesta região durante alguns meses e elaborou o projeto para sua colonização. Hermann Blumenau já havia, até esta época, empreendido várias viagens pelo Brasil e negociado, junto à Corte, vários negócios relacionados à colonização alemã.

4.1- A Fundação de Blumenau e sua Fase de Colônia Particular

Já em 1848, Hermann Blumenau explorava as terras marginais ao rio Itajaí-Açu em companhia de sócio Ferdinand Hackradt. Nessa concessão, lançou as bases de uma colônia de agricultores. Deixava a superintendência dos serviços com seu sócio enquanto negociava, em certos períodos, na Alemanha, a chegada de novos colonos para seus estabelecimentos. Ferdinand Hackradt utilizou-se da mão-de-obra escrava negra nas posses que tinha em sociedade, embora a contragosto do Hermann Blumenau que não aprovava a escravidão devido a proibições que constavam na proposta de Colonização pela Sociedade de Proteção aos Imigrantes e devido ao artigo

¹ Esta parte da dissertação foi desenvolvida com base em Silva (1988), Kormann (1994), Singer (1977), Souza (1991) e Tomio (1995).

40^o do Regulamento da Colônia. Como registrou o próprio Hermann Blumenau, dos nove negros comprados com seu capital, existiam apenas dois; os outros ou fugiram ou foram seduzidos por seus patrícios e vizinhos.

Em 2 de setembro de 1850 (considerada a data de fundação de Blumenau), chegaram dezessete novos imigrantes alemães, dentre eles um sobrinho (pelo lado materno) de Hermann Blumenau que se transformaria em seu braço direito. Ele chamava-se Reinoldo Gärtner e tinha 26 anos de idade.

Os imigrantes, em sua totalidade, eram protestantes luteranos. Eram acostumados a uma vida relativamente cômoda, entre parentes e amigos que se ajudavam mutuamente. No entanto, viam-se numa região cheia de surpresas e perigos, quase completamente isolados do restante do mundo, desconhecedores da língua e dos costumes do povo brasileiro de então. Tudo estava por fazer e os recursos eram limitados; porém, trabalharam arduamente, fizeram derrubadas e plantações e, ainda, tiveram que enfrentar a ameaça dos verdadeiros donos e habitantes das terras: os índios remanescentes da região. Paulo Kellner e um suíço e um belga que lhe ajudavam na construção de seu engenho, na proximidades da atual cidade de Brusque, em 09 de novembro de 1955, foram umas das primeiras vítimas dos bugres - como eram chamados os índios. Dos três, só Paulo Kellner sobreviveu aos ferimentos de flechas.

Anos antes da chegada desses imigrantes, outros colonos que haviam aportado em Santa Catarina, em 1929, e fundado a Colônia de São Pedro de Alcântara transferiram-se para as margens do rio Itajaí-Açu e passaram a habitar os arraiais de Pocinho e Belchior - o último distante cerca de quatro quilômetros (rio abaixo) dos estabelecimentos do Hermann Blumenau. Tais colonos eram acostumados já ao trato da terra e conheciam os sistemas e épocas de plantação, os métodos utilizados no cultivo pelos nativos e alguns tipos de roça. Foram de grande importância para os novos colonos chegados em 1850, pois, por obterem propriedades em franca produção, com hortas e criação de animais, serviram-lhes de demonstração de que os sacrifícios e o trabalho árduo inicial, com perseverança, se transformariam brevemente em vida abastada, livre e feliz.

Em 1852 teve início a demarcação de lotes urbanos e rurais às margens do Ribeirão Garcia, local onde seria a sede da colônia. Chegaram à colônia, neste ano,

cento e dez novos colonos alemães², dentre os quais destacaram-se como personalidades blumenauenses o médico Dr. Fritz Müller, seu irmão Augusto Müller (formado em jardinagem pelo Jardim Botânico da Universidade de Berlim), o professor Fernando Ostermann (dirigiu os cultos protestantes de 1852 a 1856 e fundou a escola de primeiras letras em 1854) e o alveitar Guilherme Friedenreich (que também fazia as vezes de parteiro e vendeiro). Porém, como nem todos os colonos chegados permaneciam na colônia, em fins de 1852, o número de habitantes era de cerca de cento e duas pessoas.

Um relatório preparado por Hermann Blumenau em 1853 dá referências do sistema adotado para o aliciamento de colonos e, com seus desdobramentos, mostra as dificuldades de manter a colônia de forma particular, sem o auxílio do governo imperial. O imigrante com destino à colônia do Hermann Blumenau deveria fazer a viagem, via de regra, a suas próprias custas e, somente em regime de exceção, era-lhe adiantado o valor da passagem pela direção da colônia. Estando na colônia, o colono receberia auxílio básico de manutenção inicial - como alimentação - a título de empréstimo, obrigando-se a pagar os valores correspondentes após as primeiras colheitas, ficando as terras de sua ocupação como garantia desse pagamento.

O relatório expressava que a manutenção da colônia estava exigindo recursos financeiros acima das possibilidades de Hermann Blumenau e ele, por esta razão, via-se obrigado a toda sorte de renúncias e privações, contra seus próprios interesses que estariam melhor resguardados em outros ramos de atividade ou mesmo no exercício de sua profissão de químico farmacêutico. Portanto, Hermann Blumenau sugeria que o governo imperial tomasse para si as responsabilidades de direção da colônia, visto que uma empresa particular, apenas com grandes recursos, poderia levar adiante um empreendimento como aquele.

Hermann Blumenau não conseguiu passar para o governo imperial a administração da colônia, mas seguiu para a Corte, no começo de 1854, e fechou um contrato segundo o qual lhe seria adiantada a quantia de 25 contos de réis até 1855 e mais 10 contos de réis em cada um dos anos seguintes, até 1860. Conseguiu também outras concessões. Por outro lado, Hermann Blumenau se obrigava a algumas coisas, dentre outras:

² Dois deles não poderiam ser chamados exatamente de colonos, porque não haviam sido aliciados pelo Hermann Blumenau, mas chegavam à colônia por iniciativa própria. São eles: o médico Dr. Fritz Müller e seu irmão Augusto.

- receber 4.000 novos colonos europeus nos dez anos seguintes e garantir-lhes instalação e sobrevivência;
- construir a estrada de ligação da colônia com o porto de Itajaí;
- e construir um caminho pela serra até encontrar a estrada que ligava São Paulo e Curitiba à Província de São Pedro.

No decorrer do ano de 1854, a colônia recebeu mais 146 imigrantes. Com este acréscimo, a população local chegou a 246 habitantes, incluídas 14 crianças nascidas na localidade.

Hermann Blumenau adquiriu, em 1856, terras de propriedade de Bento Dias em Gaspar, dividiu-as em datas urbanas e deslocou para estes lotes todo o movimento comercial dos arraiais de Belchior e Pocinho. Neste ano, a atuação na Alemanha do sobrinho e braço direito de Hermann Blumenau, Reinoldo Gärtner, contra a campanha da imprensa alemã de desestímulo à migração para o Brasil foi bem produtiva, gerando a imigração de mais 292 pessoas para a colônia. O número de casas, a esta altura, era de 94 e, apesar de vários contratemplos, a localidade progredia. Existiam já 5 engenhos de farinha e alguns outros de açúcar, 3 alambiques, 2 moinhos de milho, 2 engenhos de serrar, uma fábrica de vinagre, uma de cerveja, uma padaria e uma olaria. O ano de 1856 foi marcado por novidades significativas para o desenvolvimento econômico da colônia: houve a introdução do arado e a adoção do método de manutenção do gado leiteiro nos estábulos. A colônia já tinha 11 cavalos e mulas, 76 cabeças de gado vacum, 134 suínos e muitos galináceos.

No ano de 1857, finalmente chegou à colônia o tão esperado pastor protestante, que logo organizou a comunidade religiosa e passou a conduzir os cultos em substituição ao professor Fernando Ostermann. O nome do pastor era Oswaldo Rodolfo Hesse. Nos dias de guarda, eram realizados os cultos religiosos e é provável que os colonos já formassem um grupo pequeno de canto, teatro e música. Mas as atividades culturais e artísticas da localidade realmente começaram com a fundação da Sociedade de Atiradores em 1859, que concentrava os eventos de então.

Os anos de 1858 e de 1859 não foram favoráveis à imigração, entrando apenas 110 pessoas na colônia. Somada às dificuldades financeiras acumuladas ano a ano, esta situação levou Hermann Blumenau a redobrar seus esforços para que o governo imperial assumisse a administração de seu estabelecimento. Assim fez uma

nova petição à Corte insistindo para que ela assumisse a colônia fundada com a compra das terras e as benfeitorias agregadas. O inventário anexado à petição relatava todos os bens e benfeitorias da colônia, cujo valores somados resultavam em 146 contos de réis.

O fim do ano de 1859 marcou o início da passagem da colônia de Hermann Blumenau para a administração do governo imperial, o que implica em dizer que a colônia particular transformava-se em colônia imperial.

4.2- Blumenau como Colônia Imperial

À época da passagem da colônia para a condição de colônia imperial (1859-1960), esta abrigava 943 habitantes - 553 homens e 390 mulheres, sendo 64 pessoas de religião católica e 879 protestantes. Eram 171 famílias que comportavam 716 dos moradores e os restantes 227 eram solteiros, não ligados a estas famílias. As negociações para a passagem da administração da colônia para o governo imperial demoraram meses, tendo, por fim, a data de 13 de janeiro de 1860 como o dia da sua oficialização pela assinatura do respectivo convênio. Pela vontade expressa do Imperador, a colônia continuaria a ter o nome do seu fundador: Blumenau.

Fatos marcantes da vida sócio-cultural blumenauense da época coincidiram com o período da transformação de Blumenau para a condição de colônia imperial:

- em 1859, foi fundada a Sociedade de Atiradores, o que significou o marco do começo da vida social e artística de Blumenau, pois tornou-se sede das mais badaladas festas e de reuniões sociais e artísticas;
- em 1860, em anexo à Sociedade de Atiradores, foi fundada a Sociedade Teatral Blumenau - Sociedade Teatral *Frohsinn* e atual S.D.M. *Carlos Gomes*.

Os cantores dirigidos pelo pastor Hesse fundaram, em 1863, a Sociedade de Cantores da Colônia de Blumenau. E, mais tarde, homens e mulheres que praticavam bolão criaram grupos paralelos aos anteriores. Ainda em 1863, começaram a surgir as primeiras Sociedades Escolares criadas e mantidas pela comunidade local, implicando na abertura das duas primeiras escolas particulares da região; e, a 19 de

julho foi fundada a *Kultur Verein*, uma sociedade sem objetivos recreativos, mas com a finalidade de orientar os colonos na prática da agricultura e da pecuária, desenvolver a economia rural e as condições sociais, econômicas e culturais de Blumenau. A *Kultur Verein* pode ser considerada a maior impulsionadora do desenvolvimento da colônia de Blumenau. Desta sociedade participaram o naturalista Fritz Müller, seu irmão professor August Müller, os químicos Wilhelm Eberhard e Hermann Blumenau, o entomólogo e médico homeopata Karl Wilhelm Friedenreich e muitos outros.

A criação da freguesia de São Pedro Apóstolo, em 1861, com sede na povoação de Gaspar, a quinze quilômetros da sede da colônia, acelerou o crescimento econômico da colônia e suas relações com as autoridades. Esta foi a origem da atual sede do município de Gaspar.

No ano de 1864, a colônia de Blumenau estendia-se pela margem direita do rio Itajaí-Açu, com lotes medidos e cultivados, até em frente à confluência do Rio Benedito, onde, nos dias atuais, situa-se a cidade de Indaial; pela margem esquerda, desde o lado oposto ao povoado anterior, pelo rio abaixo até Ponta Aguda; por ambas as margens do rio Testo, desde Badenfurt para cima, até aproximadamente 14 quilômetros além de Testo Salto (o que inclui a atual cidade de Pomerode); pelas margens do Ribeirão Itoupavazinha até suas cabeceiras e, por caminhos aí abertos, até os fundos dos lotes do Rio Testo; pelo Ribeirão Itoupava até nove lotes em ambas as margens; por fim, pelas margens do Ribeirão Garcia e parte das margens de seus afluentes Caeté e Jordão.

Fator importante que garantiu a homogeneidade da qualidade dos colonos, de seus ideais de vida e de suas aspirações na vasta região da Bacia do Itajaí, embora nem sempre o elemento humano imigrasse de uma mesma pátria ou fosse de uma mesma raça, foi o protesto escrito feito por Hermann Blumenau, junto ao governo provincial, contra a fundação de outra colônia composta apenas de brasileiros nas proximidades da Freguesia de Gaspar, alegando que tais terras não só lhe foram destinadas para a sua colonização, como já estavam sendo medidas e demarcadas para este fim. Apenas anos após a emancipação da colônia é que foram concedidas a outras companhias e particulares vastas terras, na região da Bacia do Itajaí, para serem colonizadas.

Pouco tempo após fazer seu protesto ao governo provincial, em 1864, Hermann Blumenau parte para a Alemanha e lá permanece durante cerca de quatro

anos para utilizar todo o seu poder de influência junto ao governo, a imprensa e ao povo alemão no sentido de remover os entraves emigratórios para o Brasil. Dois empecilhos eram mais significativos: a contra propaganda de um ex-cônsul brasileiro na Prússia que aconselhava a emigração alemã para outros países que não o Brasil e uma portaria ministerial alemã conhecida por *Von der Heyd'sche Reskrip* que restringia também a emigração para o Brasil. Esta portaria só caiu em 1895.

Os esforços de Hermann Blumenau não foram felizes, pois a transferência de colonos foi dificultada pela guerra da Dinamarca com a Prússia (1864), depois pela declaração de guerra da Prússia à Áustria e também pela situação de conflito no sul do Brasil por causa da guerra Brasil-Paraguai.

Durante os quatro anos de distanciamento de Hermann Blumenau, o secretário-tesoureiro Hermann Wendeburg responsabilizou-se interinamente pela administração da colônia. Neste período, Wendeburg precisou organizar o recrutamento de voluntários para lutar contra o Paraguai, resultando na ida de 56 colonos para a guerra, sob o comando do ex-oficial do exército alemão professor Victor von Gilsa, no dia 5 de outubro de 1865. Wendeburg preparou também a participação da colônia de Blumenau na Exposição de Paris de 1867, enviando relatórios, mapas, estatísticas, curiosidades da fauna e da flora. A *Kolonie Blumenau* recebeu nesta exposição um dos doze prêmios mais importantes.

A colônia imperial de Blumenau termina seu primeiro decênio com uma população de 555 famílias (2.889 pessoas) à margem direita do Itajaí-Açu e 674 famílias (3.096 pessoas) à margem esquerda. O aumento da população levou a uma expansão do mercado interno e ao crescimento da divisão social do trabalho. Comparando-se o artesanato existente na colônia em 1859 e em 1869, vê-se que os seleiros passaram de 2 para 6, os marceneiros de 6 para 36, os pedreiros de 3 para 27, os ferreiros de 2 para 13, os carpinteiros de 6 para 35, os alfaiates de 2 para 16, os sapateiros de 3 para 19, os padeiros de 1 para 2 e os latoeiros de 1 para 2 também. Isto dá a idéia da grande expansão do mercado interno da colônia, que um aumento de 500% da população provocou no espaço de tempo de 10 anos. Em paralelo a esta expansão do mercado interno, nota-se uma ligação cada vez maior de Blumenau ao mercado nacional.

No ano de 1873, estabelece-se na colônia o primeiro curtume de couros. O pioneiro responsável por este fato foi João Carlos Adam, que aprendera o ofício em São

Leopoldo, Rio Grande do Sul. Esta indústria foi uma das mais prósperas da região nos anos seguintes.

O ano de 1875 teve vultoso incremento na imigração. Entraram na colônia 1.129 novos colonos, a maioria era do Tirol austríaco e falava Alemão e Italiano. Mais exatamente, eram 771 tirolezes, 264 prussianos, 27 saxões, 9 suíços, 3 espanhóis, 2 belgas e 26 italianos³. Estes novos colonos eram de índole completamente diferente da dos alemães que até então relacionavam-se com Hermann Blumenau. Principalmente os tirolezes e italianos levaram aborrecimentos inúmeros à manutenção da ordem na colônia; era gente fogosa, menos paciente, mais exigente, apesar de suas condições de vida, na Europa, não terem sido melhores que as dos alemães. Era, contudo, um povo também ativo e trabalhador; passadas as contingências iniciais, os novos imigrantes adaptaram-se às condições da vida local, integraram-se à comunidade e cooperaram, por fim, de modo expressivo para o seu desenvolvimento.

No ano de 1876, houve a entrada de numerosas levas de imigrantes na colônia, totalizando, novamente, mais de 1.000 pessoas, na maioria tirolezes e italianos, seguidos de alemães, austríacos e suíços. A colônia crescia e Hermann Blumenau resolveu pedir ao governo a emancipação da colônia, o que a faria passar à condição de município. No entanto, o pedido de Hermann Blumenau só veio a ser atendido em 4 de fevereiro de 1880 pela lei 860. Esta lei estabeleceu que as freguesias de São Pedro Apóstolo, de Blumenau, de Gaspar e de São Paulo Apóstolo seriam desmembradas do território do município de Itajaí para formarem um novo município com o nome de Município de Blumenau. A sede seria a mesma da freguesia de São Paulo Apóstolo, passando à categoria de vila, com o nome de Vila de Blumenau. Em 1883, Blumenau tinha 18.756 habitantes.

Em 18 de março de 1882, a colônia de Blumenau é declarada completamente emancipada pelo decreto imperial 8.454. Já em 17 de janeiro, a direção da colônia havia sido dissolvida e o diretor Hermann Blumenau e seus auxiliares foram dispensados. O auxiliar Hermann Wendeburg, que acompanhava Hermann Blumenau desde 1853, não chegou a assistir à dissolução, pois falecera no ano anterior. No dia 14 de agosto, Hermann Blumenau e sua família deixam a ex-colônia e retornam à Alemanha, onde voltam a viver definitivamente.

³ Maiores detalhes sobre a nacionalidade e o número de imigrantes que chegaram a Blumenau entre os anos 1850 e 1896 são dados no Anexo 3, Quadro A.1.

4.3- Blumenau como Município

Em Blumenau, e em toda a faixa colonial abrangendo regiões do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná, estava desenvolvendo-se uma economia de subsistência com grande independência da economia de exportação do restante do país. Na proporção em que a população ia crescendo, e também crescia o excedente comerciável, juntaram-se os fatores necessários ao salto industrial.

O período econômico compreendido entre os anos 1850 e 1883 é historicamente conhecido como fase precursora para a industrialização. Esta fase econômica caracterizou-se pela agricultura de subsistência e venda do excedente principalmente no mercado local do Vale do Itajaí, daí receber a denominação de “colônia-venda”. Tais excedentes eram acumulados por um vendeiro, um comerciante que estocava as mercadorias e as exportava para fora da colônia.

A partir de 1883, e até 1914, desenvolveu-se o segundo período econômico blumenauense: a industrialização. E para favorecer os primeiros passos da industrialização, foram fundamentais alguns fatores:

1. o acúmulo de capital pelos vendeiros e seu investimento em atividades precursoras da indústria;
2. a existência de um mercado local que garantia o escoamento da maior parte dos excedentes da agricultura de subsistência e, posteriormente, também das primeiras mercadorias industrializadas;
3. a experiência profissional e o conhecimento técnico dos imigrantes que fundaram as primeiras indústrias;
4. esforços conjuntos dos comerciantes para a criação de organizações de incentivo à produção e ao crédito para as atividades econômicas, pois faltava assistência governamental e era difícil a comunicação com os mais importantes centros políticos; dentre as organizações criadas podem ser destacadas a Sociedade de Consumo da Colônia de Blumenau (fundada em 01/01/1869), a Associação Comercial de Blumenau (fundada em 1898) e o Sindicato Agrícola do Município de Blumenau⁴ (fundado em 1907);

⁴ Apesar de ser um sindicato agrícola, no primeiro conselho administrativo desta organização, composto por três membros, participaram dois empresários do setor industrial: Bruno Hering (da empresa Hering) e Alwin Schrader

5. a instalação das primeiras usinas hidrelétricas na cidade em 1909 e em 1915, respectivamente;
6. o aprimoramento do sistema de transporte, possibilitando melhor escoamento da produção local também até os portos;
7. os contatos com a Alemanha foram significativos para a obtenção de técnicas e *know-how*, das primeiras máquinas e, inicialmente, das matérias-primas semi-elaboradas (fios de algodão, placas de ferro cromado, latão, etc.); além disso, a Alemanha foi o maior importador dos produtos blumenauenses à época.

Atentos à falta de um jornal de circulação local, alguns colonos resolveram constituir uma sociedade para a compra de uma tipografia e impressão de um semanário. Foram dados os primeiros passos para a concretização destes planos e, pouco tempo depois, foram encomendadas as máquinas e o material necessário na Alemanha. Em 1º de janeiro de 1881, sai a primeira tiragem do *Blumenauer-Zeitung* (Gazeta de Blumenau). O jornal registrou, com raras lacunas por motivo de força maior, os acontecimentos sucedidos no decorrer dos anos até que, em 1938, dispositivos de segurança nacional forçaram seu fechamento e também de todos os outros jornais redigidos em Alemão de outras cidades brasileiras.

4.3.1- O Ramo Têxtil-Confeccionista e o Avanço Industrial Blumenauense

A primeira indústria do ramo têxtil-confeccionista a se instalar em Blumenau foi a fábrica de meias e camisas dos irmãos Bruno e Hermann Hering (em 1879), que contava apenas com um tear movido por energia hidráulica (roda d'água) adquirido em Joinville. Em breve, os irmãos compraram outros teares da Alemanha, substituindo a energia hidráulica pelo vapor e, depois, pela energia elétrica.

Em 1880, foi fundado o Curtume Oswald Otte S.A.; em 1882, instalou-se na cidade a Companhia Têxtil Karsten S.A. e, em 1884, a Empresa Industrial Garcia S.A. (que atualmente faz parte do Grupo Artex). Surgiu, em 1886, a primeira fundição,

(então prefeito da cidade, diretor da Empresa Têxtil Garcia e fundador da empresa Cremer, junto com Werner Siegfried Cremer, em 1935).

onde eram fabricadas peças e ferramentas utilizadas pelas indústrias da região. Nesta mesma década foram criadas também duas outras tipografias (1880 e 1883, respectivamente) que editavam jornais.

Alguns elementos característicos de Blumenau foram notadamente relevantes como incentivo ao empreendimento das primeiras indústrias têxteis-confeccionistas: altos preços de tecidos e roupas no mercado local; existência de uma necessidade não satisfeita neste mercado acenando como garantia de venda desses produtos; disponibilidade de capital inicial acumulado pelos vendedores; disponibilidade de mão-de-obra qualificada para o trabalho fabril; facilidade de vinda da Alemanha de técnicos têxteis qualificados e de tecnologia de ponta.

Nos anos 90, as indústrias já existentes continuavam seu desenvolvimento e novas indústrias são criadas. Um levantamento de 1897 relata o seguinte quadro de desenvolvimento de Blumenau: 262 engenhos de açúcar, 48 engenhos de milho, 50 engenhos de farinha de mandioca, 46 serrarias, 29 olarias, 13 cervejarias, 6 tecelagens, 2 fábricas de sabão, 2 engarrafadoras de água mineral, 3 gráficas, 9 fábricas de charutos, 3 fábricas de vinho de laranja, 2 fábricas de licor e 4 fábricas de meias, etc.

O colono blumenauense, com o desenvolvimento industrial, deixa de trabalhar apenas à terra. A industrialização cria um tipo peculiar de trabalhador: o colono-operário, que trabalha na indústria numa parte do dia e continua a cultivar a lavoura noutro período. Este fator aumenta as fontes de renda dos agricultores possibilitando que também ele, com suas economias, adquira novos produtos ou transforme-se em um novo, pequeno e promissor empresário.

De forma geral e sucinta, a lenta transformação da economia agrícola em industrial passou pelas quatro fases:

1. uma pequena população de imigrantes alemães cultiva a terra para seu próprio sustento e comercializa o pequeno excedente de sua produção nas proximidades da colônia;
2. a compra dos pequenos excedentes dos vários agricultores pelos vendedores e seu comércio, em maior escala, com outras cidades e outros Estados gera o acúmulo de riqueza que financia a fundação das primeiras indústrias;

3. a industrialização, mesmo que incipiente, transforma a divisão do trabalho na colônia, pois os agricultores, pequenos artesãos e comerciantes, rendendo-se à competição com a produção mercantil, passam a vender sua força de trabalho e, assim, deixam sua atividade original e viram trabalhadores assalariados;
4. o sucesso e o crescimento do modo de produção industrial capitalista, aliados às inovações tecnológicas, baixam a oferta de emprego em relação à procura de trabalho, fazendo surgir um excesso de mão-de-obra - os desempregados.

O desenvolvimento industrial blumenauense, entre 1890 e 1910, foi mais modesto do que na década anterior, mais provavelmente devido a uma saturação dos produtos no mercado. A primeira arrancada da industrialização parecia ter esgotado as possibilidades que até então havia, fazendo com que o crescimento da cidade dependesse mais acentuadamente do crescimento vegetativo da população, uma vez que o mercado das demais colônias também passava pelo mesmo ritmo de industrialização.

Durante este período de menor crescimento industrial, vários aspectos ajustaram-se de modo a favorecer a retomada do ritmo acelerado de desenvolvimento. O sistema viário foi melhorado e ampliado, o comércio teve melhorias qualitativas, os 'vendeiros' acumularam maiores recursos e ampliaram suas condições de investimento, foi criado o Sindicato Agrícola que também acumulou recursos financeiros para investimento e houve a instalação de uma usina hidrelétrica na cidade (em 1909, precedendo a construção de outra bem maior em 1915).

A economia brasileira, até o início do século XX, era completamente baseada na exportação de matérias-primas para os países industrializados e importação, destes, de produtos acabados. Neste sentido, a Região Sul brasileira, que já abastecia os mercados locais com vários produtos industrializados, estava em situação de avanço em comparação com o restante do país. O início da Primeira Grande Guerra Mundial forçou o Brasil a trocar o sistema de funcionamento de sua economia para a substituição de importações devido às dificuldades dos países estrangeiros, principalmente os diretamente envolvidos no conflito, manterem sua pauta de exportações. O setor industrial blumenauense, necessitando ampliar seus mercados para voltar a crescer, encontra nesta situação uma grande oportunidade para

integrar-se ao mercado nacional, visto que produzia grande quantidade de produtos que antes eram importados.

Durante a Primeira Guerra, foi criada a primeira fábrica de fécula em Encano, área rural de Indaial, pelos irmãos Hans e Fritz Lorenz; a fabricação de banha, de derivados de carne, de conservas e o beneficiamento de arroz adquiriram escala realmente industrial. Também expandiram-se as indústrias de fiação e tecelagem e a metalurgia.

4.3.2- O Progresso da Industrialização no Século XX

Nos idos de 1920, Blumenau ainda era uma cidade essencialmente agrícola. Com base no censo daquele ano, o número de habitantes era de 78.213, com 28.530 pessoas constituindo a população economicamente ativa, das quais 82% trabalhavam na agricultura. Apenas 5% da população ativa trabalhava na indústria, 4% no serviço doméstico e 2,3% no comércio. Os ramos da atividade industrial blumenauense que ocupavam o maior número de pessoas eram:

1. vestuário, toucador e têxtil - 508 pessoas;
2. construção - 300 pessoas;
3. metalurgia - 267 pessoas;
4. mobiliário - 188 pessoas;
5. alimentação - 108 pessoas;
6. madeiras - 61 pessoas.

Era um parque fabril modesto, contudo, não desprezível para um país pouco industrializado como o Brasil da década de 20. No setor agrário, Blumenau era o mais importante produtor do Estado de Santa Catarina, só não sendo o maior produtor de cana, feijão e bovinos abatidos.

O período de 1914 a 1950 apresentou um processo de intensa industrialização do país, processo cujas contingências propiciou a concentração do parque industrial brasileiro na área Rio-São Paulo. Na produção agrícola destes Estados predominava a

monocultura do café para exportação, pelo menos até 1930, e os centros industriais geravam o acúmulo de grande população, fatores que faziam dos Estados do Rio de Janeiro e de São Paulo vigorosos mercados para produtos agrícolas - alimentos e matérias-primas - provenientes de outros Estados e outras cidades do país, mesmo que afastados. Os Estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, e a cidade de Blumenau em particular, contavam com uma agricultura de subsistência desenvolvida, geravam grandes excedentes para comercialização em outras regiões e também tinham um dispositivo comercial capaz de fazer sua ligação com os mercados mais promissores. Por ocasião da Primeira Grande Guerra Mundial, havia numerosos comerciantes blumenauenses dedicados à exportação de banha, manteiga, arroz, madeira, fécula, dentre outros, com prepostos no Rio de Janeiro e São Paulo. Todo este quadro explica o vultoso aumento das exportações de Blumenau no início do século XX até 1930 e, possivelmente, também na década de 30.

O quadro a seguir dá uma idéia da evolução das exportações de Blumenau - incluindo também produtos industrializados - para outras cidades e Estados brasileiros até 1928.

Quadro 4.1: Evolução das Exportações de Blumenau no período 1911-1928

EXPORTAÇÕES DE BLUMENAU: 1911 a 1928		
Anos	Valor (Contos de Réis)	Índices
1911 - 1914	2.782:915 \$000	100,00
1915 - 1918	4.144:029 \$000	148,90
1919 - 1922	9.406:854 \$000	338,02
1923 - 1926	27.410:763 \$000	984,96
1927	32.838:467 \$000	-----
1928	36.344:510 \$000	-----

Fonte: Souza, 1991.

Os artigos agrícolas predominavam na formação dos valores apresentados no quadro anterior, o que também realimentava a cadeia de favorecimento do desenvolvimento industrial dentro da seguinte lógica:

1. os camponeses, aumentando suas vendas, tinham seu poder aquisitivo ampliado e assim expandiam e diversificavam a procura no mercado interno blumenauense - é certo que parte dessa nova demanda era suprida por importações;

2. outra parte desta nova demanda era atendida pela indústria local que, para tanto, crescia;
3. alguns camponeses, de posse de maior poder financeiro, também terminavam por introduzir-se no setor industrial, o que também favorecia o crescimento do parque industrial blumenauense.

Pode-se concluir, então, que a indústria de Blumenau encontrou boas oportunidades para se expandir, o que de fato ocorreu. Novas malharias e tecelagens foram fundadas e ocorreu a diversificação do parque industrial com o surgimento de fábricas de chocolate (1923 e 1928), de chapéus (1923), de gaitas (1923), de pás e ferramentas agrícolas (1925), de papelão (1928) e de móveis (1929). Na década de 30, surgiram mais tecelagens e empresas ligadas ao ramo - gazes medicinais, camisas, linha para bordado - e uma fábrica de calçados e artefatos de couro (o quadro a seguir dá maiores detalhes).

Quadro 4.2: Anos de Fundação das Principais Indústrias no Período 1880 - 1945

SEQÜÊNCIA DA FUNDAÇÃO DAS PRINCIPAIS INDÚSTRIAS: 1880 a 1945			
Ano	Ramo Têxtil-Confeccionista	Ano	Outros Ramos
1880	Hering	1880	Curtume Otte
1882	Karsten	1880	Tipografia Baumgarten
1884	Garcia	1886	Fundição Auerbach ⁵
1922	Organização Beta	1909	Hidrelétrica Buch - Gaspar Alto
1924	Bordados e Cadarços Haco	1915	Feddersen, Jansen & Zimmermann ⁶
1926	Teka - Tecelagem Kuehnrich	1915	Conservas Hemmer
1927	Malhas Thiemann	1916	Fecularia Lorenz
1929	Mafisa - Malharia Blumenau	1923	Chocolate Saturno
1935	Cremer - Gazes Medicinais	1923	Fábrica de Gaitas Alfredo Hering ⁷
1936	Organização Alfa	1923	Fábrica de Chapéus Nelsa
1938	Linhas Círculo	1925	Pás e Ferram. Agrícolas Staedele
1945	Sul Fabril	1928	Fábrica de Papelão Timbó
		1928	Indústria de Chocolate Sander
		1929	Casa de Móveis Rossmark
		1933	Eletro-Aço Altona
		1936	Porcelana Schimidt

Fontes: Souza, 1991; Tomio, 1995.

⁵ Eletro-Aço Altona em 1936.

⁶ Usina Salto - Força e Luz Catarinense

⁷ A única da América Latina à época.

No ano de 1933, após a emancipação de Rio do Sul, a Interventoria Federal de Aristiliano Ramos subdividiu o território do município de Blumenau em nove distritos: o da sede, Gaspar, Indaial, Timbó, Encruzilhada, Rodeio, Ascurra, Hamônia e Massaranduba. Numa nova onda de emancipações, agora promovidas pela Interventoria Federal, Hamônia e Gaspar passaram à condição de município em fevereiro de 1934; pouco depois, ocorreu o mesmo com Indaial e Timbó. Por fim, o município de Blumenau ficou reduzido a pouco mais de 900 km², ficando apenas com um dos seus antigos distritos: Massaranduba.

Em 1949, este último distrito também se desmembra - atualmente chama-se Município de Guaramirim. Dez anos depois, no dia 21 de janeiro de 1959, Blumenau fica também sem a região do Rio do Teste, que passou chamar-se Município de Pomerode.

Os sucessivos desmembramentos tornaram mais nítido o caráter industrial da cidade de Blumenau. Durante a Segunda Grande Guerra Mundial (1939-1945), muitas firmas blumenauenses se ampliaram e novos ramos industriais importantes surgiram, como é o caso da indústria de óleo de sassafrás. O processo de urbanização foi forte durante os anos 40 - o senso de 1950, ao ser comparado ao de 1940, mostra que o nível de 50% da população economicamente ativa que dedicava-se à agricultura caiu para cerca de 20%. Aos cem anos de existência, Blumenau mostrava-se um centro essencialmente industrial e urbano.

A expansão industrial de Blumenau continua em ritmo intenso durante a década de 50: em dez anos (início de 1949 ao fim de 1958) o valor da produção industrial do Estado de Santa Catarina multiplicou-se por 5,9, enquanto que o de Blumenau multiplicou-se por 8,1. Pode-se ver, desta forma, que a industrialização de Blumenau intensificou-se acentuadamente mais do que a do Estado na década de 50.

A situação geral da indústria têxtil-confeccionista brasileira, após a última Grande Guerra, era de crise. Esta indústria experimentou o ápice de seu desenvolvimento antes e durante a época dos conflitos mundiais pois contava com um largo mercado externo. Este mercado exauriu-se com o fim da guerra, trazendo a crise para o ramo têxtil-confeccionista brasileiro. Esta situação complicava-se com uma revolução tecnológica que modificava os processos produtivos da fiação e da tecelagem, com a substituição da mão-de-obra por máquinas e intensa concentração do capital. Contudo, Blumenau adaptou-se bem à situação de crise e de modificação

de processos fabris lançando mão de investimentos na produção para substituição de importações e executando várias modificações no seu parque industrial têxtil-confeccionista.

No período do pós-guerra até a década de 80, Blumenau manteve a posição de principal pólo industrial do Estado de Santa Catarina, sendo Joinville a única cidade que apresentava valores próximos aos dos montantes da produção blumenauense no correr destes anos. Contudo, Joinville ampliou sua produção nas últimas décadas e tomou a posição de principal pólo industrial no Estado.

O Estado pode ser considerado o principal agente promotor do desenvolvimento da indústria têxtil-confeccionista blumenauense a partir de 1960 por ter propiciado a este ramo inúmeros financiamentos para expansão, reequipamento e implantação de novas unidades produtivas. Tais financiamentos foram concedidos por intermédio do BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento Econômico) e de fundos operados por este banco.

Em 1980, o ramo têxtil-confeccionista respondia por 24% do total do valor da produção do Estado de Santa Catarina e por 24% do volume de sua mão-de-obra empregada no setor industrial, figurando como o maior ramo produtor e empregador do Estado no setor industrial. Dos totais do ramo têxtil-confeccionista do Estado, Blumenau participava com 52,6% do valor do volume de produção e com 35,4% do emprego da mão-de-obra.

4.3.3- Empresas e Mão-de-Obra Empregada em Blumenau⁸

O ramo têxtil-confeccionista de Blumenau comportava 64% da mão-de-obra industrial do município em 1994. Uma em cada quatro pessoas economicamente ativas de Blumenau estava, e provavelmente ainda está, diretamente ligada à indústria têxtil-confeccionista. A apresentação destes dados, ainda que de 1994, pode expressar a importância deste ramo para a economia e para a própria vida na cidade de Blumenau.

⁸ Segundo Tomio (1995).

Muitas grandes empresas do ramo têxtil-confeccionista passaram, nos últimos anos, por um processo de enxugamento dos seus quadros de pessoal, dispensando, portanto, milhares de trabalhadores que foram ou não absorvidos por outras empresas do mesmo ramo ou em ramos e setores econômicos diferentes na cidade. A Hering, por exemplo, utilizando-se principalmente de terceirizações e facções⁹, reduziu o seu número de empregados de mais de 14.000 (década de 80) para menos de 8.000 (em 1995). Grande número de empregados dispensados utilizou-se de seus conhecimentos técnicos e de um pequeno capital para fundarem as micro e pequenas empresas que assumiram os serviços terceirizados e faccionados pelas grandes empresas. Ainda outros demitidos tornaram-se empregados dos primeiros.

Uma justificativa que se apresenta como plausível para a significativa dispensa de trabalhadores pelas grandes empresas têxteis-confeccionistas Blumenauenses é o efeito conjugado da crise de crescimento que vem atravessando o ramo - principalmente devido à agressividade da concorrência internacional dos produtos asiáticos -, incentivos estatais para investimentos tecnológicos, levando à modernização dos processos produtivos, e a tendência à terceirização de serviços e terceirização de funções produtivas (facções) - decorrente das vantagens de flexibilização da produção e diminuição dos encargos trabalhistas.

O número de empregos disponíveis fora destas grandes empresas não foi - e não tem sido - suficiente para absorver toda a mão-de-obra dispensada. A resposta a esta necessidade de empregos em Blumenau tem sido a economia informal e a criação de um grande contingente de micro e pequenas empresas de confecções. Estas micro e pequenas empresas produzem, em geral, para a população de baixa renda e pagam salários e benefícios (estes praticamente inexitem) menores do que os das grandes empresas; estas empresas sobrevivem graças ao consumo - dentre outros - do *turismo de compras*, o que se confirma pela criação de uma grande quantidade de *outlets* (centros de vendas diretas da fábrica), *shoppings* de fábrica, etc. que atraem grande número de *sacoleiras*.

⁹ Terceirizações de funções produtivas.

5- HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA

5.1- Histórico da Organização Alfa

Em 1936, o Sr. T.B.Z. possuía propriedades e recursos financeiros fartos e gostaria de ampliar ainda mais seus negócios e suas possibilidades de ganhos. Deste modo, no dia 23 de maio de 1936, associou-se a um técnico têxtil e a mais quinze outros sócios e fundou a Empresa Alfa.

A empresa iniciou suas atividades adquirindo fios produzidos por terceiros, tingindo-os e fabricando toalhas de mesa em tecido adamascado, contando para isto com dezoito funcionários, dez teares importados da Alemanha, máquinas nacionais simples de tingimento e máquinas de costura de uso doméstico. No primeiro ano, a empresa trabalhou exclusivamente com vendas para atacadistas.

Em 1938, a empresa já atingia o patamar de cinquenta funcionários, quarenta e dois teares e uma rocadeira. O Sr. T.B.Z. havia, a esta altura, estabelecido contatos diretamente com o comércio varejista do Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, conseguindo baixar significativamente os custos intermediários com atacadistas.

Após a Segunda Grande Guerra, em 1949, a Alfa S.A. dá seus primeiros passos rumo à autosuficiência na produção dos fios de algodão, incorporando uma fiação também sediada em Blumenau. Alguns anos mais tarde, depois de sucessivas ampliações do setor de fiação, a empresa atinge níveis de produção acima de suas próprias necessidades.

Com o significativo crescimento, iniciou-se a expansão da comercialização para o mercado externo. Em 1957, foi nomeado o primeiro representante da empresa no exterior - em Hamburgo, na então Alemanha Ocidental. No ano seguinte, um segundo representante foi nomeado para Nova Iorque, Estados Unidos.

A ampliação dos mercados e das vendas impulsionou o crescimento da organização através de grandes investimentos. Entre 1964 e 1966, os processos produtivos foram revisados e aprimorados, foram importados mais sessenta novos teares e uma completa estamparia foi instalada. Neste período, o parque industrial cresceu em 7.000 m². Nos idos de 1966, quando o Brasil efetivamente iniciou a expansão de suas exportações, a Alfa já possuía quase dez anos de experiência com o comércio exterior, sendo, então, um dos maiores exportadores têxteis brasileiros.

Investimentos que propiciassem o crescimento da empresa foram uma constante. Em 1969, foram renovadas as maquinarias da tecelagem e da fiação. Foi instalada, em 1970, uma fiação no Estado do Paraná que atualmente trabalha com cerca de 25.000 fusos. Neste mesmo ano, ainda foi ampliada a tecelagem, com a compra de novas máquinas, e teve início a construção da fiação junto à fábrica matriz, em Blumenau. Com vistas à verticalização, em 1971, foi comprada uma fazenda para a plantação de algodão em Minas Gerais e também foi adquirido o controle acionário de uma indústria, com sede na mesma cidade, que trabalha com o beneficiamento do algodão bruto e do caroço do algodão.

A Alfa S.A. continuou seu crescimento. Em 1974, um passo significativo foi dado com a incorporação de uma indústria cujo parque fabril principal era próximo, localizado junto aos limites da área industrial da Alfa. Esta era uma empresa antiga e tradicional da região (fundada em 1868) que possuía ampla capacidade produtiva e, com sua incorporação, propiciou grande incremento produtivo e diversificação da gama de produtos fabricados pela Alfa, que passou, desta forma, a produzir artigos de cama, mesa e banho e tecidos lisos.

Em 1980, depois de serem concluídos vários projetos de integração e racionalização dos processos produtivos, dos transportes internos e para a atualização tecnológica, que haviam sido desenvolvidos por consultorias estrangeiras contratadas nos dois anos anteriores, a empresa iniciou a demolição de alguns prédios antigos para a construção de instalações mais amplas. Diversos setores produtivos foram transferidos de local para melhorar sua distribuição física e o fluxo de produção. Houve grande investimento também nos transportes internos e os teares antigos da tecelagem de felpudos foram substituídos por novos, importados da Suíça. Para a produção do tecido liso, foram instalados teares a jato de ar, de tecnologia moderna.

Ainda em 1980, começou a operar a fiação Alfa S.A. - Têxtil Nordeste, sediada no Ceará.

O Grupo Alfa continuava a incorporar novas empresas. Também foi o caso de uma indústria de cristais cujo controle acionário foi adquirido em 1983. No ano de 1985, foram concluídas as obras de um prédio de 15.000 m² iniciadas quatro anos antes. Este novo prédio teve como função favorecer a centralização de todo o beneficiamento, a tinturaria e a estamperia de felpudos e lisos. Em fins de 1985, foi instalado o Controle Eletrônico de Processo que conectou quase todos os teares de toalhas felpudas a um computador que passou a controlar suas operações e a sua produtividade. O mesmo sistema de controle eletrônico foi implantado, em 1986, nos teares de tecido liso.

No ano de 1987, foi construída a estação de tratamento de efluentes com área de 10.000 m². No ano seguinte, a fiação blumenauense adquirida em 1949 foi desativada e sua maquinaria vendida.

Em 1990, a empresa adquiriu equipamentos computadorizados e implantou o sistema CAD¹/CAM² no processo de criação de desenhos para estamperia e jacquar, moldes para corte de roupões, texografia, gravação e etc. Neste ano, a empresa sofreu grandes prejuízos devido à ocorrência de graves enxurradas e alagamentos na cidade de Blumenau; foram afetados principalmente o setor de costura e confecção e o museu da empresa, que ficou praticamente destruído. A política econômica do governo de Fernando Collor de Mello gerou grandes dificuldades, o que levou a empresa a adotar um forte programa de redução de custos.

O ano de 1992 foi de novas mudanças: foi reduzida a estrutura própria de vendas e feita a contratação de representantes comerciais; a fazenda de plantio de algodão da Bahia foi vendida. Mudanças mais profundas ocorreram em 1993. A família Z., fundadora do grupo, deixa o controle acionário em agosto e um grupo financeiro o assume. Foi feito um grande trabalho de profissionalização, foi reassumida pela estrutura de vendas da empresa grande parte das vendas que haviam sido passadas a representantes no ano anterior e houve uma significativa

¹ *Computer Aided Design* (projeto com o auxílio do computador).

² *Computer Aided Manufacturing* (fabricação com o auxílio do computador).

redução do quadro de pessoal, notadamente dos cargos de chefia, acompanhada de remanejamentos de cargos e funções.

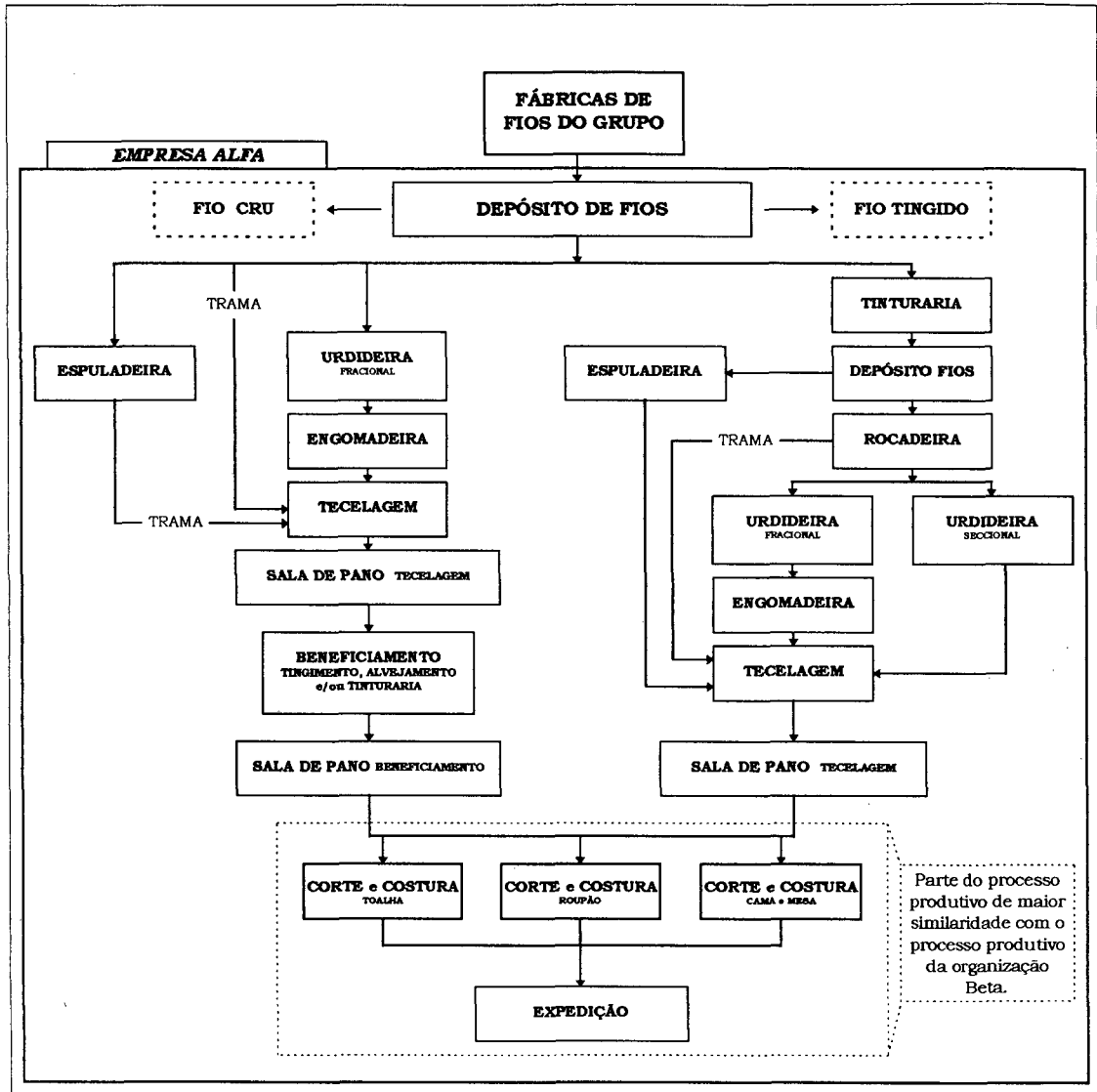
Um novo grande salto foi dado pela empresa, em outubro de 1994, com a aquisição da divisão de cama, mesa e banho de um grande grupo concorrente do Estado de São Paulo. Esta nova incorporação implicou na transferência para Blumenau - sob grande mobilização e esforço - de máquinas, equipamentos, estoques de produtos acabados e em processo e unidades industriais inteiras situadas na Argentina. Nesta operação de transferência, muitos trabalhadores precisaram ser contratados temporariamente e muitos empregados do grupo adquirido foram trabalhar em sua nova matriz, o que gerou um forte aumento do quadro de pessoal da Alfa. Um grande contingente desse pessoal, passado o esforço de mobilização para a incorporação já no ano de 1995, foi dispensado.

5.1.1- Características da Organização Alfa e do Grupo Alfa

O Grupo Alfa é altamente verticalizado, visto que realiza todas as etapas do processo produtivo desde o plantio do algodão, sua matéria-prima bruta, até a comercialização do produto pronto para o consumo. Parte do algodão que é utilizado é produzida nas unidades rurais que totalizam 7.500 hectares, sediadas na Bahia e em São Paulo. O suprimento restante necessário à produção é recolhido junto a outros plantadores; porém, toda a matéria-prima bruta é processada nas usinas de beneficiamento de algodão do Paraná, de São Paulo e de Minas Gerais.

O algodão beneficiado segue, em seu processo de transformação, para uma das fiações (do Paraná, do Ceará ou mesmo de Blumenau). Os fios de algodão são todos utilizados na matriz, em Blumenau, onde passam por todas as demais etapas de processamento, desde o tingimento até a embalagem dos artigos finais de cama, mesa ou banho. Este fluxo produtivo pode ser representado pela figura seguinte.

Figura 5.1: Fluxo Produtivo da Organização Alfa



Fonte: informações fornecidas pela organização.

O volume médio atual de produção da matriz (em Blumenau) é de 600 toneladas por mês de artigos de tecido felpudo e de 500 toneladas por mês de artigos de tecido liso. A área total das instalações fabris da matriz é de 240.941,69 m². e o total da área construída é de 156.063,10 m².

A organização Alfa é uma sociedade anônima matriz de um grupo mais amplo de empresas, que aqui optou-se por chamar de Grupo Alfa. O quadro de

peçoal³ é inteiramente profissionalizado e está distribuído nas categorias funcionais apresentadas no Quadro 5.1, segundo a hierarquia representada pelo organograma da Figura 5.2.

Quadro 5.1: Pessoal da Organização Alfa Distribuído por Áreas e Turnos

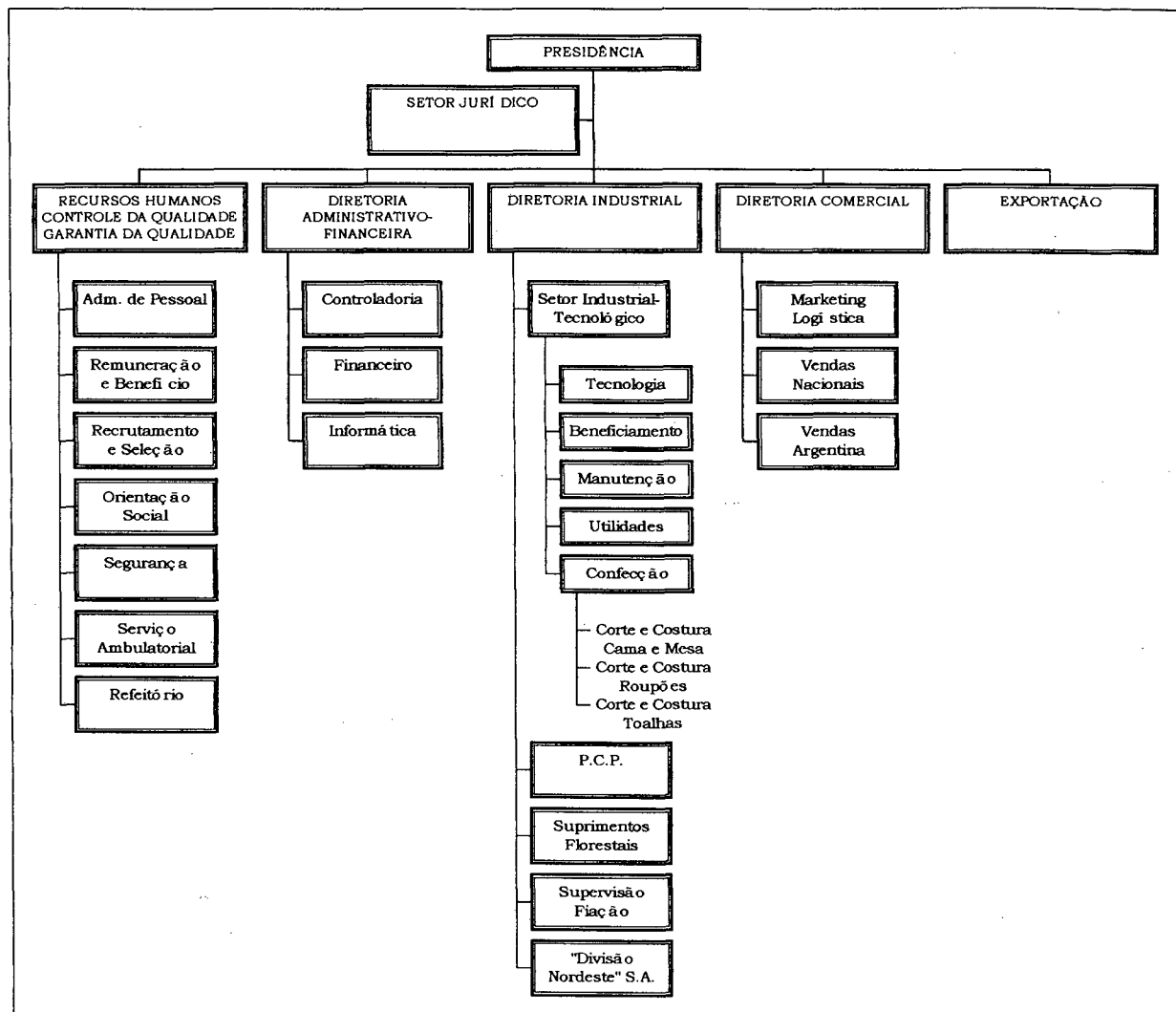
ÁREA	1º Turno 5 - 13:30 h.	2º Turno 13:30 - 22 h.	3º Turno 22 - 5 h.	Turno Geral 7:15 - 16:55	TOTAL	% do Total
Presidência	-	-	-	2	2	0,06
Garantia da Qualidade	-	-	-	10	10	0,31
Jurídico	-	-	-	3	3	0,09
Tecnologia	7	5	1	69	82	2,51
Utilidades	120	103	34	46	303	9,27
P.C.P. ⁴	93	84	15	53	245	7,50
Tecelagem	227	237	228	47	739	22,61
Beneficiamento	119	123	112	13	367	11,23
Confecção (corte e costura)	617	611	39	26	1.293	39,56
Logística Comercial	-	1	-	33	34	1,04
Marketing	-	-	-	23	23	0,70
Exportação	-	-	-	12	12	0,37
Controladoria	-	-	-	15	15	0,46
Informática	4	1	2	18	25	0,76
Financeiro	-	1	-	26	27	0,83
Suprimentos	-	-	-	9	9	0,27
Recursos Humanos	14	17	9	24	64	1,96
Florestal	-	-	-	15	15	0,46
TOTAL	1.201	1.183	440	444	3.268	100,00

Fonte: informações fornecidas pela organização.

³ A organização Alfa forneceu ao pesquisador as informações sobre o volume de produção, área das instalações e número de funcionários no dia 11/09/96.

⁴ Planejamento e Controle da Produção.

Figura 5.2- Organograma da Organização Alfa



5.2- Histórico e Caracterização da Organização Beta

A Beta Ltda. foi fundada no ano de 1922, quando a Sr^a. J. A. viu nos artigos de cama que fazia para sua casa e para seus parentes a possibilidade de produção em maior escala para comercialização e obtenção de ganhos para manter sua família. A produção inicialmente era efetuada com maquinário e instalações rudimentares, mas garantia trabalho e sustento para todos os membros da família e tinha boas chances de crescimento, visto que a demanda pelos produtos era crescente.

A atividade industrial da empresa foi oficializada em 1946. Neste período, a senhora J. A. foi substituída, na administração da firma, por seu filho A. A.. Teve início a construção do prédio em alvenaria para onde seriam transferidos todos os recursos de produção do antigo galpão de madeira. Este prédio aloja atualmente a unidade de artigos populares da empresa.

A empresa ia crescendo e aumentando progressivamente o número de funcionários. Cada setor de atividades afins foi se diferenciando e acompanhando o desenvolvimento mais amplo da organização, possibilitando os primeiros passos para a departamentalização. Paralelamente, os processos fabris aperfeiçoavam-se, os aspectos de qualidade dos produtos tinham reconhecimento crescente junto ao público consumidor e, por conseqüência, o mercado e as vendas ampliavam-se.

No ano de 1972, o senhor R. A. assume a posição do senhor A. A., seu pai. Desta época até os dias atuais, foram efetuadas várias alterações nos produtos já existentes e foram desenvolvidos outros novos. A empresa trabalhou com artigos populares principalmente nesta fase inicial, até 1972. Começando, a partir de então, a produzir também artigos mais elaborados como travesseiros de pena e acolchoados de lã, que atualmente são produzidos apenas sob encomenda.

No ano de 1985, iniciaram-se as obras da nova área industrial da empresa, local para o qual, neste mesmo ano, foi transferida a unidade de beneficiamento de fibras de poliéster (uma espécie de "algodão sintético"), matéria-prima básica para o enchimento de edredons, travesseiros e colchas matelassadas. A unidade de beneficiamento produz mantas de poliéster - resinadas ou não - utilizadas no processo produtivo da própria empresa e também para venda a indústrias de confecção e moveleira.

No ano de 1992, os produtos da organização Beta eram comercializados principalmente nos Estados brasileiros de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, responsáveis por 85% da compra do total de artigos produzidos. Os restantes 15% eram direcionados ao mercado externo sul-americano composto pelos países Argentina, Paraguai e Uruguai (participantes do Mercosul) e também pela Bolívia.

A capacidade produtiva instalada da organização Beta, no ano de 1992, era a seguinte⁵:

• edredons ou acolchoados populares:	10.000 unidades/mês;
• edredons com enchimento de fibra de poliéster:	20.000 unidades/mês;
• colchas matelassadas:	14.500 unidades/mês;
• travesseiros:	95.000 unidades/mês;
• colchonetes:	15.000 unidades/mês;
• protetores de colchão:	5.000 unidades/mês;
• mantas de fibra de poliéster (enchimentos) ⁶ :	276.000 m. lineares/mês.

Apesar de possuir esta capacidade produtiva, a empresa Beta produziu em todo o primeiro semestre de 1992 as seguintes quantidades de produtos:

• edredons populares:	13.011 unidades;
• edredons com enchimento de fibra de poliéster:	46.154 unidades;
• colchas matelassadas:	16.306 unidades;
• travesseiros:	349.000 unidades;
• protetores:	12.254 unidades;
• mantas de poliéster resinado (enchimentos):	1.052.547 metros lineares.

Sobre o fato da produção total do primeiro semestre de 1992 ser consideravelmente inferior à capacidade instalada, a direção da organização Beta considera que em determinadas atividades opera-se em dois ou apenas um turno de trabalho, o que contribui para restringir a quantidade de produção real.

Ainda no ano de 1992, as instalações físicas da organização Beta constituíam-se de 1.750 m². de uma das duas unidades fabris, de 4.095 m². da outra unidade e de mais 350 m². de área administrativa (é importante considerar, frente as estas

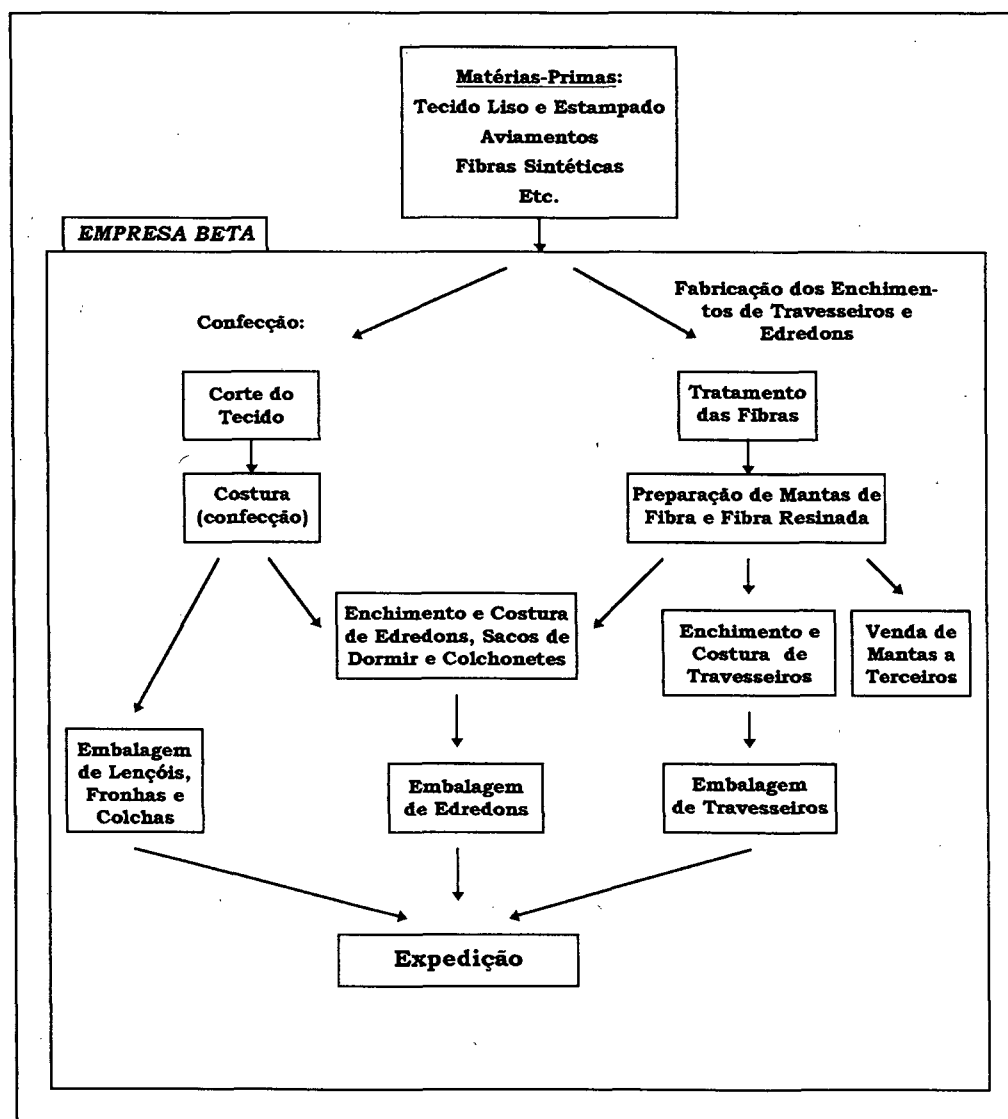
⁵ Informações atualizadas sobre o volume de produção e sobre a área das instalações fabris não foram fornecidas ao pesquisador. As informações sobre estes itens colocadas à disposição do pesquisador são do ano de 1992.

⁶ As mantas, além de serem utilizadas pela própria organização na fabricação de artigos como o edredom, são vendidas a outras indústrias de confecção e de móveis.

informações, que a organização empregava 265 funcionários nesta época e atualmente emprega um total de 482 como apresentado no Quadro 5.2).

De forma diferente da organização Alfa, a organização Beta não faz parte de um grupo econômico de produção verticalizada, sendo obrigada a adquirir de outras organizações fornecedoras sua matéria-prima num estágio de elaboração mais adiantado⁷. O fluxo produtivo da organização Beta é representado pela Figura 5.3.

Figura 5.3- Fluxo Produtivo da Organização Beta



⁷ A organização Beta, por exemplo, não possui em sua estrutura produtiva o aparato têxtil que a organização Alfa possui, podendo ser considerada uma empresa mais confeccionista do que têxtil. Desta forma, adquire de terceiros todos os tecidos já estampados e segundo critérios definidos sob encomenda.

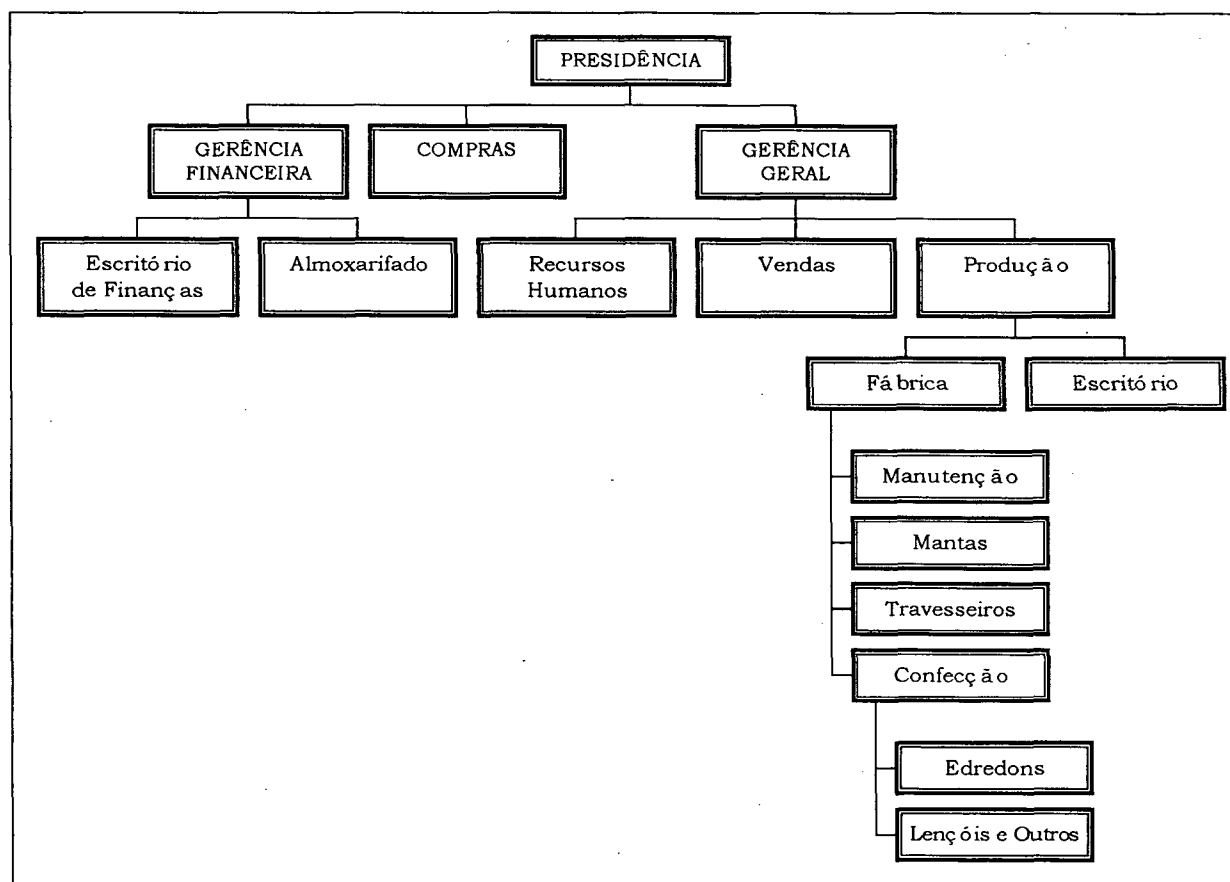
A organização Beta não é uma organização totalmente profissionalizada, visto que seu presidente ainda é um membro da família fundadora. Os funcionários da organização Beta estão atualmente distribuídos pelos turnos de trabalho de acordo com o quadro a seguir ⁸ e a estrutura hierárquica é representada pela Figura 5.4.

Quadro 5.2- Pessoal da Organização Beta Distribuído por Turnos

Horários	1º Turno 5 - 13:30 h.	2º Turno 13:30 - 22 h.	3º Turno 22 - 5:00 h.	Turno Geral 7:15 - 16:55 h.	TOTAL
Número de Funcionários	173	182	69	58	482
% do Total	35,9	37,8	14,3	12,0	100

Fonte: informações fornecidas pela organização.

Figura 5.4- Organograma da Organização Beta



⁸ A organização Beta forneceu ao pesquisador as informações sobre o número de funcionários e sua distribuição em turnos de trabalho no dia 10/10/96.

6- A FORMALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA

A presente pesquisa propõe-se a caracterizar a qualidade de vida no trabalho em diferentes níveis de formalização organizacional, o que metodologicamente foi considerado mais viável tomando-se por base duas organizações, uma mais formalizada e outra menos. Um dos critérios para a seleção das organizações para o estudo seria, pois, verificar quais das organizações apreciadas - tomadas duas a duas - encontravam-se na situação de alto e baixo graus de formalização, respectivamente.

As organizações Alfa e Beta atenderam a este critério; desta forma, a organização Alfa terá seus indicadores de alto nível de formalização apresentados e descritos neste capítulo e a organização Beta, por sua vez, terá seus indicadores de baixo nível de formalização também apresentados e descritos neste capítulo.

O primeiro indicador de que uma das organizações aproximava-se da condição de pouco formalizada e a outra à condição de muito formalizada foi o item "tamanho organizacional", aqui tomado pelo número de funcionários de cada organização. Pelo seu número de funcionários, uma organização mostrava-se aproximadamente sete vezes maior do que a outra¹. Este dado sugere uma substancial diferença do nível de formalização não só por indicar que a organização Alfa (a empresa maior) esteja num estágio do ciclo de vida mais adiantado², mas também porque uma correlação positiva entre tamanho e nível de formalização é consistentemente apontada na literatura (Hall, Hass e Johnson, 1967; Kimberly, 1976; Pugh *et al.*, 1963).

A organização Beta foi considerada por seus diretores entrevistados como uma empresa ainda familiar, pois seu presidente era membro da família fundadora. Por outro lado, a organização Alfa apresentava-se nitidamente como uma empresa

¹ A organização Alfa tinha 3.268 funcionários, segundo dados de 11/09/96, e a organização Beta tinha 482 funcionários, segundo dados de 10/10/96.

² Como foi dissertado na fundamentação teórica, a tendência da formalização é aumentar gradativamente nas organizações ao passo que elas vão atingindo estágios mais adiantados do seu ciclo de vida.

profissionalizada, uma sociedade anônima, cujo controle acionário pertencia a um grupo econômico maior, e toda a sua diretoria era formada por membros não vinculados por laços familiares entre si, nem com os fundadores da organização.

A profissionalização geralmente atribui à organização uma forte ênfase na impessoalidade da administração e na racionalidade formal como maneiras de buscar a eficiência. Tanto a impessoalidade quanto a maior ênfase na racionalidade formal, em muitos casos, são desenvolvidas com maior uso de regras, padrões, cobranças, enfim, com a formalização. Estes itens tornam a estrutura organizacional mais burocratizada.

As investigações de seleção das organizações para participarem desta pesquisa incluíram a utilização de um roteiro de entrevista que baseava-se principalmente em um conjunto de 16 itens, cujo objetivo era a obtenção de maior número de indicadores do nível de formalização das organizações³. Os resultados obtidos com a utilização deste roteiro aumentaram os indicativos de que a organização Alfa estava próxima da condição de muito formalizada e que a organização Beta estava próxima da condição de pouco formalizada.

A complexidade do sistema produtivo - bem como da estrutura organizacional de suporte a este sistema - mostrou-se maior na organização Alfa em comparação à organização Beta. A complexidade organizacional, que em grande medida está ligada ao tamanho organizacional, demanda maior especificação dos cargos, funções e tarefas a fim de definir com maior precisão os papéis dos membros organizacionais e gerar maior coordenação⁴ (Gouldner, 1964; Walsh e Dewar, 1987; March e Simon, 1966; Mintzberg, 1979).

Numa das entrevistas, um dos gerentes da empresa Alfa informou o seguinte:

"Nós tentamos trabalhar aqui (...) com as regras definidas (...), nós tivemos um trabalho para que toda essa parte disciplinar estivesse bem esclarecida pras pessoas, das responsabilidades que ela tem, dos direitos também que ela tem dentro da empresa (...). Essa reformulação é muito mais centrada a nível disciplinar e a nível organizacional, como tá aqui, descrições do cargo, a gente começou um trabalho nesse sentido também" (012)

³ Este roteiro de entrevista está disponível no Anexo 1; no Campo 1 deste roteiro, constam ainda algumas perguntas que buscavam verificar se cada organização apreciada atendia a outros requisitos para que pudesse ser pesquisada. Estes requisitos estão elencados no capítulo 3 - "Método".

⁴ Estas idéias são desenvolvidas com maiores detalhes no capítulo 2, no item 2.1.5 - "A Evolução da Formalização no Ciclo de Vida Organizacional".

Nesta questão, a organização Alfa apresentou um alto grau de documentação definindo as funções de seus membros e - o que aumentava ainda mais os indicativos de seu maior grau de formalização -, a organização Alfa estava realizando um processo sistemático de padronização das tarefas em todos os postos de trabalho. A padronização das tarefas estava sendo utilizada como um meio de obtenção da normalização e de maior qualidade da produção - o que faria com que a empresa pudesse receber a certificação ISO 9.000. Um importante funcionário da equipe de padronização relatou:

"Em 89 nós iniciamos o processo de normalização e fizemos, principalmente na área de produção, as tarefas mais repetitivas toda a padronização das atividades. (...) Com o tempo, não só nós, mas também todas as outras empresas da região, sentiram que nós tínhamos pecado, tínhamos colocado coisa demais no papel e isso dificultava até as pessoa de acompanharem aquele padrão, ele tinha ficado muito complexo. Hoje, nós estamos passando por uma reestruturação, nós estamos mudando os padrões, passando pra nova filosofia, que é a filosofia TQC, onde a gente tá colocando nos padrões o essencial, aquilo que é o básico, que faz com que as pessoas consigam fazer a atividade de uma forma eficiente, mas sem exageros (...)." (014)

Uma funcionária que trabalhava realizando a padronização das tarefas descreveu, em outro momento, como estava sendo feito o trabalho de padronização:

"Eu faço parte da equipe de auditores ISO 9.000 (...), cada setor sabe onde atacar, tipo assim, na costura, a gente tá com um problema sério no item 4.5 - documentos de dados -, então a gente tá começando a fazer um rapa, a fazer uma reciclagem de tudo que a gente usa, começar a partir daí." (008)

Os funcionários que já trabalharam em empresas menores e menos formalizadas, em geral, afirmaram que a organização Alfa possuía muitas regras e muita padronização do trabalho em comparação às organizações onde trabalharam anteriormente. As passagens seguintes evidenciaram isto ainda mais.

"Sim, lá é mais liberal (...), é uma coisa pequena, então eles não têm tanta cobrança; são menos pessoas trabalhando, talvez até por isso é mais fácil trabalhar com uma quantidade menor de pessoas, não existe tantas regras." (010)

" Se for fazer um comparativo, (...) os produtos que saía era tudo muito simples, não se compara à Alfa - também por ser uma empresa de grande porte -; então, tendo assim a necessidade de fazer, digamos, um controle, um... do que sai, do como que deve ser feito, dando estipulação de regras " (004)

"Na outra empresa que eu trabalhei, (...) a regra era mínima, então, quer dizer, a pessoa se sentia livre de faltar e pegar e nem avisar porque faltou, muito menos trazer um atestado hoje. Aqui já não, (...) tem que amostrar alguma coisa pra poder trabalhar aqui; lá já... o chefe não dava a mínima mesmo, então tinha pouca regra mesmo " (005)

Em contrapartida, a organização Beta não possuía documentação nem registros específicos para a definição dos papéis de seus membros, sendo baixo o seu nível de padronização do trabalho e quase inexistente a quantidade de regras escritas. Ao ser perguntado sobre a padronização dos processos de trabalho, um de seus funcionários respondeu:

"Não temos basicamente nada, tanto é que o treinamento é totalmente informal, não existe assim 'ô, te dou um livrinho, um manual que você vai seguir de como proceder com aquela máquina, os padrões'; a gente não tem." (06)

Sobre se as regras da organização Beta são escritas, o mesmo funcionário disse:

"Não, a maioria é informal, é passado de encarregado pro subordinado e do subordinado, que já tá há mais tempo aqui, ele passa praquele que tá entrando, nesse esquema." (06)

Algumas pessoas que trabalharam em empresas de grande porte do ramo têxtil-confeccionista antes de estarem trabalhando na organização Beta, ao serem perguntadas se a empresa em que estavam trabalhando tinha muitas regras de trabalho, responderam:

"Em vista da outra empresa, não, onde eu trabalhei." (13)

" aqui tem pouca regra de trabalho." (14)

"Poucas regras, poucas." (01)

Um funcionário exemplificou a diferença do grau de padronização da empresa Beta em relação a uma outra grande empresa do mesmo ramo de mercado em que já havia trabalhado:

"Outra empresa (...) o próprio trajeto do cara vir com o tecido, tinha que saber o trajeto certo (...) podia tá dois metros longe, tinha que dar a volta (...) às vezes o cara, dois metros longe, custa a puxar porque ele vai ter que dar a volta pra encostar o carrinho na máquina." (12)

Com relação ao nível de exigência para o cumprimento de regras e padrões de trabalho, em geral os funcionários afirmaram o seguinte:

"Não, não são muito rígidos, são tranquilos." (13)

" como eu te coloquei, os encarregados, eles são até liberais demais, eles cobram, eles tão pedindo a produtividade, mas o pessoal trabalha dentro do que

consegue produzir e não tem, assim, uma grande cobrança, uma exigência muito taxativa, é mais aberto." (06)

Todo o conjunto de aspectos apresentados neste capítulo, incluindo principalmente o testemunho dos funcionários entrevistados, caracterizaram as duas organizações em condições diferenciadas quanto ao seu nível de formalização, sendo a organização Alfa próxima à condição de muito formalizada e a organização Beta próxima à condição de pouco formalizada. Esta idéia fica mais clara com as discussões a seguir.

O Quadro 6.1 representa o agrupamento de características das duas organizações apresentadas neste capítulo e no capítulo 5. Estas características, quando comparadas, expõem várias diferenças entre as duas organizações, sugerindo não apenas níveis diferenciados de formalização, mas também estágios diferenciados de burocratização entre as organizações Alfa e Beta.

Quadro 6.1: Indicadores do Nível de Formalização das Organizações Alfa e Beta

INDICADORES DE FORMALIZAÇÃO IDENTIFICADOS NAS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA	
Organização Alfa	Organização Beta
<ul style="list-style-type: none"> • grande tamanho organizacional (3.268 funcionários); • matriz de um grupo altamente verticalizado de grande poder econômico; • administração profissionalizada; • poder descentralizado; • estrutura de autoridade desenvolvida e funcional, resultando em hierarquia ampla; • processo produtivo mais amplo e complexo, incluindo, além do setor de roupa de cama, a tecelagem, a fabricação de toalhas e de roupões; • grande complexidade organizacional; • grande número de regras definindo atividades e comportamentos, com ênfase na impessoalidade e na racionalidade formal; • tarefas e funções detalhadas e codificadas; • maior previsibilidade comportamental. 	<ul style="list-style-type: none"> • médio tamanho organizacional (482 funcionários); • não é vinculada a nenhum grupo empresarial; • administração ainda familiar, com a participação de profissionais contratados; • poder relativamente centralizado; • estrutura de autoridade simples, porém tornando-se funcional e mais elaborada; • processo produtivo mais simples, não inclui a tecelagem e restringe-se à fabricação de roupa de cama; o tecido é comprado de terceiros; • baixa complexidade organizacional; • baixo número de regras definindo atividades e comportamentos e menor ênfase na impessoalidade e na racionalidade formal; • tarefas e funções pouco ou nada detalhadas e codificadas; • menor previsibilidade do comportamental.

Apesar das características das duas organizações estudadas e das informações obtidas com as entrevistas de seus funcionários não indicarem valores exatos para os níveis de formalização e para os níveis dos demais aspectos burocráticos de cada uma das organizações, pode-se trabalhar com os indicadores qualitativos para classificar as organizações tanto em níveis de formalização quanto em etapas do ciclo de vida organizacional, tomando-se por base os quadros e gráficos referenciais apresentados na fundamentação teórica.

Diversos estudos sugerem que a formalização desenvolve-se nas organizações ao passo que vão desenvolvendo-se outros itens estruturais - ou outros aspectos burocráticos (Hall, Hass e Johnson, 1967; Kimberly, 1976; Pugh *et al.*, 1963; Aiken e Hage, 1970; Blau e Scott, 1979; Child, 1973; Walsh e Dewar, 1987). Portanto, a situação das organizações Alfa e Beta coincide com as observações destes autores por representarem o caso de duas organizações em que uma é ao mesmo tempo mais burocratizada e mais formalizada e a outra organização é ao mesmo tempo menos burocratizada e menos formalizada.

O desenvolvimento teórico feito no capítulo 2 utiliza-se destes estudos citados e de alguns outros para tratar da formalização em evolução dentro do ciclo de vida das organizações. Neste desenvolvimento teórico, foram apresentados os Quadros 2.1 e 2.2 que elencam as características típicas de organizações que estão em cada um dos estágios do ciclo de vida organizacional. As figuras 2.1 e 2.2 apresentam parâmetros para que sejam verificados os estágios que coincidem com os variados níveis de formalização. Por fim, no desenvolvimento teórico da formalização, foi apresentado o Quadro 2.3 que elenca os indicadores para classificação das organizações nos níveis de alta e baixa formalização.

O confronto das características de cada uma das organizações tomadas separadamente (apresentadas no Quadro 6.1) com os quadros 2.1 e 2.2 permite fazer a classificação das organizações Alfa e Beta em suas respectivas etapas do ciclo de vida organizacional. Desta forma, parece pertinente considerar que a organização Alfa aproxima-se às características do estágio de flexibilização organizacional e a organização Beta aproxima-se às características do estágio de *formalização*.

A comparação das características de cada organização (apresentadas no Quadro 6.1) com os "Indicadores de Baixo e Alto Níveis de Formalização" (Quadro 2.3)

permite deduzir a classificação da organização Alfa numa categoria próxima à alta formalização e a classificação da organização Beta próxima à baixa formalização.

7- A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA

O presente capítulo fará a apresentação dos trechos das entrevistas realizadas com os funcionários das empresas Alfa e Beta a fim de caracterizar a qualidade de vida no trabalho destas duas organizações. As entrevistas realizadas e gravadas em fita cassete foram submetidas, na íntegra, à análise de conteúdo como já exposto mais detalhadamente no capítulo 3 - Método. Os trechos destas entrevistas que serão apresentados aqui foram escolhidos pelo pesquisador, com base na análise de conteúdo, como representativos da situação da qualidade de vida no trabalho nas duas organizações estudadas e, por isto, contribuirão diretamente para a resposta ao problema de pesquisa.

7.1- O que Significa "QVT" para os Funcionários das Organizações Alfa e Beta

Foi observada nas duas organizações uma grande congruência do que os funcionários de forma geral entendiam sobre "qualidade de vida no trabalho". Percebeu-se no discurso dos entrevistados uma forte vinculação da qualidade de vida no trabalho com as questões do relacionamento e entendimento entre eles e os demais membros de suas respectivas organizações, fossem estes funcionários de mesmo escalão hierárquico, inferiores ou superiores.

Na resposta livre à pergunta "o que significa qualidade de vida no trabalho para você?", nas duas organizações, foram também citados como indicadores da qualidade de vida no trabalho as condições de trabalho (recursos adequados e à disposição, espaço físico, maquinário, temperatura, iluminação, limpeza, nível de ruídos), segurança e recurso médico disponível, concessão de benefícios pela empresa (como planos de saúde e local de lazer e esportes), transparência da administração,

de rispidez na cobrança feita pela supervisão e pela chefia e estar fazendo um trabalho do qual se gosta.

O fator "salário" apareceu entre os discursos de uma forma modesta, tendo sido citado apenas por uns poucos entrevistados (referiram-se a receber um salário justo, tanto no seu valor diante das necessidades da vida individual e familiar, quanto no seu valor diante dos valores distribuídos para outros cargos e funções na organização, um salário compatível com a função desempenhada).

A seguir são apresentados alguns trechos de discursos que podem representar, de certa forma, o que os funcionários das duas organizações pensam sobre o que significa a qualidade de vida no trabalho.

Um revisor de roupões da empresa Alfa manifestou-se da seguinte forma acerca do que para ele era a qualidade de vida no trabalho:

"você ter um bom ambiente de trabalho, (...) uma harmonização entre as pessoas, vamos dizer, uma amizade grande entre as pessoas, não ter uma implicância de uma pessoa com a outra, brigas dentro do trabalho, (...) o ambiente fica melhor, então a qualidade de vida dentro do trabalho fica melhor."⁽⁰⁰⁵⁾

Outras pessoas manifestaram-se de modo semelhante:

"meu relacionamento com as pessoas (...), eu fico satisfeita quando me relaciono bem, eu não tenho problema nenhum com relacionamento com o pessoal ali de dentro. Essa relação também faz com que a gente atinja as metas; então, se eu consigo a minha meta no final do dia, eu vou para casa satisfeita"⁽⁰¹⁰⁾

"ter boas relações dentro da empresa, não ter inimizades, essas coisas; ser reconhecido, às vezes pelo serviço que a pessoa faz (...) ter um pagamento mais justo."⁽⁰¹⁵⁾

Há respostas que consideram outros aspectos, além das relações interpessoais, como a de uma funcionária do setor de recursos humanos:

"você trabalhar num ambiente (...) onde existe pessoas com transparência, onde as regras são claras, onde (...) há o mesmo peso e a mesma medida pra todas as pessoas (...). É... onde eles acham que o salário tá compatível com a função (...). Quando tem um chefe que sabe ser afetivo, sabe ser empático, pra eles é ter qualidade de vida, quando o grupo se soma... isso é qualidade de vida no trabalho"⁽⁰¹¹⁾

Entre todas as respostas, poucas consideraram a questão salarial, como as duas últimas. Uma outra resposta obtida na organização Alfa que também referia-se à questão salarial, porém de modo mais enfático, foi a seguinte:

"É... trabalhar no que gosta, recebendo o salário... - porque o salário pode ser alto como for, mas nunca tá bom pra pessoa, isso já é uma coisa clara pra todo mundo -, só que esse mesmo salário adequado que dê pra um pai de família, por exemplo, alimentar sua família, sustentar sua família e poder dar condições de lazer pra seus familiares, pra seus filhos, pra sua esposa. Ter as amizades adequadas dentro do serviço, ter contato direto com o... com a supervisão, não ser aquela coisa cobrada..." (022)

A opinião acima, que considera o salário como relevante para a qualidade de vida no trabalho, parte do pressuposto de que o empregado nunca estará satisfeito com o salário que recebe, seja ele qual for, porém este mesmo salário tem que garantir condições mínimas para a família do empregado.

Na organização Beta, os funcionários entrevistados também referiram-se aos relacionamentos humanos como fundamentais para garantir uma boa ou má qualidade de vida no trabalho. Porém, a incidência de respostas que referiram-se às relações humanas foi menor do que a que ocorreu na organização Alfa e fez-se mais presente a referência de outros itens que, segundo os funcionários entrevistados, representavam qualidade de vida no trabalho. As passagens a seguir exemplificam suas opiniões:

"é a gente tá bem aonde a gente tá trabalhando, se sentir bem e tá bem com os colega de trabalho, chefia e tudo. (...) as minha colega de trabalho... se eu peço uma coisa pra uma, ninguém faz cara feia, uma ajuda a outra, uma ensina a outra, não tem esse negócio" (08)

"Eu acho que é (...) convivência com o pessoal, a amizade com o pessoal" (09)

"Qualidade de vida no trabalho é você trabalhar num ambiente que seja agradável, ou melhor, um ambiente que te dê condições de trabalho, trabalhar fazendo uma coisa que você gosta de fazer, porque se não gostar fica difícil; e um salário razoável com a função, acredito." (03)

"eu fazendo o que eu sei, fazendo o que eu gosto, e ter condições de trabalho é muito importante (...); ter um salário razoável, isso daí é fundamental, e sabendo que a direção, a chefia da empresa procura dar condição pra gente pra desenvolver a capacidade da gente, não limitar a gente lá naquele cantinho e acabou-se, não, isso aí também é muito importante, eu acho que é uma condição de vida essencial." (05)

Houve opiniões que transpareciam a importância das condições físicas de trabalho, dos benefícios e do nível de cobrança dos superiores como foi o caso das passagens seguintes:

Para você, o que significa qualidade de vida no trabalho?

"Boas condições de espaço físico, equipamentos, benefícios que a empresa te oferece, possibilidade de participação, dar idéias, participar do projeto, esse tipo de coisas." (06)

"É isso que eu te falei, menos cobrança, o... no caso, as encarregadas são boas, ótimas, então a gente se sente bem, que é coisa boa a gente chegar numa empresa que a gente gosta de trabalhar, sentar, ninguém ficar incomodando, que ela sabe que a gente tem que fazer aquele tanto, não precisa tá cobrando. Então, eu acho que isso aí é excelente." (07)

Quadro 7.1: Principais Indicadores de QVT nas Organizações Alfa e Beta

RESUMO DOS INDICADORES DE QVT APONTADOS NAS ENTREVISTAS ¹	
Organização Alfa	Organização Beta
<ul style="list-style-type: none"> • bom relacionamento e cooperação entre os funcionários, indiferente do nível hierárquico, boa integração, bom entendimento e respeito mútuo; • boas condições de trabalho: espaço físico, equipamentos, baixo nível de ruídos, temperatura amena, boa iluminação, limpeza, segurança; • benefícios: assistência médica disponível; • salário justo em seu valor diante das necessidades da vida individual e familiar e compatível com a função desempenhada; • pouca rispidez na cobrança e no controle feitos pelos superiores; • gostar do trabalho que executa, conhecê-lo bem e ter plenas condições de realizá-lo satisfatoriamente; • transparência da administração; • clareza das regras de trabalho e justiça na sua aplicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • bom relacionamento e cooperação entre os funcionários, boa integração e bom entendimento; • boas condições de trabalho: espaço físico, equipamentos, baixo nível de ruídos, temperatura amena, boa iluminação, limpeza, segurança; • benefícios: assistência médica disponível; • benefícios como plano de saúde, sede de lazer e esportes, transporte até o local de trabalho; • salário justo em seu valor diante das necessidades da vida individual e familiar e compatível com a função desempenhada; • pouca rispidez na cobrança e no controle feitos pelos superiores; • possibilidade de desenvolvimento e utilização do potencial de trabalho; • possibilidade de participação.

¹ A disposição destas informações não manifesta necessariamente uma ordem de importância atribuída aos indicadores de qualidade de vida no trabalho pelos entrevistados.

Os elementos apresentados no Quadro 7.1 são os principais indicadores apontados pelos funcionários das duas organizações para a qualidade de vida no trabalho. Houve grande similaridade entre os indicadores levantados numa organização e na outra, com pequenas diferenças, visíveis apenas ao final do quadro.

Os resultados obtidos nesta parte da pesquisa coincidem em grande parte com os fatores determinantes da QVT apurados por Siqueira e Coleta (1989) junto a cem trabalhadores de empresas comerciais e industriais de Uberlândia - M.G., também com a utilização de entrevistas individuais. No Quadro 7.2, os indicadores da QVT comuns à organização Alfa e Beta são colocados ao lado dos indicadores obtidos pelo estudo de Siqueira e Coleta (1989) e são destacados os pontos comuns.

Quadro 7.2: Semelhanças dos Indicadores com o Estudo de Siqueira e Coleta (1989)

SEMELHANÇAS ENTRE OS ESTUDOS	
Siqueira e Coleta (1989)	Organizações Alfa e Beta
<ul style="list-style-type: none"> • <u>quanto às interações pessoais</u>: relativo aos colegas: existência de amizade, cooperação e confiança; relativo às chefias: existência de abertura para o diálogo, de participação, conhecimento técnico, compreensão, autoridade e confiança; • <u>com relação ao próprio trabalho</u>: existência de ambiente seguro/saudável, de oportunidades de participação nas decisões, de informações suficientes, de equipamentos adequados, de tarefas enriquecidas e trabalhos em grupo, de jornada fixa de oito horas, de contato direto com o patrão, de tratamento adequado por parte dos clientes da organização, ausência de cobranças rígidas e de delimitação do espaço de trabalho de forma a permitir a visibilidade de outros níveis de vida do empregado; • <u>com relação à política de recursos humanos</u>: a existência de uma política de cargos e salários, de treinamento, educação, estabilidade, benefícios, cumprimento das regras e legislação trabalhistas; • <u>quanto ao próprio indivíduo</u>: existência de assiduidade, baixa rotatividade, satisfação com o que faz, responsabilidade, iniciativa, confiança em si mesmo, separação entre problemas pessoais e profissionais e residência em local de fácil acesso; • <u>quanto à empresa</u>: existência de boa imagem da organização, de solidez e boa conceituação, de regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • bom relacionamento e cooperação entre os funcionários, indiferente do nível hierárquico, boa integração, bom entendimento e respeito mútuo; • boas condições de trabalho: espaço físico, equipamentos, baixo nível de ruídos, temperatura amena, boa iluminação, limpeza, segurança; • pouca rispidez na cobrança e no controle feitos pelos superiores; • salário justo em seu valor diante das necessidades da vida individual e familiar e compatível com a função desempenhada; • benefícios.

Afora os indicadores comuns às organizações Alfa e Beta, que também foram comuns ao estudo de Siqueira e Coleta (1989), alguns indicadores apontados apenas em uma ou outra das organizações também foram coincidentes com aqueles elencados por Siqueira e Coleta (1989).

Na organização Alfa, foram eles: gostar do trabalho que executa, conhecê-lo bem e ter plenas condições de realizá-lo satisfatoriamente; clareza das regras de trabalho e justiça na sua aplicação.

Na organização Beta, foram eles: possibilidade de desenvolvimento e utilização do potencial de trabalho; possibilidade de participação.

Quadro 7.3- Semelhanças Gerais entre os Indicadores dos Três Estudos

SEMELHANÇAS ENTRE OS TRÊS ESTUDOS	
Walton (1973)	Organizações Alfa e Beta e Siqueira e Coleta (1989)
<ul style="list-style-type: none"> • integração social na organização: ausência de profundas diferenças hierárquicas e de preconceitos, apoio mútuo e franqueza interpessoal, senso de comunidade; • condições de segurança e saúde no trabalho: ambiente físico seguro e saudável, ausência de insalubridade; • compensação adequada e justa: equidade interna e externa, partilha dos ganhos da produtividade, proporcionalidade entre salários; • oportunidade imediata de uso e desenvolvimento de capacidades: autonomia, utilização de múltiplas habilidades, informações sobre o objetivo e resultado do trabalho, participação nas decisões, equipamentos adequados, tarefas enriquecidas e trabalhos em grupo; • oportunidade para continuidade do crescimento e da segurança: oportunidades de carreira, treinamento e educação, segurança no emprego; • constitucionalismo: direitos de proteção do trabalhador, ..., tratamento imparcial; • o trabalho e o espaço total de vida: papel balanceado do trabalho, ... , tempo para lazer e família; • relevância social da vida no trabalho: boa imagem e solidez da empresa, ..., administração eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • bom relacionamento e cooperação entre os funcionários, indiferente do nível hierárquico, boa integração, bom entendimento e respeito mútuo; • boas condições de trabalho: espaço físico, equipamentos, baixo nível de ruídos, temperatura amena, boa iluminação, limpeza, segurança; • salário justo em seu valor diante das necessidades da vida individual e familiar e compatível com a função desempenhada; • pouca rispidez na cobrança e no controle feitos pelos superiores; • benefícios.

No Quadro 7.3 são destacados aqueles indicadores que, além de serem comuns na comparação entre a organização Alfa, a organização Beta e o estudo de Siqueira e Coleta (1989), são comuns também na comparação com os indicadores enumerados por Walton (1973).

Vários dos indicadores de QVT citados nas organizações Alfa e Beta não foram apresentados no Quadro 7.1 ou nos Quadros 7.2 e 7.3 por não terem sido enfatizados pelos funcionários entrevistados. Os indicadores apresentados nestes quadros foram aqueles considerados principais por terem sido referidos por maior número de entrevistados e por eles terem destacado seu grau de importância. O fato de terem ocorrido casos em que não foram encontrados os equivalentes aos indicadores constantes nos trabalhos de Siqueira e Coleta (1989) e Walton (1973) junto aos indicadores das organizações Alfa e Beta apresentados, portanto, não demonstra que estes tais indicadores não tenham sido citados em algum momento pelos funcionários.

Durante as entrevistas, os funcionários das organizações Alfa e Beta direcionaram a maior parte de seus discursos para aqueles itens da QVT que julgavam mais importantes. Neste sentido, como não consideraram de grande relevância em sua realidade de trabalho alguns dos indicadores apontados por Walton (1973) e Siqueira e Coleta (1989) - tais como constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida, a relevância social da vida no trabalho e os indicadores "quanto ao próprio indivíduo" e "quanto à empresa" -, os discursos dos entrevistados terminaram por render pequena quantidade de conteúdos ligados a estas questões. Desta forma, caracterizar estes indicadores de QVT tornou-se uma tarefa que não possuía "matéria-prima" para ser realizada.

Tal consideração levou o pesquisador a optar por fazer a apresentação nas seções 7.2 a 7.8 (deste mesmo capítulo) priorizando os principais indicadores da QVT sob a ótica dos funcionários entrevistados - integração social, condições de trabalho, benefícios, salário e participação - e alguns outros indicadores menos destacados pelos funcionários, mas que coincidem com os trabalhos de Walton (1973) e Siqueira e Coleta (1989) - as características do processo de trabalho de repetitividade, ritmo e monotonia, treinamento e estudos² e promoção e carreira.

² Os estudos relacionam-se também com o indicador "benefícios".

7.2- Integração Social

A integração social, é importante recordar, foi o indicador da qualidade de vida no trabalho considerado mais relevante pelos funcionários entrevistados, pois grande parte deles, quando foram interrogados sobre o que entendiam por QVT, deram respostas vinculando o tema à qualidade do relacionamento e do entendimento com os demais membros organizacionais.

A qualidade do relacionamento e do entendimento entre as pessoas nas organizações pesquisadas foi considerada como "boa" pelos funcionários entrevistados, com algumas variações para pior ou para melhor. No caso da organização Alfa, os trechos de entrevistas a seguir podem expressar esta variação de opiniões:

"Tá começando a melhorar, a gente sentia assim que... sei lá, existe um certo individualismo entre as pessoas." (002)

"Uhhh, aqui tá estabilizado, é uma relação... não tem nada de insatisfatório. (...) no meu ponto de vista, eles se relacionam bem." (010)

"É boa. Assim... a gente tem idéias, troca idéias, eu acho que é bem diferente pra se trabalhar hoje, eles tão mais animado... É... pessoas que já têm problema, já conta prum amigo 'tá, a... a...', o outro já tenta ajudar (...). Eu acho que é um ambiente bom de trabalho agora." (007)

Na empresa Alfa, sobre o relacionamento com as chefias, os entrevistados referiram-se a uma melhoria:

"hoje, se eu precisar deles, eu vou atrás deles, eu vou aonde eles estão, eu pergunto 'oh, tem esse problema pra resolver, que eu faço, eu posso mandar assim? ou tá certo?'; antigamente não tinha, antigamente a última palavra era deles e tinha que ficar depois do trabalho (...). Eu acho que tá bem melhor pra se trabalhar hoje." (007)

Porém, na organização Alfa, alguns afirmaram que os funcionários de nível hierárquico mais baixo ainda tinham receios de manifestarem abertamente suas opiniões e insatisfações diante de seus chefes. Isto foi declarado na passagem seguinte:

As pessoas sentem medo de dizer que não estão gostando de algo por receio de serem demitidas?

"Sim, com certeza.(...) nós estamos passando um processo de mudança de cultura, (...) nós estamos agora implantando o 'passa a régua', (...) um momento para as pessoas sentarem frente a frente, chefe e subordinado,

subordinado e chefe, e cada um fazer uma avaliação um do outro; se por acaso você é meu supervisor, eu vou te avaliar como meu supervisor. (...) na verdade as pessoas se sentem inibidas de fazer isso daí porque elas pensam 'ah, o meu chefe, é... de repente o meu chefe vai, vai ficar de marcação comigo' " (002)

Na organização Beta, as pessoas demonstraram conhecer melhor umas as outras e também referiram-se à facilidade de contato com pessoas dos mais variados níveis hierárquicos - o que elas consideraram salutar. Um fator que alguns entrevistados alegaram contribuir para esta situação foi o reduzido tamanho organizacional (a organização Alfa tem um número de funcionários quase sete vezes maior do que a organização Beta). O trecho a seguir destaca esta vantagem da pequena empresa³:

"aqui a gente tá mais junto com o patrão, tá mais junto com a chefia de cima e tal e tal, você tem mais como expandir as suas idéias pras pessoas-chave, já se torna mais interessante pra gente. (...) eu trabalhava na Delta ⁴, eu conhecia o encarregado e o mestre geral (...); então, de lá pra frente, eu não tinha acesso nenhum, não tinha nem como... olha, até um bom dia ficava difícil; aqui já não, aqui já é diferente, desde lá de cima: passa, te cumprimenta 'bom dia, algum problema? tal e tal'; então, isso é bom pra gente" (05)

Um trecho de uma entrevista com uma funcionária da Alfa, que já havia trabalhado numa pequena empresa, somou-se à opinião anterior:

"se você convive mais com o seu chefe, troca mais idéias com ele, você se sente mais valorizado, entre aspas, porque tá convivendo mais com ele, tá trocando idéias. Agora, a partir do momento que você não tem muito contato com quem você trabalha, quem dirige você, você se sente meio excluído." (001)

Uma supervisora da Beta resume algumas outras comparações que os funcionários fazem entre sua empresa e empresas de grande porte onde já trabalharam:

'falam muito que aqui dentro existe muita liberdade, é... que lá fora, nessas empresas grandes, não existe. Eles... eles comentam muito sobre isso, (...) dizem que as empresas grandes (...) têm horário de banheiro, têm horário pra tudo... não têm essas regalia, é encarregada pra cada setor, por isso não tem... é uma supervisora pros três turnos, nós temos aqui que coordena tudo, então ela não tem tempo pra ficar o tempo inteiro em cima do pessoal; (...) o pessoal fala muito que, fora, as empresas maiores são bem mais rígidas que aqui dentro. Claro, existe também aquelas pessoas que dizem que lá (...) existe melhores condições de trabalho também.' (10)

³ O capítulo 5 apresenta informações mais detalhadas sobre as dimensões e estruturação das organizações Alfa e Beta.

⁴ Uma empresa têxtil-confeccionista de Blumenau com mais de 4.000 funcionários.

Como um todo, os funcionários da Beta mostraram-se satisfeitos com a qualidade do relacionamento e do entendimento coletivos, tanto entre si quanto também com os superiores. Eles chegaram inclusive a sugerir um clima de cooperação mútua entre os trabalhadores de nível mais operacional - até para "omitir alguns probleminhas":

"Às vezes a máquina estraga (...), então eu tenho que sair, isso aqui... eu peço... 'não, pode deixar que eu faço'. Elas tiram o serviço da máquina e fazem o serviço (...). Por isso que eu acho que é um ambiente bom porque tu pode... há colaboração das pessoas. Praticamente... todo mundo é assim aqui. Ou se eu não sei fazer (...) 'aqui, oh, eu não sei fazer, mas não quero pedir pra encarregada', 'ah, não, pode deixar que é só vir aqui, eu te... eu te ensino como é que é' " (01)

Como são as relações entre os trabalhadores?

"em muitos casos, até bem demais porque (...) já aconteceu antes que o fulano fez um erro, mas só que os outros viram, mas 'ah, eu não vou entregar ele nada, fulano é meu amigo e tal tal'. Então, esse tipo de união, essas coisas, há bastante dentro da empresa." (05)

O que se conclui é que - com algumas diferenças às vezes não muito precisas - a integração social interna nas duas organizações foi considerada satisfatória pela maioria dos entrevistados, o que certamente contribuía para os entrevistados considerarem o estado da QVT de suas organizações num bom nível, devido à forma com que relacionaram seu entendimento de QVT com esta questão.

A síntese do que foi levantado sobre a integração social dos funcionários em cada uma das duas organizações é apresentada a seguir.

Quadro 7.4: Resumo Comparativo da Integração Social nas Duas Organizações

RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DA INTEGRAÇÃO SOCIAL	
Organização Alfa	Organização Beta
<ul style="list-style-type: none"> • a qualidade da integração social foi considerada o principal determinante da qualidade de vida no trabalho, sendo referida por quase todos os entrevistados quando perguntados sobre o significado da QVT; • as relações dos subordinados de nível hierárquico mais baixo com seus chefes foi considerada boa e passando por melhorias; • contudo, estes subordinados ainda possuíam receios de manifestarem abertamente suas opiniões e insatisfações diante de seus chefes; • a qualidade da integração social foi considerada boa pelos entrevistados, o que - pelas relações que eles próprios faziam - poderia contribuir significativamente para que a QVT também fosse considerada boa. 	<ul style="list-style-type: none"> • a qualidade da integração social foi considerada como o principal fator da qualidade de vida no trabalho; • os funcionários demonstraram conhecer melhor uns aos outros do que os funcionários da organização Alfa e diziam ter facilidades de contato com pessoas dos mais variados níveis hierárquicos, o que relacionavam com o reduzido tamanho de sua organização; • a qualidade das relações entre os funcionários foi considerada boa, o que sugeriu uma boa qualidade de vida no trabalho, segundo as relações feitas pelos próprios entrevistados.

7.3- As Condições de Trabalho nas Duas Organizações

Nesta categoria de análise da qualidade de vida no trabalho, foram enfocados especialmente os riscos de acidentes de trabalho e a situação do nível de ruídos, da iluminação e da temperatura, bem como os reflexos destes fatores sobre os trabalhadores entrevistados.

Os riscos de acidente foram, no geral, considerados baixos pelos entrevistados nas duas organizações, sendo que o setor apontado como o de maior número de acidentes coincidiu nas duas organizações. Este setor foi o de costura - chamado também de confecção -, que respondia por 40% do total de funcionários na organização Alfa e uma porcentagem aproximada também na organização Beta.

As ocorrências de acidentes mais comuns eram pequenos cortes de tesoura, perfurações do dedo pelas agulhas das máquinas de costura e as "trancadas de dedo" que aconteciam quando uma costureira desapercebidamente descia o prendedor do

tecido, que fica junto à agulha, em cima do dedo quando estava posicionando o pano para iniciar ou reiniciar a costura. Pelo relato de duas costureiras da organização Beta, é possível inferir qual era a frequência dos acidentes, quais eram os tipos comuns e de que como os funcionários encaravam estes transtornos:

"olha, faz alguns meses que não tem nenhum acidente. Por ano, que eu me lembro, acidente feio, grave, nenhum; corte, alguma coisa ou outra assim. São tão poucos..." (03)

Quantos acidentes por ano?

"Dois, eu acho, nem isso, talvez nem chegue a tanto." (03)

"Uma trancadinha no dedo, (...) coisa assim, coisa pequena, que já aconteceu comigo, prender o dedo ali, sair um pouco de pele... é, sai um pouquinho de sangue..." (02)

O discurso foi coincidente com o de costureiras da organização Alfa:

"Acidente comum... porque é um setor que tem pouco acidente de trabalho, mas o que é mais comum acontecer é machucar dedo, ou com a agulha ou com 'esteque'..." (004)

Embora fossem raros os acidentes de maior gravidade, foi relatado por funcionários da organização Beta que provavelmente seu setor mais perigoso fosse o de fabricação de mantas de fibra (utilizadas como enchimento dos edredons). Este setor possuía máquinas de grande porte que trabalhavam com muitas polias e muitas engrenagens, cujos sistemas de segurança não eram dos mais eficientes. Grande quantidade de pequenas fibras desprendiam-se no processo fabril deixando o ar com um pó constante que ia se acumulando por todos os lados, o que fazia surgir tufo - ou buchinhas, como chamavam os funcionários - de fibras em vários locais, inclusive nas polias, correias e engrenagens das máquinas. Ao fazer a limpeza, ou mesmo "apenas retirar uma buchinha da máquina" com ela em funcionamento - o que não era permitido pelas regras de segurança da organização -, um funcionário poderia perder um ou mais dedos da mão. O chefe do setor de mantas deu algumas informações e no meio delas ele afirmou:

"Aqui, no nosso setor, olha, eu acho que tá mais de um ano, mais de um ano que não tem acontecido esse tipo de acidente." (05)

"É um setor perigoso (...) é interessante porque a gente não tem como fazer uma proteção porque há situações que, se você fizer uma proteção, você pode até danificar algum equipamento (...). Então, o que a gente tem trabalhado muito em cima do pessoal é conscientizar ele do que o... do perigo que tá... (...) muitos cartazes a gente já colocou 'é proibido colocar a mão...'; tal tal, '...na máquina quando tiver em movimento, é tal... é isso e aquilo' " (05)

Um outro setor de perigo também mencionado por alguns entrevistados da organização Alfa, apesar de também terem sido considerados raros os acidentes ali, foi o setor de corte de tecido para a confecção. Os cortadores de tecido trabalhavam com tesouras, uma máquina cortadora que funciona com uma lâmina circular que gira em alta velocidade ou com uma máquina maior equipada com uma lâmina reta e comprida que corta o tecido por vibração. Os riscos de corte são maiores e mais graves com as máquinas de corte, por isso as normas de segurança exigem o uso de uma luva de aço na mão que apóia os tecidos enquanto a outra mão conduz a máquina guiando-se pelo molde para fazer o corte.

Um funcionário da organização Alfa relatou que tipo de acidente poderia ocorrer ao cortar tecidos:

"Pode acontecer de cortar o dedo, um pedaço da ponta, mas cortar de fora a fora até agora não vi. Mas já houve bastante, que aconteceu, de cortar uma ponta. É, tem a luva, só que geralmente o pessoal não usa a luva, corta o dedo e, além de cortar o dedo, ainda leva suspensão." (022)

Os funcionários das duas organizações tinham opiniões parecidas quanto à situação da temperatura, do nível de ruídos e sobre iluminação. Apresentou-se como problemática a temperatura dos ambientes de produção das duas organizações, pois ela geralmente sempre estava, segundo os entrevistados, nos extremos "muito quente", no verão, ou "muito frio", no inverno. Os dois primeiros relatos a seguir são de funcionários da organização Alfa e o terceiro é de um funcionário da organização Beta.

"eu acho que é muito quente; no verão, têm dias que é bem quente trabalhar ali dentro. Inverno, aí se torna a mesma coisa, de manhã é bem frio, depois começa o dia, daí já..." (007)

"Bom, o ambiente onde eu trabalho é... ele é que nem é na rua, se na rua é quente, lá dentro é quente; se na rua é frio, lá dentro é frio; e vai..." (017)

"Temperatura, é muito frio ali dentro quando é inverno e muito quente quando é verão" (08)

As duas organizações estudadas foram visitadas pelo pesquisador durante o período de inverno, quando foram realizadas as entrevistas com os funcionários. Os ambientes fabris das duas organizações tinham a forma de grandes galpões, com os telhados altos, geralmente em telhas de amianto ou zinco, ambientes propensos a acompanhar a variação climática externa, vista a facilidade de troca de calor devido à passagem do ar pelas grandes portas de acesso a estes galpões - por onde circulam tanto o fluxo de pessoas quanto o fluxo de transporte da produção - e também devido

ao pequeno grau de isolamento proporcionado pelo telhado. A cidade de Blumenau apresenta em geral um verão bem quente e um inverno bem frio, de tal forma que as reclamações dos funcionários mostravam-se consistentes.

O pesquisador também visitou várias outras indústrias do ramo têxtil-confeccionista durante o período de calor⁵ (janeiro, fevereiro e março de 1996) em Blumenau, Timbó e Pomerode. Em vários dias de visita às empresas nestas cidades, a temperatura passava dos trinta e cinco graus, de tal forma que era desconfortável o trabalho de pesquisa, principalmente no momento de deslocamento entre as cidades. Os ambientes fabris das indústrias visitadas, que tinham estrutura similar aos ambientes das empresas Alfa e Beta, apresentavam temperatura elevada. Uma funcionária do setor de assistência social da organização Alfa manifestou um parecer que coincidiu com estas observações:

"em Blumenau, onde os locais de trabalho... eles são como são aqui (...) quando é frio, é muito frio nos locais de trabalho, quando é quente, é muito quente" (011)

A organização Beta, procurando atender às reivindicações dos trabalhadores para resolver o problema de temperatura, principalmente do calor do verão e do calor produzido pelas máquinas, instalou no setor de fabricação de mantas um sistema de resfriamento do telhado com água. O setor de costura, que alojava o maior aglomerado de pessoas em cada turno, estava equipado com ventiladores. Os escritórios, em sua maioria, eram aparelhados com condicionadores de ar. A preocupação com a temperatura, como é expresso na passagem a seguir, estava influenciando os projetos de expansão da organização Beta.

"foi construído o prédio novo, já colocaram telhado térmico, as janelas foram feitas mais baixas pra passar melhor a ventilação; agora eles tão tomando consciência mais desse tipo de necessidade, você pode ver que aqui o setor de manta, mais antigo, já é um pouco diferente, ele é mais quente, mas o que que precisava pra contornar um pouco o problema? (...) a gente molha com água o teto no verão pra reduzir a temperatura do setor" (06)

A organização Alfa, de forma similar, estava equipada com ventiladores nos vários ambientes fabris para reduzir o nível de calor e seus vários escritórios e salas estavam aparelhados também com condicionadores de ar.

⁵ Estas outras organizações constam no quadro 3.1, no capítulo 3 desta dissertação.

A iluminação foi considerada adequada à boa execução do trabalho e ao conforto dos trabalhadores nas duas organizações.

Na organização Alfa:

"A iluminação é boa, não tem como se queixar porque ela é bem iluminada e tal adequadamente ao... ao que se quer" (005)

Na organização Beta:

"Iluminação, eu não tenho do que me queixar não" (10)

"A iluminação tá boa.." (13)

"Iluminação, tá ótima." (14)

Sobre ruídos, pode-se dizer que a situação nas duas organizações era boa, principalmente na organização Beta que não possuía setores fabris como a tecelagem (o que acontecia com a organização Alfa) em que geralmente o nível de ruídos é alto e os trabalhadores são obrigados a trabalhar com protetor auricular.

Alguns funcionários da organização Alfa falaram sobre o nível de ruídos no ambiente de trabalho:

"Ruído, o pessoal usa protetor auricular, mas mais na parte onde tem as smiles, porque a máquina de costura não faz tanto barulho; ruído mesmo, não chega a ter, no nosso caso." (004)

"dentro do nosso setor, nós não temos assim, é... o único problema que nós temos é os setores de linhas nosso, que são máquinas que têm um alto índice de ruídos, (...) as pessoas são obrigadas a usar o protetor auricular." (002)

Na organização Beta, pôde-se ouvir discursos como estes:

"Barulho, quase não tem porque só tem o barulho das máquina e que não é muito alto." (13)

"Barulho, até que aqui ainda é razoável, não é tão... até agora, não complicou em nada assim... Também não faz mal pra mim o barulho aqui" (14)

A síntese do que foi levantado sobre as condições de trabalho dos funcionários em cada uma das duas organizações é apresentada a seguir.

Quadro 7.5: Resumo Comparativo das Condições de Trabalho nas Organizações

RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO	
Organização Alfa	Organização Beta
<ul style="list-style-type: none"> • a incidência de acidentes de trabalho foi considerada pequena pelos funcionários, sendo o setor de costura aquele onde havia o maior número de ocorrências, porém de ferimentos leves como pequenos cortes de tesoura, perfurações de dedo com agulhas das máquinas de costura e "trancadas de dedo"; • o setor de corte de tecido (para posterior costura) foi considerado o segmento mais perigoso da parte de confecção - embora sendo raros os acidentes -, pois as máquinas de corte podem provocar cortes profundos nas mãos dos operadores que em alguns casos insistem em não usar a luva de proteção; • o item temperatura do ambiente fabril foi o ponto que suscitou maiores reclamações dos entrevistados, pois geralmente o local de trabalho estava num dos extremos "muito quente" ou "muito frio" e, segundo eles, trabalhar nestas condições não era nada bom; • a iluminação foi considerada adequada pelos funcionários; • o nível de ruídos não foi considerado problemático pelos funcionários, exceto nos setores de tecelagem, onde obviamente o uso de protetor auricular era obrigatório devido às regras de segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> • a incidência de acidentes era pequena e o setor de costura respondia pelo maior número das ocorrências, porém eram ferimentos leves como pequenos cortes de tesoura, perfurações de dedo com agulhas das máquinas de costura e "trancadas de dedo"; • o setor de fabricação dos enchimentos para edredons e travesseiros foi considerado o mais perigoso, pois ali os acidentes, embora raros, poderiam ser graves; • a temperatura foi referida como o fator mais crítico das condições de trabalho porque ela geralmente estava num dos extremos "muito quente" ou "muito frio"; • a iluminação foi considerada adequada; • o nível de ruídos foi considerado baixo.

7.4- Repetitividade, Ritmo e Monotonia do Processo de Trabalho

Na organização Alfa, as respostas relativas ao julgamento do grau de repetitividade das tarefas foram contraditórias, ocorreu que na maioria dos casos em que os operadores eram interrogados sobre a repetitividade de seus trabalhos eles lançavam mão das variações existentes nele - mesmo que consideradas irrelevantes aos olhos de outros avaliadores - e em geral respondiam que suas tarefas não eram repetitivas.

Em geral, outras pessoas que não o próprio operador (como seus chefes ou pessoas não ligadas diretamente à produção) respondiam que as atividades dos operadores eram repetitivas, que seu pequeno grau de variação não negava esta característica. Uma coisa, no entanto, gerava consenso entre estas pessoas: o trabalho de uma costureira era sempre costurar, não importando se lençol de casal ou de solteiro, toalha de rosto ou de banho, fronha com babado ou sem; não importando se ora com uma *overlock* ou com uma máquina de costura reta, uma "21". A resposta de uma revisora de qualidade confirmou esta observação:

Você está sempre fazendo a mesma coisa?

"Digamos, a mesma coisa sim, mas não trabalhando diretamente com... digamos, o mesmo produto direto o dia todo, só a função que é a mesma." (004)

Existiam alguns casos em que os próprios operadores de máquinas, uma costureira por exemplo, preferiam ter um trabalho pouco variado. Isto pode ser percebido na fala de uma costureira da organização Beta:

"Não, eu gosto de fazer só uma coisa, sim, mas variedade... trabalhar só na Overlock; é que eu tenho mais prática nisso; aí, quando a gente trabalha numa outra, a gente já apanha mais." (04)

A variedade a que se referiu a costureira era resultante da diversidade de produtos e acabamentos que ela teria que fazer, não de mudanças de tipos de máquinas e de processos que ela utilizava no seu trabalho. A organização Beta não aplicava o sistema de prêmios de produção como uma das formas de remuneração, assim não se pode dizer que este tipo de preferência fosse fruto, neste caso, da tentativa da funcionária manter-se numa tarefa em que tivesse maior habilidade com o objetivo de obter maiores ganhos.

Na organização Beta, houve pouco desta confusão entre interpretações. Em grande número dos casos, não só os próprios operadores, mas também pessoas do setor de R.H., do escritório, chefes ou supervisores entendiam o trabalho de um operador ou de uma costureira como repetitivo.

No entanto, sendo considerado repetitivo ou não, o trabalho das pessoas do nível hierárquico mais baixo, nas duas organizações, não foi considerado monótono pela maioria das pessoas entrevistadas. Os dois trechos de discursos a seguir são de funcionários (ou funcionárias) das organizações Alfa e Beta, respectivamente, e sintetizam o que foi falado pela maioria dos operários entrevistados:

As pessoas da produção acreditam que seus trabalhos sejam monótonos?

"Não, (...) mudam bastante os desenhos, quer dizer, você faz o mesmo tipo de... de trabalho... Não, você não vê sempre a mesma coisa, você tá vendo coisa nova todo dia, desenho novo, uma estampa nova, às vezes se... fazia-se uma costura reta aqui, agora tem que fazer uma do ladinho da outra; então, tá sempre mudando, isso tá sempre... com modelos novos. Eu acredito que não seja..." (017)

"Não, de jeito nenhum porque, apesar dele ser repetitivo, aqui existem vários tipos de produto dentro da empresa, entende? então não é sempre a mesma coisa que eles fazem. (...) no setor que eu trabalho têm duas mesas, uma que fazem roupa de cama e a que fazem os jogos; quando uma mesa, vamos dizer, pra roupa de cama tem pouca coisa, pouco pedido, aí essa ajuda a mesa de embalagem da... dos jogo. Aí, assim, elas se revezam, uma ajuda a outra." (10)

O terceiro e último assunto deste tópico é o ritmo do processo de trabalho dos funcionários entrevistados. Muitos dos funcionários entrevistados em ambas as organizações consideraram o ritmo do seu trabalho "normal", sendo possível entender o que eles chamaram de normal com a ajuda dos discursos de algumas funcionárias:

"Ele é... um ritmo normal, ele não é acelerado e também não pode ser devagar" (010)

"Eu considero normal. Não é lento, tá, nem é corrido demais." (03)

"Não, é normal porque ninguém pega no pé, nada, a gente trabalha normal; acho que a gente faz bem mais do que se uma pessoa sempre estivesse ali em cima." (04)

Algumas outras pessoas entrevistadas relataram que o ritmo de trabalho era rápido, o que ocorreu um pouco mais na organização Alfa. O trecho seguinte é representativo desta situação:

"eu diria que (...) o ritmo tá bastante acelerado hoje; tu ouve comentários aleatórios, informais, também notam... 'nosso setor tá com uma produção super elevada, tomara que eles consigam vender tudo o que nós conseguimos produzir porque senão estoque também aumenta'. Então, várias pessoas informalmente colocam nesse... tem pessoa falando assim... 'Nossa! pra mim participar de uma reunião, eu tive que ficar depois da hora... mais um modo, eu tive que compensar pra poder ir na reunião, depois eu fiquei depois da hora pra dar conta do meu trabalho.'" (011)

Na organização Beta, mesmo que fosse menor o número de comentários alegando que o ritmo de trabalho era rápido, foi possível encontrar funcionários que gostavam desta condição de trabalho, como neste exemplo:

Como é o ritmo do seu trabalho?

"Eu acho que é bem avançado porque o que nós embalamos por dia é bastante. (...) É, muito corrido." (13)

Você acredita que seria melhor mais devagar?

"Não porque eu tô acostumada nesse ritmo, eu gosto de trabalhar rápido; talvez porque, sei lá, é costume, cada pessoa tem um ritmo de trabalho e o meu é esse. Então, quer dizer, eu gosto de trabalhar naquele ritmo." (13)

Mesmo que algumas pessoas das duas organizações tenham considerado que o trabalho tinha um ritmo acelerado, estas mesmas pessoas não acreditavam que somente fatores como este diretamente relacionados ao trabalho causassem *stress* ou desgastes acentuados nos trabalhadores. A opinião de um funcionário da empresa Alfa é esclarecedora:

"a gente sabe que têm muitas coisas que não dá pra separar, família, sabe? filhos, com trabalho (...) e o fato de ter, além disso tudo, uma pessoa cobrando 'ô, preciso da sua produção, tal tal' e isso leva ao stress. Só o trabalho em si, eu creio que não, no meu ponto de vista." (008)

Quadro 7.6: Resumo Comparativo de Características do Processo de Trabalho

RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DE REPETITIVIDADE, RITMO e MONOTONIA DO PROCESSO DE TRABALHO	
Organização Alfa	Organização Beta
<ul style="list-style-type: none"> • os próprios funcionários de nível hierárquico inferior não consideraram seu trabalho repetitivo, porém entrevistados de outros níveis hierárquicos consideraram que a pequena variação do trabalho destas pessoas não negava seu caráter repetitivo; • fosse ou não considerado repetitivo o trabalho, a quase totalidade dos entrevistados não julgou monótonas as atividades dos funcionários do nível hierárquico mais baixo; • o ritmo de trabalho foi avaliado pela maioria dos entrevistados como "normal", o que significa que ele "não é lento, nem é corrido demais" (03) ; algumas pessoas consideraram o trabalho "corrido"; • pessoas que consideraram o ritmo de trabalho como apressado ou veloz não viam esta característica do trabalho como causa de desgastes acentuados ou <i>stress</i>, para eles outros fatores como problemas familiares eram mais graves. 	<ul style="list-style-type: none"> • o trabalho dos níveis hierárquicos inferiores foi considerado repetitivo por pessoas tanto destes níveis quanto dos níveis hierárquicos superiores; • porém, as atividades dos níveis inferiores da hierarquia não foram consideradas monótonas; • o ritmo do trabalho foi considerado "normal", à semelhança do que ocorreu na organização Alfa, apenas com algumas exceções; • também aqueles que consideraram rápido o ritmo do trabalho não viram nesta característica causa de desgastes acentuados ou <i>stress</i>.

7.5- Participação

A concepção de participação nas duas organizações pesquisadas estava ligada a uma forma restrita de contribuição dos funcionários para as empresas, principalmente com sugestões, manifestação de opiniões e elaboração de projetos de melhoria nos grupos de controle da qualidade. A visão de um funcionário da organização Beta que ocupava um cargo de chefia ilustra esta passagem:

Para você, o que significa participação na administração da empresa?

"Só para os funcionários poder dar opiniões, modificar processos, sugerir métodos melhores de trabalho, como a gente tem aqui (...). Pra mim, isso é um certo aspecto de administração participativa." (06)

Uma funcionária da organização Alfa, que também ocupava um cargo de chefia, manifestou-se de forma a esclarecer um pouco mais como se caracterizava a forma de participação dos funcionários. A pergunta também será apresentada para facilitar o entendimento do contexto da resposta:

Os trabalhadores efetivamente participam da administração da empresa?

"Não sei se da empresa; não... não diria da empresa, que as decisões da empresa realmente eu creio que não; mas, dentro dos setores de trabalho deles, eles conseguem uma participação em relação a regras, a normas; ou mudar alguma coisa. Eles têm sido ouvidos ou meio bem ou meio mal (...) mas eles têm sido ouvidos sim; eu diria que sim." (011)

Os trabalhadores da organização Alfa que foram entrevistados afirmaram que tinham possibilidades de participação na definição dos modos de execução de seus trabalhos, auxiliando a definir os padrões das tarefas na preparação da padronização e da normalização que a empresa desenvolvia para obter a certificação ISO 9.000. Um funcionário informou como era o processo de preparação da padronização de uma função:

"montou-se um grupo de padronização e o trabalho é feito em cima das próprias pessoas e vê-se quem levanta a melhor maneira de trabalho e chegam a um consenso da maioria; e aquilo sim é padronizado e a partir desse momento todas as pessoas têm que agir daquela maneira." (003)

Ainda na empresa Alfa, uma outra pessoa deu maiores detalhes:

"se eu sou a operadora da máquina (...), então eu participo junto pra mim também dar minhas idéias porque hoje nós trabalhamos assim, não é só o chefe que... 'não, eles têm que fazer assim, assim e assim'; se eu achar que assim é melhor, eu posso dar a idéia. Se ele concordar..." (007)

Mesmo não existindo na organização Beta um processo de padronização, normalização e documentação como ocorria na organização Alfa, os trabalhadores sentiam-se contribuindo para a definição e melhoria das formas de executar seus trabalhos, fosse por via do Grupo de Produtividade e Qualidade (GPQ) ou por outras maneiras, como é caracterizado a seguir:

Você acredita que os trabalhadores também participam da decisão de como devem fazer seus próprios trabalhos?

"Participam, tanto que a gente tem grupos de GPQ, é... que são grupos de melhoria e... a gente faz melhoramento, por exemplo, a gente tá fazendo uma tarefa lá que tá difícil, então o pessoal participa, 'oh, cada um dá a sua opinião, podia ser assim, podia ser diferente, ia ser melhor...' " (03)

"Participam porque eles vêm, me perguntam 'se você acha certo assim... acha certo assim... se você acha que a gente devia mudar... se seria mais prático pra costureira assim...'; eu acho que sim." (11)

No tocante à participação nos lucros, nenhuma das duas organizações utilizava esta modalidade de participação, de tal forma que a questão não foi mencionada pelos funcionários entrevistados.

Quadro 7.7: Resumo Comparativo das Características da Participação

RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DA PARTICIPAÇÃO	
Organização Alfa	Organização Beta
<ul style="list-style-type: none"> • a participação dos funcionários dava-se pela contribuição com a apresentação de sugestões, opiniões e projetos de melhoria dos processos de produção e de trabalho; • os funcionários do nível hierárquico inferior não tinham participação nas decisões mais amplas da organização (como estratégias de mercado e preço, política salarial...), apenas em questões mais operacionais e geralmente ligadas a seu setor de trabalho; • os funcionários não tinham nenhuma participação nos lucros da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • a participação resumia-se à contribuição dos funcionários com sugestões, opiniões e desenvolvimento de projetos de melhoria dos processos produtivos nos GPQ's; • funcionários de nível hierárquico inferior não participavam, por exemplo, da tomada de decisões ao nível estratégico da organização, apenas ao nível operacional e geralmente de forma restrita ao seu setor de trabalho; • os funcionários não tinham nenhuma participação nos lucros da empresa.

7.6- Treinamento e Estudos

A forma comum de treinamento identificada nas duas organizações foi a de recepção e preparação dos funcionários recém-contratados para exercerem suas funções (ocasião chamada de integração), momento em que aos novos membros das organizações eram dadas as referências e informações básicas para que eles pudessem se orientar e iniciar de forma satisfatória a execução de seus trabalhos. Ainda de forma similar nas duas organizações, eram promovidas visitas dos novos membros organizacionais para que eles conhecessem o processo produtivo e as instalações das fábricas; os recém-chegados também eram apresentados a vários outros funcionários com os quais teriam ou não contato no dia-a-dia do seu novo trabalho, recebiam informações gerais sobre as regras organizacionais e informações mais específicas sobre os procedimentos e tarefas de sua função.

Um funcionário explicou sucintamente como era recebida uma nova costureira na organização Beta:

"ela é admitida, aí ela passa pela integração; na integração, a gente coloca normas, benefícios, direitos, deveres de cada funcionário, o programa GPQ⁶, o 5 S⁷, explicamos todos os esquemas." (06)

Segundo pôde-se verificar nas entrevistas, a organização Alfa estava dando atenção ao desenvolvimento da cultura para a qualidade em seus programas de treinamento. Neste sentido, foram realizados cursos sobre a filosofia Kay-Zen - melhoria contínua - para as chefias e postos superiores. Para os níveis hierárquicos inferiores, foram ministrados cursos também sobre a filosofia, só que de uma maneira mais simplificada.

"a empresa (...) acabou de passar por um processo de treinamento, ou seja, foi o desenvolvimento da cultura para a qualidade, (...) isso trabalhou mais (...) comportamento, ou seja, a mudança de cultura que a empresa tá passando, onde todas as pessoas passaram por esse processo de treinamento. (...) nesse sentido mais pessoal, eu vejo que a empresa tem dado bastante atenção" (002)

⁶ Grupo de Produtividade e Qualidade, uma versão dos CCQ's - Círculos de Controle da Qualidade.

⁷ Sistema que objetiva levar os funcionários a zelar pela manutenção de boas condições do ambiente de trabalho. Os cinco "essês" representam as cinco iniciais, no idioma japonês, dos indicadores de salubridade do ambiente de trabalho: Utilização, Ordenamento, Limpeza, Saúde e Autodisciplina. Estes indicadores são constantemente avaliados nos vários setores das empresas por auditores internos e recebem o resultado bom, regular ou ruim, o que geralmente desperta uma concorrência entre setores pelos melhores resultados.

"Hoje em dia a empresa tá mais preocupada com essa questão do treinamento; o que falta mais (...) é a questão do treinamento técnico." (002)

A organização Alfa oferecia a seus funcionários um programa supletivo de alfabetização de adultos em convênio com o Centro de Educação de Adultos - CEA. Neste programa, os alunos recebiam encartes para estudar em casa e prestavam exames periódicos. Neste sistema, o adulto interessado poderia cursar todo o primeiro grau. A empresa não oferecia um sistema equivalente para o segundo grau, o que levava as pessoas interessadas a se matricularem em escolas da cidade sem vínculo com a empresa.

A nível universitário, a organização Alfa oferecia uma bolsa que cobriria até 50% dos valores das mensalidades para aqueles funcionários que desejassem realizar seus estudos na Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). A concessão da bolsa estava condicionada à realização de um curso em que a empresa tivesse interesse para a capacitação do seu quadro de pessoal, resultando na aplicação dos conhecimentos adquiridos na própria organização.

"faço curso de Química, e é uma área de beneficiamento e que usa bastante a parte de química; então, com certeza... e já foi demonstrado pela própria... pela própria empresa um interesse no meu... nesses meus conhecimentos..." (002)

Os relatos obtidos na organização Beta levam a concluir que lá os programas de treinamento eram realizados temporariamente. Alguns operadores de máquinas mais complexas, como uma prespontadeira, deixaram transparecer que os treinamentos técnicos para eles eram mais constantes. O relato a seguir caracteriza de uma forma global os programas de treinamento que eram utilizados pela organização Beta:

"O objetivo é levar o pessoal a se comprometer em termos da responsabilidade que ele tem quando tá fazendo um serviço (...). Então, a gente sempre procura, 5 S e GPQ, envolver o funcionário nos termos de que ele tem que ter responsabilidade, que ele tem que se sentir bem dentro da empresa (...) que ele tem meios de entrar em contato com a gente e de dar o ponto de vista dele, e que ele é importante pra nós porque nenhuma máquina trabalha sozinha." (06)

A organização Beta não possuía convênios para oferecer em suas próprias instalações cursos supletivos de primeiro ou segundo grau. No entanto, segundo percebe-se pelo trecho da entrevista a seguir, a empresa auxiliava os funcionários interessados com uma bolsa de 50% para estes níveis de estudo - sob algumas condições.

"Bom, a gente tá fazendo o seguinte: nós tamos colocando pro funcionário que é importante que eles voltem a estudar (...) e a empresa ajuda com 50% do custo; mas a gente já coloca (...) que seja um funcionário participativo e que seja uma pessoa que procura vir até a gente, dar opinião (...); se não for dentro dessas condições, a empresa não ajuda." (06)

Para os cursos universitários, a empresa Beta prestava auxílio apenas às pessoas do nível administrativo, não existindo auxílio para os níveis hierárquicos inferiores "porque normalmente na produção é muito pouca gente fazendo faculdade" (06).

Sobre o nível de interesse dos funcionários em voltar a estudar - pois a maioria deles não tinha nível de instrução acima do primeiro grau -, foi feito o seguinte relato:

"Eu te diria que eles estão mudando de postura, a gente começou a perceber isso (...) a gente tá fazendo um programa com qualidade e estamos colocando bem claro pra eles que as empresas hoje em dia não vão mais pegar nível de primeiro grau (...), fazer uma promoção pra dar mais possibilidade da pessoa crescer dentro da empresa; (...) então a necessidade tá aí, tem que tá acordado pra esse tipo de coisa." (06)

Para finalizar a apresentação de mais este item da descrição da qualidade de vida no trabalho nas duas organizações, apresenta-se a seguir a síntese dos pontos considerados mais relevantes no caso das organizações Alfa e Beta, separadamente.

Quadro 7.8: Resumo Comparativo das Características de Treinamento e Estudos

RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DE TREINAMENTO E ESTUDOS	
Organização Alfa	Organização Beta
<ul style="list-style-type: none"> • os funcionários recebiam referências e informações quando eram admitidos, num processo chamado integração, que incluía visitas às áreas fabril e administrativa e apresentação a outros funcionários principalmente da área em que estes novos funcionários iriam atuar; • além de passarem pelo processo de integração, os novos funcionários recebiam treinamento básico para obterem as informações técnicas iniciais para começarem a desempenhar satisfatoriamente suas funções; • a organização Alfa estava dando ênfase aos programas de qualidade e à criação de uma postura dos funcionários para a busca da melhoria contínua dos resultados de seus trabalhos; 	<ul style="list-style-type: none"> • os funcionários eram admitidos e ingressavam no processo de integração em que conheciam as instalações e seções da organização, eram apresentados principalmente aos outros empregados com quem deveriam ter relações de trabalho e recebiam as referências e informações básicas, com destaque para as regras e horários da empresa; • os funcionários recebiam as informações técnicas básicas para iniciarem a execução satisfatória de suas atividades; • a organização dava ênfase à participação dos funcionários em seus programas de qualidade GPQ e 5 S;

RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DE TREINAMENTO E ESTUDOS (Continuação)

Organização Alfa	Organização Beta
<ul style="list-style-type: none"> • a organização tinha interesse na melhoria do grau de instrução de seu quadro de pessoal, assim os funcionários poderiam realizar seus estudos de primeiro grau num programa supletivo oferecido nas instalações da própria empresa; • os funcionários interessados no segundo grau deveriam procurar cursos da rede pública ou particular, fora da organização; • para estudos universitários, a organização oferecia bolsas de até 50% de desconto para os cursos em que tinha interesse para a formação de seu pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • a organização considerava necessária a volta às escolas principalmente dos funcionários de baixo ou nenhum grau de instrução, porém o funcionário deveria ser considerado "participativo" para que recebesse auxílio financeiro para fazer seus estudos; • os funcionários, para estudarem, deveriam procurar a rede pública ou particular de ensino, nenhum programa de ensino era oferecido na sede da empresa; • a organização Beta concedia auxílio financeiro para a realização de curso universitário apenas para o pessoal dos cargos administrativos; • os funcionários estavam interessando-se progressivamente em retomar os estudos devido a comunicações da própria organização de que aqueles com maior grau de instrução teriam maiores chances de promoção no emprego; • o objetivo indicado para os programas de treinamento foi o de promover o comprometimento dos funcionários com as responsabilidades de suas funções.

7.7- Promoção e Carreira

Os funcionários da organização Alfa demonstraram não ter um conhecimento claro sobre os critérios de promoção e também mostraram não saber se existia um plano de carreira na empresa.

As pessoas em geral conhecem as possibilidades de promoção, sabem o que fazer e quais os requisitos para ocuparem um outro cargo?

"A única coisa que eu sei é que a pessoa tem que ser uma pessoa que realmente mostre serviço, uma pessoa interessada no seu trabalho e uma pessoa que esteja estudando, tenha cursos..." (021)

"eu sou uma costureira; vamo supor, pra mim passar a ser uma outra, eu só vou saber no dia que a pessoa vai me chamar e dizer 'oh, hoje... de hoje em diante, vais fazer esse cargo', não é comunicado antes, assim." (007)

"Antigamente, até havia um quadrinho, um mural onde falava as vagas, as promoções que tavam acontecendo e tudo, quem se promoveu, os últimos promovidos, se tá tudo bem. E hoje em dia, já isso foi cortado, a própria supervisão indica quem eles querem que concorra a vagas promocionais. Quer dizer que a pessoa nem fica sabendo, quando descobre, já tem um colega já em outro setor trabalhando e ela nem sabia que tava acontecendo isso." (003)

A organização Beta também não possuía informações específicas para seus funcionários sobre a estrutura de promoções. A passagem a seguir é ilustrativa:

"Nós procuramos colocar pro pessoal que eles têm a possibilidade de crescer dentro da empresa, mas não existe nada por escrito, (...) a gente lembra assim 'ah, o fulano tá cursando... de repente a gente poderia dar uma chance pra ele." (06)

Alguns entrevistados demonstraram existir entre os funcionários uma certa preferência por empregos em empresas de maior porte devido à crença de que nessas organizações existiriam maiores possibilidades de ascensão devido à maior quantidade de cargos e à hierarquia mais ampla e mais complexa. Os testemunhos seguintes são de um funcionário da organização Alfa e de outro da organização Beta, respectivamente:

"Outra coisa importante⁸ é: esta é uma empresa grande e se eu continuar a estudar, então eu tenho futuro; se fosse uma empresa pequena, talvez não teria tanta... mas como é uma empresa grande. É uma empresa de futuro pra quem se esforçar, pra quem estudar, pode ganhar promoção, como aqui acontece." (021)

As pessoas que trabalham aqui têm a ambição de trabalhar em grandes empresas?

"Têm, porque (...) as pessoas que têm três, quatro anos, dessas que já têm mais estudo que as outras, claro que elas vão querer subir dentro de uma empresa; então, se a Beta não tá dando chance pra essa pessoa, ela vai querer sair pra querer trabalhar numa empresa maior, quem sabe lá ela teria chances." (10)

Segundo o depoimento dos funcionários entrevistados na organização Alfa, a indicação dos superiores era importante para que obtivessem uma promoção ou transferência de cargo, embora a indicação não fosse o único recurso utilizado. Um funcionário falou sobre o processo de promoção e terminou destacando a indicação como um dos meios utilizados:

Como é feita uma promoção dentro da empresa?

⁸ O funcionário estava descrevendo quais vantagens sua empresa tinha a lhe oferecer.

"são escolhidas pessoas na parte mais técnica, às vezes não existem pessoas (...) com esses conhecimentos técnicos (...), são contratadas pessoas de fora; mas geralmente é observado o grau de instrução, conhecimento técnico que a pessoa tem... mais ou menos nesse sentido." (002)

No caso de você ser promovido, será por indicação do seu chefe?

"pode até ser também por alguém superior (...); mas, nas outras situações, a grande maioria é pelo chefe imediato." (002)

Um funcionário com cargo de chefia, na organização Beta, também apresentou a indicação como um recurso importante na execução das promoções:

Indicação, nesta empresa, é uma coisa fundamental?

"Eu te diria que é importante, nós avaliamos muito por isso porque quem é que avalia melhor a pessoa com quem trabalha senão o encarregado? ou a supervisão? E eu costumo aceitar muito as indicações deles." (06)

Além desta informação, o funcionário apontou ainda outros critérios considerados importantes para a concessão de uma promoção:

"Estudo, o próprio desempenho da pessoa na função que ela ocupa, se ela participa de GPQ, 5 S que pra nós são ferramentas importantes dentro da empresa" (06)

A indicação pode ser considerada um recurso eficiente por possibilitar um sistema de promoções que privilegie não só o conhecimento técnico, a habilidade e o potencial do funcionário a ser promovido, mas também o seu grau de comprometimento com os interesses da organização e o nível de confiança em seus serviços. Por outro lado, para os funcionários, a prática da promoção por indicação poderia, em certos casos, estar servindo para a promoção dos "preferidos", segundo considerações mais de fundo pessoal do que de mérito ou enfoque na racionalidade do processo. O fato é que, apesar das vantagens do sistema de promoção por indicação, ele realmente abre possibilidades para a ocorrência de disfunções e desvios como a manifestação de preferências meramente pessoais e o nepotismo.

A conjugação dos fatores relevantes para a promoção - confiança, comprometimento com os interesses da empresa, habilidade, conhecimento técnico e potencial, dentre outros - em alguns casos resulta na promoção de um funcionário tecnicamente menos capacitado no trabalho que realiza ou na promoção de um funcionário com grau de instrução mais baixo do que outros que também teriam interesse na promoção. Como pode ser percebido no discurso de um funcionário da organização Alfa, esse tipo de acontecimento gerava insatisfações e desconfianças de que a promoção estivesse sendo feita por motivos pouco profissionais:

"eu entrei aqui dentro, tô até hoje esperando uma promoção; eu já falei várias vezes (...) com a minha supervisora; só que tem aquela pessoa que (...) tem um padrinho aí dentro que puxa pela perninha, puxa pelo braço, 'não, vem cá, deixa comigo', aí aquela pessoa consegue um serviço melhor. Bom, depois que eu entrei aí dentro, já entrou várias pessoas com o ensino inferior ao meu, (...) trabalhando dois meses, três meses, aí já passa pra um cargo melhor. Por que isso?" (022)

Teoricamente, o planejamento formal da estrutura de cargos e das promoções possíveis numa organização deve resultar num plano de carreira, plano esse que deve tornar-se conhecido por todos os funcionários. Contudo, tanto a organização Alfa quanto a organização Beta não tinham planos de cargos e salários e de carreira e, não existindo estes planos, os funcionários e a direção das organizações não tinham conhecimento mais preciso do fluxo das promoções possíveis para cada ocupante de cargo e quais seriam exatamente os requisitos e procedimentos necessários para os interessados pleitearem promoções.

A falta dos planos de cargos e salários e do plano de carreira, na organização Beta, explicava-se principalmente pela situação desta organização no processo do desenvolvimento organizacional (ciclo de vida). Esta organização ainda estava numa das primeiras etapas do ciclo de vida organizacional, etapa em que o grau de flexibilidade organizacional não admite a existência de planos e projetos da área de R.H. típicos de organizações que já obtiveram uma maior estabilidade estrutural.

A organização Alfa tampouco possuía tais planos, já os havia tido e eles estavam em desuso. O momento por que passava era de reformulações, reformulações que baseavam-se principalmente na implantação de programas de qualidade e utilização de recursos como a revisão, padronização e regulamentação dos processos de trabalho - também referindo-se a programas de qualidade com o uso do *Best Way* e busca da normalização para obtenção da certificação ISO 9.000.

O objetivo das reformulações era obter redução de custos e ganhos de produtividade e qualidade para a melhoria da competitividade no mercado têxtil. Também estava enquadrada no conjunto das reformulações a preparação de um novo e adequado plano de cargos e salários e da descrição e padronização dos cargos e funções, itens indispensáveis para a elaboração do plano de carreira.

"Nós tentamos trabalhar aqui (...) com as regras definidas (...). Essa reformulação é muito mais centrada a nível disciplinar e a nível organizacional, (...) descrições do cargo, a gente começou um trabalho nesse sentido também" (012)

Considerando ainda a falta de diretrizes e informações viabilizadas pelos planos de cargos, salários e de carreira em ambas as organizações, ficava dificultada qualquer tentativa de tornar mais objetivos o recrutamento interno e a seleção dos funcionários para a realização de promoções. Para estas organizações seria difícil, pois, utilizar procedimentos que não se baseassem na indicação como um dos elementos principais para a promoção.

Para finalizar esta seção, serão apresentados a seguir o resumo dos principais pontos abordados sobre cada uma das organizações.

Quadro 7.9: Resumo Comparativo das Características de Promoção e Carreira

RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DE PROMOÇÃO E CARREIRA	
Organização Alfa	Organização Beta
<ul style="list-style-type: none"> • os funcionários demonstraram não possuir conhecimento claro sobre os critérios para a promoção e não sabiam informar se a empresa possuía plano de carreira; • a indicação era um elemento importante para a realização de uma promoção, mesmo não sendo o único recurso utilizado; • o uso da indicação para a promoção gerava insatisfações em alguns funcionários por eles acreditarem que o processo pudesse não estar sendo justo; • a organização não possuía os planos de cargos e salários nem o plano de carreira, porém estava preparando-os. 	<ul style="list-style-type: none"> • a organização não possuía informações claras e específicas sobre o sistema de promoções, cargos e salários para oferecer aos funcionários; • a indicação foi considerada um recurso importante para a promoção, mesmo não tendo sido apontada como o único critério usado para isto; • a organização não possuía plano de carreira.

7.8- Remuneração

7.8.1- Benefícios

Os funcionários entrevistados declararam receber diversos benefícios nas duas organizações. Tais benefícios foram em grande parte citados quando aos funcionários

foi perguntado quais eram os pontos positivos que viam nas empresas em que trabalhavam. No momento de responder a esta pergunta, invariavelmente cada funcionário elencou uma série de coisas que sua organização tinha como característica e que lhe favorecia direta ou indiretamente.

Alguns exemplos da organização Alfa:

Quais são os pontos que você considera positivos nesta empresa?

"Os pontos positivos são: faculdade, pagam 50%... (...) quero ver se começo no ano que vem. A cantina, o preço da refeição, a assistência médica... ah, várias coisas... o pessoal tem acesso a muitas coisas; é o lado bom." (004)

"tem creche, bem que eu não ocupo, mas pensando nos outros, vai ter uma creche perto... tem médico nos ambulatórios..." (006)

"Existe o médico, existe o dentista, os benefícios, cantina, a gente tem também a cooperativa, pra quem quiser serve, farmácia..." (010)

Alguns exemplos da organização Beta:

"eles dão bastante vantagem pra gente, a gente pode comprar no mercado, (...) na lojinha, na farmácia (...) e descontar no pagamento do mês que vem. (...) Nem toda empresa faz isso" (08)

"é vale mercado, é vale farmácia, é convênio com Uniodonto⁹... (...) isso da gente é uma beleza, temos transporte de graça, nós temos almoço, temos lanche" (05)

Apesar dos funcionários em ambas as organizações terem citado vários benefícios como pontos positivos de seus empregos, em outro momento eles relacionaram quais eram todos os benefícios que estavam a sua disposição de forma mais geral. Assim, foi possível fazer um levantamento mais completo dos benefícios que cada empresa oferecia a seus funcionários.

A passagem seguinte acrescenta alguns benefícios que não haviam sido citados nos trechos anteriores referentes à organização Alfa:

"como eu já falei, temos dentista, temos médico, temos farmácia, temos cantina, refeição, até o CEA, que também auxilia bastante... cooperativa, sala de vendas... Então, os principais estão aqui; pra mim, eu tô satisfeita. A única coisa que a empresa não tem, que a gente já pediu bastante, mas tá bem difícil é plano de saúde" (010)

⁹ Uniodonto - empresa vinculada ao Sistema Nacional de Cooperativas Odontológicas que presta o serviço de plano coletivo de saúde odontológica à organização Beta.

Quanto à organização Beta, algumas passagens a mais permitem visualizar outros benefícios que oferecia aos seus funcionários:

"Benefício... por exemplo, o convênio (...) da Servimed¹⁰, Uniodont, tem médico na empresa, vai ter um dentista na empresa também, é... convênios com farmácias, esse tipo de coisa, tudo benefícios que ajudam muito o funcionário" (10)

"Tem o vale mercado e farmácia, porque a gente precisa de farmácia, e tem a Servimed também que é bom" (04)

No último trecho de entrevista relativo à organização Alfa, o funcionário entrevistado fez menção à falta de um plano de saúde. Esta foi a principal reclamação que os funcionários fizeram durante as entrevistas com relação aos benefícios da Alfa, o que pode ser verificado ainda em algumas outras passagens:

"Ah, o pessoal reclama muito por causa de plano de saúde (...) uma firma grande dessa, os funcionários não têm plano de saúde! Muitas firmas pequenas por aí a fora têm vários" (015)

"eu acho que deveria ter pra todos os funcionários, independente de nível, é seguro saúde porque até então nós só temos a nível de... não sei que faixa salarial pra cima (...) E eu acho que não tem porque separar, (...) acho que todos têm direito de uma saúde melhor" (009)

"nós tínhamos pedido já há bastante tempo o plano de saúde pra Alfa e muita gente, por causa dessa demora que não vem esse plano, fez particular." (020)

Com exceção das reivindicações de plano de saúde para todos os empregados, as entrevistas na organização Alfa indicaram que os funcionários estavam satisfeitos com a quantidade e a qualidade dos benefícios que recebiam de tal forma que indicavam os benefícios como principais pontos positivos de sua empresa.

Na organização Beta, de forma geral, os funcionários também mostraram-se satisfeitos com os benefícios que recebiam e, em alguns casos, estes benefícios chegavam a pesar na opinião dos empregados quando algum de seus colegas de trabalho pensava em deixar a empresa (além também de terem sido referidos como o principal ponto positivo da organização). O acontecimento relatado no trecho seguinte transparece um destes momentos:

As pessoas gostam de trabalhar nesta empresa?

"gostam (...) teve uma pessoa que tava indo embora daqui de Blumenau (...) deram conselho pra ele 'é, mas tu não vai porque, aqui tu tá bem, é uma

¹⁰ Servimed Saúde Ltda. - empresa de Blumenau que presta o serviço de plano coletivo de saúde à organização Beta.

empresa boa, ela procura ajudar a gente na medida do possível, a gente tem um monte de benefício aqui...' " (05)

Na organização Beta, não foi registrada a reincidência de reclamações relativas aos benefícios. Poucos funcionários chegaram a manifestar alguma necessidade de melhoria, como foi o caso de um que acreditava ser necessária a ampliação dos horários de atendimento médico na empresa, outro que julgava importante melhorar os recursos do ambulatório da empresa para facilitar o atendimento a possíveis casos de acidentes graves e outro funcionário que reivindicava que a farmácia do ambulatório fosse melhor equipada e que tivesse uma enfermeira constantemente disponível para atender casos esporádicos que os horários fixos do médico não atendiam.

7.8.2- Salários

Mesmo que a questão salarial não tenha constado de forma significativa na expressão do que os funcionários entendiam por QVT, o item salário foi alvo da maior parte dos discursos, tanto na organização Alfa quanto na organização Beta, quando eles foram interrogados sobre quais eram suas maiores insatisfações.

Na organização Alfa:

"a insatisfação maior que a gente escuta dentro da empresa é salário, mas (...) o país tá passando por isso aí. (...) se é ruim aqui, pior sem, né. " (010)

Na organização Beta:

"Insatisfação?! (...) ainda é o salário." (03)

Você acredita que seja um problema só da Beta?

"Não, não, eu acredito que isto é uma situação nacional." (03)

Os discursos, no geral, apontaram para um descontentamento com os valores dos salários pagos pelas organizações, porém foi comum os entrevistados atribuírem esta situação a uma conjuntura mais ampla que afetava não apenas as organizações Alfa e Beta, mas também o ramo têxtil-confeccionista blumenauense e a economia do país de uma forma mais geral. O número de entrevistados que fizeram este tipo de

relação foi maior na organização Alfa, onde foram registadas passagens como as seguintes:

"todo mundo tá ganhando pouco, só que isso é geral num todo, dentro das empresas de Blumenau (...); então, eu não posso dizer só pela Alfa porque (...) o pessoal que trabalha em produção ganha realmente pouco." (005)

"aqui na Alfa, como na maioria das empresas (...), é a dificuldade de salário. (...) Muitos dizem assim: 'eu prefiro assim do que nada'. (...) hoje em dia o Brasil tá muito difícil em relação a empregos, (...) têm pessoas com quem eu convivo fora da Alfa que estão desempregadas e eu vejo a situação." (001)

Em alguns casos, as respostas dos entrevistados consideravam que a organização em que trabalhavam tinha condições de pagar melhores salários. Neste caso, os funcionários estavam indicando que o problema salarial não era decorrente apenas de fatores da conjuntura do ramo têxtil-confeccionista e da situação econômica nacional, mas também de questões internas às próprias organizações. Os discursos seguintes, registrados nas organizações Alfa e Beta respectivamente, são expoentes desta consideração:

"Com relação ao pagamento também, muito serviço ali que merecia ganhar um pouco mais, mas não ganha" (015)

"muitas reclamações acontecem sobre isso aqui, quer ver? (...) 'é, porque a empresa tem condições de melhorar porque ela tá produzindo, ela tá faturando, tem que... e eles não tão trabalhando em cima disso, não tão vendo...' " (05)

Na organização Beta, um funcionário afirmou que ali existia insatisfação salarial, apesar de considerar que os salários da Beta não eram baixos e que não existiam grandes diferenças entre os níveis salariais de sua empresa e outras maiores, inclusive referindo-se à organização Alfa:

"Salário, eu acho que isso é uma coisa que ninguém tá satisfeito, todo mundo reclama, apesar de ser uma empresa que não paga mal não (...), têm muitas empresas que pagam menos do que aqui, só que eu acho que cada um sempre vai querer mais, isso é natural. (...) A Kars., a Alfa... eu acho que não tem muita diferença mais não (...) pelas pesquisas que fizeram ultimamente, o salário não é mais muito diferente" (10)

A passagem anterior também deixa transparecer que alguns funcionários da organização Beta acreditavam que a situação não era das mais difíceis, visto que outras organizações pagavam salários mais baixos. O funcionário entrevistado ainda complementou seu comentário desta forma:

"Olha, por ser uma empresa que não é de grande porte como as outras, tá crescendo cada vez mais, eu acho que não deixa muito a desejar não " (10)

É possível também encontrar na organização Alfa sinais de conformidade devido a comparações com outras organizações cujos salários são mais baixos:

"Na outra empresa que eu trabalhava, o salário era baixo, mais baixo do que aqui, porque aqui não é alto" (022)

Como já foi relatado, o salário foi motivo de grande parte dos relatos de insatisfação no trabalho também na organização Alfa. Contudo, diante da crise que atravessava o ramo têxtil-confeccionista de Blumenau devido à entrada no mercado nacional dos produtos asiáticos a preços menores, os funcionários viam como motivo de satisfação, por um outro lado, não terem perdido seus empregos e até então não terem recebido seus salários com atraso, problemas que estavam afetando muitos funcionários de empresas da região. A passagem seguinte é ilustrativa:

"Muitos dizem assim: 'eu prefiro assim do que nada' (...) eu acho que a situação de desemprego não é só na Alfa, é no Brasil inteiro, e eu acho que muita gente dá valor pro que ganha." (001)

"uma fábrica que aqui em Blumenau, esse ano, não tem atrasado o pagamento pra ninguém, foi uma crise muito grande que deu até agora (...) a gente escutou vários comentários das outras fábricas (...) e a Alfa, se ela passou por crise, o pagamento dos funcionários ela não atrasou." (016)

Para finalizar a caracterização dos benefícios e dos salários segundo as entrevistas realizadas, pode-se fazer uma síntese dos principais pontos referentes a cada uma das organizações.

Quadro 7.10: Resumo Comparativo das Características dos Benefícios e Salários

RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DOS BENEFÍCIOS E SALÁRIOS¹¹	
Organização Alfa	Organização Beta
<ul style="list-style-type: none"> • os benefícios foram destacados como principal ponto positivo da Alfa; • os planos de saúde eram um tipo de benefício concedido apenas aos cargos administrativos; • apesar de demonstrarem satisfação com os benefícios que já recebiam, o plano de saúde para todos os níveis hierárquicos era uma das principais reivindicações dos funcionários; • a Alfa incluía em seus benefícios também facilidades de compra em sua cooperativa de consumo e na farmácia do SESI, que ficava localizada junto à indústria; • os funcionários recebiam auxílio para desenvolverem seus estudos¹², podendo cursar o primeiro grau nas instalações da própria organização; interessados nos cursos superiores poderiam obter auxílio de até 50% nas mensalidades; • a organização oferecia alimentação em seu refeitório a preços acessíveis, assistência médica e dentária em seu ambulatório e creche disponível para os filhos pequenos das funcionárias; • os salários foram indicados como principal fonte de insatisfação; • muitos dos entrevistados atribuíram o problema salarial à conjuntura do ramo têxtil-confeccionista e à situação da economia nacional; • alguns entrevistados acreditavam que a Alfa, apesar da consideração anterior, tinha condições de pagar melhores salários; • apesar da insatisfação salarial, surgiram também manifestações de contentamento porque os entrevistados ainda tinham seus empregos e a Alfa não atrasava seus pagamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • os benefícios foram citados como os pontos mais positivos; incluíam plano de saúde e plano odontológico para todos os funcionários; • os benefícios eram fatores de satisfação e valorização da empresa pelos funcionários; • os funcionários tinham a facilidade de fazer compras em lojas, farmácias e supermercados conveniados à organização com o "vale compra" para desconto no salário do mês seguinte; • não foi constatada a existência de auxílio financeiro para os estudos abaixo do nível universitário; e, ao nível universitário, apenas o pessoal administrativo recebia auxílio; • a empresa proporcionava alimentação a valores acessíveis aos empregados; • oferecia atendimento médico em seu ambulatório em alguns horários da semana; • os salários foram alvo do maior número das manifestações de insatisfação também na organização Beta; • alguns atribuíram a situação salarial à conjuntura do ramo têxtil-confeccionista e à situação econômica nacional; • alguns poucos entrevistados indicaram que, independentemente de qualquer consideração, a Beta poderia melhorar seus pagamentos; • apesar das reclamações salariais, alguns funcionários contentavam-se ao verificar que a Beta ainda tinha salários melhores do que outras empresas.

¹¹ Alguns itens deste quadro foram copiados do Quadro 7.6, relativo a treinamento e estudos.

¹² Maiores detalhes no subcapítulo 7.6 - Treinamento e Estudos.

7.9- Avaliação Geral da QVT pelos Funcionários das Duas Organizações

Quando os funcionários das duas organizações foram entrevistados sobre o que entendiam por qualidade de vida no trabalho, grande parte deles relacionou a QVT à questão de sua integração social com os outros membros da organização¹³. Num período posterior, quando questionados sobre a qualidade destas relações, grande parte dos funcionários mostrou-se satisfeita¹⁴. Com estes indicativos, já é possível considerar a QVT no mínimo satisfatória nas duas organizações segundo a manifestação dos próprios entrevistados.

As relações entre as pessoas nas organizações podem ser tomadas como o principal indicativo da QVT, porém os outros indicativos descritos neste capítulo - como as condições de trabalho, a remuneração, as condições de treinamento e estudos - também tiveram sua importância destacada nas entrevistas. Tendo a oportunidade de equacionar todos estes indicativos a sua maneira, cada entrevistado manifestou sua avaliação geral sobre a QVT em sua empresa segundo seu entendimento do que era a QVT.

Os trechos de entrevista a seguir são avaliações feitas pelos funcionários sobre a QVT como um todo. Mais uma vez, eles destacaram a influência da integração social sobre o quadro mais amplo da QVT. Pode-se observar ainda que, nestas passagens, os funcionários da organização Beta mostraram maiores sinais de satisfação com a QVT de sua organização do que os funcionários da organização Alfa.

Algumas passagens registradas na organização Alfa:

"no meu ponto de vista, a qualidade de vida da empresa, pelo menos do meu setor, (...) todo mundo se dá bem " (004)

"Tá boa, pra mim, tá boa. (...) Qualidade de vida no trabalho (...) é meu relacionamento com as pessoas, eu fico satisfeita quando me relaciono bem, eu não tenho problema nenhum de relacionamento com o pessoal ali de dentro" (010)

"Boa, boa, não tá, falta melhorar algumas coisas ainda." (015)

"Tá meio a meio, (...) varia de chefia pra chefia pra que a qualidade de vida do seu subordinado esteja melhor; (...) têm aquelas pessoas que,

¹³ Item apresentado no início deste capítulo: 7.1- O que Significa "QVT" para os Funcionários das Organizações Alfa e Beta.

¹⁴ Uma apresentação mais detalhada dos relatos sobre as relações sociais nas duas organizações foi feita no item 7.2 "Integração Social".

independente da situação, (...) estão de bem com eles mesmos ou (...) a vida familiar tá bem, a nível espiritual tá bem; (...) têm outras pessoas que não, que elas têm muitas carências afetivas." (011)

"Em determinado ponto tá boa e em outros não, é como eu te falei, é... pouco contato direto com a gerência e salários baixos. (...) esses motivos não levam a empresa a ter uma qualidade de vida muito boa." (022)

Pode-se perceber que alguns funcionários da Alfa, mesmo não tendo afirmado que a QVT estava em níveis insatisfatórios em sua avaliação, apresentaram os pontos que julgavam necessitar de melhorias, fossem melhorias que não dependessem tão diretamente da direção da organização, como era o caso das relações de trabalho, fossem melhorias que dependessem mais diretamente da direção, como era o caso dos ajustes salariais.

A avaliação da QVT feita por alguns funcionários da organização Beta:

"Tá boa. Que... eu gosto do meu trabalho, eu gosto muito (...), gosto dos meus colegas de trabalho, até hoje não tive briga, não tive encrenca nenhuma; também, em questão de salário, acho que eu tô recebendo o que eu mereço" (10)

"É boa. Só que, como se diz, sempre falta uma coisinha, que nem: uma farmácia, aqui não tem; uma enfermeira, aqui direto não tem (...) é tudo coisa que a gente sente falta" (13)

"Pra mim aqui tá ótimo. Algumas coisas que às vezes reclama... por causa do salário também; mas isso daí... eu tô ganhando bem aqui" (14)

"Ela está melhorando, a gente tinha muito problema quanto a espaço físico, tá; hoje o espaço físico está sendo trabalhado, a empresa tá ampliando (...) eles tão caminhando pra melhorar o processo produtivo, as condições de trabalho." (06)

Nestes trechos anteriores, apenas um dos entrevistados destacou mais uma vez a relevância das relações sociais no trabalho como fator significativo para a QVT. Justamente em algumas destas avaliações da qualidade de vida no trabalho aconteceu um fator raro diante da totalidade das entrevistas realizadas: um funcionário com cargo de chefia e outro operador de máquina declaram estar satisfeitos com seus salários - o segundo fez esta declaração apesar de reconhecer que às vezes está propenso a reclamações.

Esta seção apenas resume como estava o nível de aprovação da QVT nas duas organizações quando as entrevistas foram realizadas. Todas as demais seções deste capítulo detalham o assunto e possibilitam analisar os pontos de vista dos entrevistados sobre cada um dos indicadores abordados. A consideração deste

capítulo no seu todo forneceria, pois, uma avaliação geral da QVT não só pela utilização da ótica dos funcionários entrevistados, mas também por uma construção interpretativa do leitor.

Quadro 7.11: Resumo Comparativo da Avaliação da QVT Feita Pelos Funcionários

RESUMO DA AVALIAÇÃO DA QVT FEITA PELOS FUNCIONÁRIOS	
Organização Alfa	Organização Beta
<ul style="list-style-type: none"> • a avaliação da QVT feita de uma forma simples e mais geral pelos funcionários variou entre os conceitos "boa" e "regular"; • alguns consideraram que a QVT estava boa porque os relacionamentos interpessoais eram de boa qualidade ou que a QVT estava regular porque as relações interpessoais não estavam muito bem, poderiam melhorar; • esta ligação anterior reforçou o destaque da integração social como um dos principais indicadores da QVT; • o item compensação salarial apareceu em um dos discursos apresentados como justificativa para que o funcionário entrevistado considerasse a QVT regular. 	<ul style="list-style-type: none"> • os funcionários entrevistados, em sua grande maioria, atribuíram o conceito "boa" à QVT da organização Beta; • mais uma vez foram feitas referências à qualidade da integração social contribuindo para a QVT; • as referências recorrentes à integração social também destacaram este como um dos principais indicadores da QVT na organização Beta; • em uma das passagens, um entrevistado relatou que a QVT estava melhorando pois o espaço físico da área fabril da empresa, que era considerado inadequado, estava sendo ampliado; • foi mais comum encontrar avaliações que conceituavam a QVT como boa na organização Beta do que encontrar avaliações com este conceito na organização Alfa.

8- FORMALIZAÇÃO E QVT NAS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA

De uma forma geral, os relatos e opiniões dos funcionários das organizações Alfa e Beta a respeito das interferências dos aspectos da formalização - como a padronização, o grau de cobrança e as regras - sobre a qualidade de vida no trabalho conduziram a dois grupos distintos e não mutuamente excludentes de considerações: a formalização excessiva provocaria reflexos negativos sobre a QVT e, por outro lado, a formalização em níveis abaixo dos necessários para a organização do processo produtivo geraria prejuízos para a QVT - além de prejuízos para a própria produtividade.

Estes dois grupos de considerações feitas pelos entrevistados com base em suas experiências do trabalho cotidiano podem produzir uma conciliação entre a visão tradicional e a visão compensatória dos reflexos da formalização sobre a QVT apresentadas no capítulo 2 - Fundamentação Teórica. Segundo a visão tradicional dos estudiosos do tema, a formalização resulta em reflexos negativos sobre a qualidade de vida no trabalho (Crozier, 1981; Aiken e Hage, 1970; Dewar e Werbel 1979); segundo a visão compensatória, os reflexos são positivos (Organ e Greene, 1981; Hetherington, 1991; Kerr e Slocum, 1984; Moch e Seashore, 1984). Já os discursos dos funcionários entrevistados revelam que a formalização pode repercutir tanto negativa quanto positivamente na qualidade de vida no trabalho, situação que coincide não apenas com uma das visões, mas com as duas.

Um trecho da entrevista com uma funcionária que trabalhava no processo de padronização das tarefas na organização Alfa explicitou estas duas posições:

Você acredita que poucas regras e pouca padronização ajudam na execução das tarefas de um operador e para melhorar sua qualidade de vida no trabalho?

"Atrapalha no sentido de a operadora não saber qual o correto, como fazer o correto; só atrapalha." (008)

E muita regra e muita padronização?

"Também atrapalha, eu acho que a padronização tem que ser simples, descrever o que ela [a operadora]¹ faz e acabou. Negócio de muito papel... (...) se a gente começar a criar muito... 'como é que vê isso?...', aí a gente vai gerar o stress..." (008)

Quanto ao excesso de formalização, os funcionários argumentaram que ele gera o ritualismo, desconforto, *stress* e insatisfação com o detalhismo excessivo dos regulamentos de trabalho por fazer com que o trabalhador necessite estar constantemente atento a manuais de procedimentos e autocontrolando-se para evitar falhas, por produzir rigidez e intolerância da supervisão com níveis de cobrança elevados e por criar um grande número de regras às quais o trabalhador deve estar atento para não desobedecer.

Alguns entrevistados na organização Alfa relataram os tipos de reclamação que seus colegas de trabalho faziam a respeito do que às vezes consideravam "um exagero de regras":

"É, geralmente tem reclamação em cima do controle (...) tem tempo pra sair, tem tempo pra entrar, tem hora de ir ao banheiro, tem uns cinco minutos de ir lá pra limpeza passar uma água, uma... sei lá, pentear o cabelo antes de ir embora. Isso é um controle rígido que geralmente as pessoas reclamam." (003)

"falam em não se sentirem à vontade; às vezes pensam assim 'ah, não, você faz o trabalho da melhor maneira que possível (...)', de repente ele acaba se esbarrando com esse emaranhado de regras que tem, e aí ele acaba até se inibindo em desenvolver a sua criatividade; faz ele pensar que a criatividade que ele tá usando vai de encontro com alguma regra e ele acaba se inibindo." (002)

Não apenas a grande quantidade de regras, mas também o grau de cobrança destas regras pode provocar insatisfações, como afirma um outro entrevistado:

"Muitas regras? (...) quando elas são muito cobradas, torna-se chato. (...) se têm muitas regras e são toda vida cobradas, toda vida apertando na mesma tecla, o pessoal fica de saco cheio." (004)

Um chefe de seção da organização Beta relatou o que poderia acontecer caso o nível de cobrança com os funcionários fosse exagerado:

"se você exigir demais, eles vão se revoltar. A pessoa revoltada não vai desenvolver o potencial dela. (...) já pensasse se tivesse (...) a supervisora em cima de mim 'tens que fazer isso, fazer aquele outro, tem que fazer aquele outro...'; eu não vou fazer nada certo, eu vou tá com raiva, eu vou querer só empurrar pra dar minhas oito horas, ir embora e acabou-se. Então, eu acho assim: muitas regras, ou eu exigir muito aquelas regras, vai prejudicar tanto na

¹ Nota do pesquisador.

peessoa como no processo do trabalho mesmo; (...) eles têm as normas, eles têm o que a firma exige, então, cada um tem que tá consciente do que é o serviço dele, de que ele precisa do emprego é de que eu preciso dele." (05)

Um outro depoimento exemplificou um problema provocado pela inflexibilidade gerada por uma regra e pela obediência de um funcionário a ela:

"houve uma época em que (...) sem crachá não entrava e realmente o guarda não deixava entrar; o supervisor tinha que vir lá do setor de trabalho dele buscar o subordinado (...). Irritava as pessoas, mas eram regras (...), irritou tanto que caiu fora [esta regra foi abolida]² (...). Muita regra atrapalha a qualidade de vida, irrita as pessoas, cria insatisfação (...). Nessa questão do crachá, de repente tu poderia ter bom senso, algumas vezes o guarda não guarda a fisionomia de todo mundo que entra..." (011)

Se as passagens anteriores apontavam para os problemas gerados pelo excesso de formalização, existem ainda para serem apresentadas as outras manifestações referentes ao uso da formalização abaixo de um ponto considerado "ideal". Os funcionários alegaram que nesta situação os problemas que surgem são ligados à falta de clareza de quais são e como devem ser executadas as tarefas e funções de cada membro organizacional e à conseqüente insegurança que os trabalhadores acabam sentindo nesta situação.

Sobre regras de trabalho de menos, um funcionário da organização Alfa posicionou-se da seguinte forma:

"Eu vejo que as pessoas hoje em dia não são preparadas para trabalharem num ambiente em que não exista regra, que não exista uma certa... alguma cobrança, alguma coisa nesse sentido (...) Muitas pessoas iriam se sentir inclusive perdidas: 'o que eu faço, o que eu não faço?' não tem nenhuma determinação pra eu executar o meu trabalho..." (002)

No trecho a seguir, uma supervisora do setor de costura da organização Beta reforçou este posicionamento, ao responder a questão proposta pelo pesquisador:

Como é que o funcionário se sente quando ele tem definições exatas de como deve fazer o seu trabalho?

"Mais seguro. É, porque é bem mais fácil trabalhar com uma coisa sabendo, tendo certeza que vai fazer e que é o certo; aí pega, faz sem medo nenhum; porque se não tem... não tem uma regra, não sabe como fazer, o pessoal fica inseguro (...) então eu acho que é melhor pra uma pessoa trabalhar quando já tem os passos definidos." (03)

² Nota do pesquisador.

Os dois posicionamentos anteriores de funcionários das duas organizações foram coincidentes. Também uma funcionária que, antes de trabalhar na organização Beta, trabalhou em duas outras organizações de maior porte e mais formalizadas reforçou o parecer dos dois entrevistados anteriores. Neste trecho, inclusive, a funcionária reforça a idéia de que a organização Beta não é muito formalizada:

"É, aqui às vezes a gente não sabe se tá fazendo certo; lá [nas outras empresas em que trabalhou]³ já alinhava com a amostra e já vinha tudo desenhado, daí a gente já sabia que tinha que fazer assim. Agora, aqui não, aqui às vezes nem elas [as supervisoras]⁴ não sabem como é pra fazer, a gente nem sabe se tá fazendo certo." (04)

A falta de critérios claros e definições exatas do que e como fazer foi citada na organização Alfa como um problema que atingia principalmente os funcionários que faziam o controle da qualidade, trabalhando no Controle Estatístico do Processo (CEP). Sem a descrição exata de quais características possibilitavam classificar um produto, por exemplo, como de primeira ou de segunda qualidade, cada um dos revisores do CEP fazia o trabalho utilizando seus próprios critérios e sua interpretação nos pontos não esclarecidos pelos seus guias de classificação. Esta situação criava variações entre o trabalho executado por um e por outro.

A falta de critérios detalhados e padronizados resultava na classificação de um grande número de artigos como produtos de segunda qualidade, quando poderiam estar sendo classificados como produtos de primeira qualidade e vice-versa. Se o processo de controle da qualidade na organização Alfa estivesse obedecendo a critérios detalhados, previamente definidos e padronizados para todos os funcionários, não só os funcionários estariam tendo maior segurança na execução de seu trabalho, por terem a certeza de estarem realizando suas funções corretamente, mas também a organização estaria diminuindo seus custos devido a erros do controle de qualidade.

Os erros dos revisores aumentavam os custos por levarem a empresa a oferecer produtos de primeira qualidade em mau estado - o que criava a necessidade de realizar trocas e reembolsos para seus clientes. Por outro lado, produtos que poderiam ser vendidos por melhores preços por serem de melhor qualidade em muitos casos eram classificados como de segunda qualidade e vendidos como tal.

³ Nota do pesquisador.

⁴ Nota do pesquisador.

Um entrevistado defendeu a idéia de que a padronização gerou melhoria da QVT dos funcionários do setor de controle da qualidade, principalmente porque eles passaram a ter condições de mostrar que a maneira como estavam realizando seus trabalhos estava correta, deixando de ser alvo de reclamações de seus supervisores:

"ninguém queria mais aquele serviço, ninguém mais queria ser inspetor de CEP, queriam mudar (...) Então, hoje em dia elas se sentem muito mais satisfeitas no trabalho delas porque elas tão pisando no chão (...) restabeleceu a motivação que elas tinham pro trabalho" (008)

"Melhorou porque hoje ele sabe e ele tem como se basear se, vamos supor, tu falar pra ele 'isso aqui, oh, é uma primeira', ele vai dizer 'não, isso aqui é uma segunda por isso, por isso e por isso, porque não dá na medida aqui, porque tem esse rasgo aqui...' porque ele tem em que se basear. 'Ah, mas como é que eu vou saber?', 'ah, nós temos aqui um manual, tem aqui a...'. Então, hoje ele tem algo palpável pra se basear e se justificar." (008)

Pela interpretação também de um outro funcionário, a padronização estava propiciando melhorias para a QVT na organização Alfa, porém melhorias de uma forma mais ampla, não apenas para funcionários do setor de controle da qualidade:

Por que o senhor afirmou que com a padronização as pessoas se sentem melhor no trabalho?

"Eu contaria como principal justificativa dela se sentir bem que ela sabe quais são as suas responsabilidades e sabe como atingir aquilo que foi acordado com elas. Sem esses padrões, fica difícil porque elas vão ser sempre cobradas em função do que pensa cada um que chega pra cobrar delas e não de coisas estabelecidas..." (011)

Na organização Beta, foram registradas manifestações que também defendiam a idéia de que a formalização teria que ser utilizada respeitando um ponto mínimo, abaixo do qual o sistema produtivo não passaria as informações suficientes necessárias para que as pessoas pudessem desempenhar suas funções de modo satisfatório:

"a pessoa tem que saber o que ela tá fazendo, como ela está fazendo, por quê está fazendo; se as regras dão essas respostas, então elas são importantes; a questão de pouco ou bastante vai depender do que se está fazendo e de como é que está sendo passado (...). Regras de menos, se deixar de passar as informações necessárias, vai prejudicar." (06)

"Não, eu acho que muito poucas regras deixa alguma dúvida no ar (...) o que a gente vê é que se você deixar muito à vontade, não funciona também; (...) então, poucas também não pode ter, tem que ter um..." (05)

Os funcionários da organização Alfa disseram já ter passado por uma época em que uma administração recém-chegada, dentre outras reformulações, havia

decidido diminuir sensivelmente o grau de exigência de obediência às regras, reduzindo assim o nível de formalização organizacional. Interessantemente, ao invés de todos os funcionários terem chegado, após determinado período, a uma situação de grande satisfação por serem menos exigidos no cumprimento de suas funções - o que muitos esperariam que acontecesse e o que a visão clássica dos reflexos da formalização sobre a QVT diria que aconteceria -, eles terminaram sentindo-se insatisfeitos devido ao clima de "desordem" (segundo alguns) criado.

O senhor acredita que poucas regras trazem maior satisfação para o trabalhador?

"Não, eu acredito que poucas a gente já teve também; eu acho que tem que ter um limite de regras; poucas, eu acho que foi o que aconteceu há pouco tempo atrás com essa... com essa certa liberdade, atrapalhou e bastante no trabalho e até mesmo no relacionamento com as pessoas, o pessoal já não tinha tanto respeito um pelo outro, já atrapalhou bastante até na produção. Tudo eu acho que tem que ter um limite de regras, não poucas e não muitas." (010)

Alguns funcionários, como ocorreu na passagem anterior, referiram-se ao surgimento do desentendimento entre eles porque, com menor grau de cobrança, menor controle comportamental e maior liberdade de ação, muitos funcionários se acomodariam, deixando de realizar seus trabalhos a contento e fazendo com que outros funcionários mais dedicados se sentissem prejudicados por terem que trabalhar mais para cumprir com as tarefas não realizadas pelo grupo dos "acomodados". O que geraria também grande descontentamento para os "dedicados" seria, após terem que trabalhar mais, ainda verificarem que muitos dos "acomodados" recebem uma remuneração semelhante à sua.

Um chefe de seção e um outro funcionário da organização Beta fizeram as seguintes declarações que expõem estes problemas:

As pessoas se sentem melhor no trabalho com poucas regras?

"até certa forma, ela se sente porque, ninguém cobrando, ela vai fazer como ela quer. (...) ela pode se sentir bem, tá trabalhando à vontade, só que o serviço dela não é produtivo, a não ser que seja uma pessoa bem responsável (...). Ela se sente muito à vontade, se distrai no serviço, isso é bastante comum; (...) eu tive bastante desse problema aí de eu pensar assim 'não, eu vou deixar a pessoa bem à vontade pra ver o que que vai ocorrer' e, daqui a pouco, eu via a pessoa brincando..." (05)

"aqui dentro têm muitas pessoas que são super dedicadas à empresa, então elas se revoltam com aquelas pessoas que têm mais regalias, são pessoas que não se incomodam, não se importam com nada (...). Então, isso deixa elas

incomodadas [as dedicadas]⁵, elas acham que a empresa deveria exigir mais no sentido (...) de ser igual para todos" (10)

Também na organização Alfa, foi apontada uma interferência prejudicial do pequeno grau de formalização sobre a QVT devido ao surgimento de problemas nas relações interpessoais:

"acaba influenciando na qualidade de vida porque, veja bem, (...) têm pessoas que vão acabar se acomodando e tem aquela pessoa que não (...); de repente ela vê que existe essa pessoa que está se acomodando, então já não vai se sentir mais à vontade. Então acaba influenciando o ambiente das pessoas, ou seja, nessa qualidade de vida ali dentro do ambiente, com as pessoas." (002)

Quadro 8.1: Formalização e QVT nas Organizações Alfa e Beta

RESUMO DOS DISCURSOS DOS FUNCIONÁRIOS	
Organização Alfa	Organização Beta
<ul style="list-style-type: none"> • pouca padronização dificulta a execução das tarefas e prejudica a QVT por deixar os funcionários com dúvidas sobre suas tarefas; • muitas regras e muita padronização complicam a execução do trabalho, provocando insatisfação; • alto grau de cobrança para o cumprimento de regras e padronização também gera insatisfação; <li style="text-align: center;">===== • formalização abaixo de um ponto considerado "ideal" também gera insatisfação por provocar a ambigüidade de papéis; • a existência da formalização definindo claramente as funções, deveres e direitos proporciona segurança para os funcionários; • a falta de definições claras e exatas das tarefas foi apontada como prejudicial especialmente para os funcionários do controle da qualidade; • a padronização foi citada como fonte da melhoria da QVT dos revisores da qualidade, além de possibilitar redução de custos para a empresa; • pouca formalização cria problemas de relacionamento pois alguns funcionários se acomodam, gerando insatisfação dos mais dedicados. 	<ul style="list-style-type: none"> • pouca padronização dificulta a execução das tarefas e prejudica a QVT por deixar os funcionários com dúvidas sobre suas tarefas; • muitas regras e muita padronização complicam a execução do trabalho, provocando insatisfação; • alto grau de cobrança para o cumprimento de regras e padronização também gera insatisfação; <li style="text-align: center;">===== • formalização abaixo de um ponto considerado "ideal" também gera insatisfação por provocar a ambigüidade de papéis; • a existência da formalização definindo claramente as funções, deveres e direitos proporciona segurança para os funcionários; • a falta de definições claras e exatas das tarefas foi apontada como prejudicial; <li style="text-align: center;">===== • pouca formalização cria problemas de relacionamento pois alguns funcionários se acomodam, gerando insatisfação dos mais dedicados.

⁵ Nota do pesquisador.

8.1- Visão Conciliatória dos Reflexos da Formalização sobre a QVT

Segundo as entrevistas apresentadas neste capítulo, as interferências da formalização sobre a QVT podem ser negativas (quando a formalização é excessiva), acarretando a insatisfação e a alienação de relações expressivas⁶ devido ao ritualismo, desconforto, *stress* e detalhismo excessivo gerados pelos regulamentos de trabalho. Assim, o presente estudo identifica similaridades destas considerações com a visão tradicional dos reflexos da formalização sobre a QVT.

Também de acordo com as entrevistas realizadas nas duas organizações, as interferências da formalização sobre a QVT podem ser positivas devido a sua contribuição para a redução da ambigüidade de papéis⁷. Esta contribuição, então, daria mais segurança para os funcionários na realização de seus trabalhos, reduziria a tensão da dúvida de estarem fazendo ou não a "coisa correta" e aumentaria a confiança na maneira de cada um realizar seus trabalhos. Desta forma, o presente estudo identifica similaridades destas considerações com a visão compensatória dos reflexos da formalização sobre a QVT.

Contudo, novos elementos surgiram com a realização desta pesquisa: verificou-se que a utilização da formalização abaixo de um certo nível "ideal" gera insatisfações e alienação de relações expressivas (problemas de relacionamento interpessoal) pois a organização deixa de estar atendendo as necessidades supridas pela formalização: controle comportamental, ordem, coordenação das atividades, precisão, previsibilidade, confiabilidade e eficiência, de uma forma mais geral. Além destes problemas, com formalização de menos, a organização deixa ainda de beneficiar-se das vantagens atribuídas à formalização pela visão compensatória.

As considerações anteriores referentes às visões tradicional e compensatória e esta última referente à baixa formalização não parecem ser mutuamente excludentes, pelo contrário, elas podem figurar ao mesmo tempo num conjunto mais amplo de considerações, o que poderia ser chamado de visão conciliatória dos reflexos da formalização sobre a QVT.

⁶ O conceito de alienação das relações expressivas é apresentado na seção 2.3.1 do capítulo 2.

⁷ O conceito de ambigüidade de papéis está apresentado na seção 2.3.1 do capítulo 2.

A conclusão deste capítulo parece ser lógica: se tanto a formalização em excesso quanto a formalização de menos provocam reflexos negativos na QVT, o caminho não seria a tentativa de busca de um meio termo? Os próprios funcionários das organizações Alfa e Beta responderam à questão com base em suas experiências e nas considerações anteriores que fizeram ao longo de sua entrevistas.

Na organização Alfa:

"Eu acho que tem que ser... médio, muitas regras também não é bom porque a pessoa fica muito acuado (...) e com poucas, as pessoas também muito... liberal, acho que aí pode tudo, tem sempre aquela pessoa... têm pessoas que são conscientes das coisas: 'ah, eu trabalho na empresa, eu tenho que cumprir horário, eu tenho que cumprir isso, e...'. Têm pessoas que, não tendo as regras, já acha que pode chegar qualquer hora no trabalho, ou sair qualquer hora... Então, eu acho que tem que ser razoável!" (007)

"... Um ponto de equilíbrio... acredito, acredito nisso sim." (008)

É difícil conseguir encontrar esse ponto de equilíbrio?

"Sem dúvida, porque é como eu te falei, se eu exigir um pouco a mais do que eu tenho, a pessoa pode... 'pô, o que ele tá querendo?! tá mandando em mim'; ou se eu deixar muito à vontade, ela pode... 'ah, ninguém me cobra nisso aqui, pra que que eu vou fazer de acordo com o que tá aqui?'. Então, achar ali um meio termo é muito difícil, mesmo porque cada pessoa é uma pessoa diferente." (008)

Na organização Beta:

"Eu acredito que isso tem que ser o suficiente pra saber como é que se deve proceder no seu trabalho, que não te deixe envolvida...; agora, não uma quantidade que daqui a pouco você só tem que ler pra saber o que fazer; o processo de comunicação, ele é muito bom também, só que ele deixa mais possibilidades, do meu ponto de vista, a erros se você não for muito correto na hora de passar a informação." (006)

E se a empresa tivesse regras abaixo daquele ponto que você julga ideal?

"Eu acho que ia dificultar pra eles fazerem o próprio serviço e que daí seria mais fácil também cometer erros, por isso que eu te digo, se tiver que ter regras, formalizar mais, que seja o suficiente pra pessoa conseguir trabalhar sem que, daqui a pouco, tudo tem regras. Não precisa exagerar nisso." (006)

Não foram verificadas diferenças expressivas da satisfação - ou da insatisfação - com a formalização organizacional entre os funcionários das organizações Alfa e

Beta, apesar das duas organizações terem apresentado diferenças significativas de níveis de formalização⁸.

A elaboração teórica da seção 2.1 sugere que a formalização assume diferentes características e funções no transcorrer da vida das organizações, recebendo maior ou menor ênfase de acordo com as necessidades e circunstâncias gerais em cada etapa do ciclo de vida organizacional. A organização Alfa mostra-se em uma etapa do ciclo de vida organizacional mais adiantada do que a organização Beta e ainda possui um nível de complexidade organizacional mais elevado.

Estes dois itens, principalmente, fazem com que na organização Alfa um maior grau de formalização seja necessário em comparação à organização Beta. Muito provavelmente, a organização Alfa não atenderia a suas necessidades utilizando o mesmo nível de formalização que a organização Beta; por outro lado, a organização Beta estaria utilizando-se de um grau de formalização excessivo se estivesse nos níveis da organização Alfa. Esta situação sugere que o uso a formalização deve obedecer a um princípio: a adequação.

Por fim, as discussões constantes neste capítulo conduzem à idéia de que a formalização é um recurso burocrático que provoca conseqüências negativas tanto por seu uso demasiado quanto por seu uso abaixo da adequação e que existe um ponto imaginário entre estas duas condições que seria uma melhor composição entre "ganhos e perdas", um "ponto ideal".

Partindo-se do princípio de que as organizações buscam maximizar seus resultados, procurando ser progressivamente mais eficientes, a formalização será também um item (dentre tantos outros) a ser ajustado continuamente, dentro de um processo de homeostase.

⁸ Maiores detalhes no capítulo 6 e no Quadro 6.1

9- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento teórico do início deste trabalho de dissertação possibilitou a elaboração de referenciais que puderam ser utilizados como parâmetros com os quais foram comparadas as informações obtidas junto às organizações Alfa e Beta. Tais parâmetros foram especialmente importantes para a classificação das duas organizações em seus respectivos níveis de formalização.

Como pode ser observado nos capítulos 5 e 6, a organização Alfa mostrou-se não apenas mais formalizada do que a organização Beta, mas também mais burocratizada, de forma geral.

Entre os referenciais desenvolvidos na fundamentação teórica, também constam os indicadores de QVT segundo dois estudos considerados relevantes pelo pesquisador: os trabalhos de Siqueira e Coleta (1989) e de Walton (1973). Estes estudos, juntos com o de Vieira (1996), foram utilizados como base para preparação dos roteiros de entrevista com os funcionários das empresas para a obtenção de informações e de suas percepções sobre a qualidade de vida no trabalho em suas organizações.

Ao final do registro das entrevistas com os funcionários, sua transcrição e tratamento dos conteúdos, os resultados obtidos sobre o que os trabalhadores relataram como indicadores de QVT tiveram grande concordância com os referenciais de QVT proporcionados por Siqueira e Coleta (1989) e Walton (1973). As descrições dos indicadores de qualidade de vida no trabalho realizadas nesta dissertação - também com base nas entrevistas - não permitem afirmar que existem grandes diferenças entre os níveis de satisfação dos funcionários das duas organizações ou mesmo diferenças significativas entre a QVT em uma e em outra organização.

Estes resultados significam que não foi constatada uma diferença expressiva entre a QVT da organização muito formalizada e a QVT da organização pouco formalizada tomadas para comparação neste estudo de caso.

O último assunto desenvolvido na fundamentação teórica foi sobre os estudos clássicos e mais atuais (os compensatórios) das relações entre a formalização e a qualidade de vida no trabalho. Os relatos de vários funcionários das duas organizações foram coincidentes não apenas com uma das duas categorias de estudos, mas com as duas.

Pelo relato dos funcionários, pôde-se verificar que a formalização pode gerar tanto reflexos positivos quanto negativos sobre a qualidade de vida no trabalho, caso ela esteja sendo aplicada nas organizações de modo demasiado ou abaixo do que demandam as necessidades de organização do processo produtivo. A coincidência dos relatos dos funcionários tanto com a visão tradicional dos reflexos da formalização sobre a QVT quanto com a visão compensatória acabou por sugerir uma terceira forma de ver os fatos: uma visão conciliatória, que utiliza-se das considerações de ambas as visões anteriores, mas também das considerações de necessidade de busca de um ponto de equilíbrio do uso formalização em que sejam atendidas as necessidades de estruturação do processo produtivo das organizações, mas que também sejam respeitados alguns limites de prejuízo da qualidade de vida no trabalho.

Futuras pesquisas poderiam aprofundar os estudos da QVT e da formalização - ou da QVT nos contextos burocráticos - a fim de buscar verificar se a qualidade de vida no trabalho tende a apresentar diferenças significativas em organizações mais e menos formalizadas ou em organizações mais e menos burocratizadas. No caso de serem desenvolvidas pesquisas desta natureza, alguns resultados do presente estudo exploratório-descritivo poderiam significar alguma contribuição.

Esta pesquisa poderia apresentar outras formas de contribuição. Este estudo poderia somar-se a outros, como o de Vieira (1996), para juntos ampliarem o estudo qualitativo da qualidade de vida no trabalho no Brasil, visto que a grande maioria das pesquisas realizadas são de cunho quantitativo, desenvolvidas principalmente por pesquisadores da UFMG e da UFRGS.

Já no tocante à formalização, grande número dos estudos disponíveis foram desenvolvidos nos Estados Unidos e também são baseados em métodos quantitativos de pesquisa. No Brasil, são poucos os estudos que se referem à formalização organizacional e eles mais uma vez têm como característica os métodos quantitativos de pesquisa. A presente pesquisa novamente traz características diferenciadas,

fazendo com que alguns de seus elementos possam somar-se também ao campo dos estudos das burocracias nas organizações.

ANEXOS

ANEXO 1

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES
E CHEFES DA EMPRESA**

Campo 1 - CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

1. Quantos anos de existência tem a empresa? _____
2. Quantos empregados ela tem (incluindo Dep. de Vendas)? _____
3. Sua empresa é: () familiar () meio-termo () profissionalizada
4. Em que ramo e com que produtos a empresa trabalha? _____
5. Alguma característica marcante diferencia sua empresa dos concorrentes em relação ao produto, matéria-prima, processo produtivo ou condições de trabalho? _____
6. O que o Sr(a). me diria sobre a atual situação financeira da empresa?
() em crise - () concordata () falência () quase conc. - () estável* () crescimento
* Em caso de situação estável, sua empresa saiu de alguma crise recentemente ou prevê entrar em crise? Quando? _____
7. Alguma vez foi instituído aqui um trabalho de elaboração de descrições de cargos, fluxogramas de tarefas e regras de procedimentos e comportamento no trabalho?
() sim; quando? _____ de que forma? _____
() não.
8. Em que setor da empresa estas regras predominam? _____
9. Alguém centraliza a tomada de decisões na empresa? _____

Campo 2 - VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE FORMALIZAÇÃO¹ E DE BUROCRATIZAÇÃO

O que o senhor me diz sobre as seguintes afirmativas?

- 1- Todas as situações de trabalho aqui são altamente previsíveis.
- 2- Uma coisa que as pessoas gostam aqui é da variabilidade do trabalho, em todos os cargos, inclusive nos mais baixos da hierarquia.
- 3- Como fazer as coisas é uma decisão do empregado na hora que está fazendo seu trabalho.

¹ Por formalização nós entendemos o grau de padronização do trabalho e o grau permitido de desvio dos padrões (Aiken e Hage, 1970). Blau e Scott (apud Aiken e Hage, 1970, p. ?) descreveram formalização burocrática como: "... procedimentos oficiais... que prescrevem as apropriadas reações a situações recorrentes e guias estabelecidos para a tomada de decisão".

- 4- Todos os trabalhos aqui são repletos de rotinas.
- 5- Os parâmetros de controle dos trabalhadores são claros. É fácil identificar aquilo que é "certo" ou "errado" ao analisar uma atividade com vistas a fazer seu controle.
- 6- Seja qual for a situação que surja, os empregados têm procedimentos a seguir para lidar com ela.
- 7- Os empregados estão seguindo procedimentos operacionais exatos a todo momento.
- 8- Em qualquer momento que os empregados têm um problema de trabalho, eles se dirigem a uma mesma pessoa para buscar uma resposta.
- 9- Todos têm um trabalho específico (com tarefas específicas) a fazer.
- 10- As pessoas aqui são autorizadas a trabalhar quase da forma que lhes agrada.
- 11- A maioria das pessoas aqui faz suas próprias regras sobre o trabalho.
- 12- O controle é mais ou menos rígido, dependendo da pessoa que está sendo controlada.
- 13- A quantidade de situações em que os subordinados devem consultar seus superiores antes de tomar qualquer iniciativa é muito grande.
- 14- Existe na empresa uma divisão clara de áreas de responsabilidade com postos-chave de autoridade determinados e fixos para dirigi-los.
- 15- Uma pessoa pode tomar suas próprias decisões sem checar mais ninguém.
- 16- Os empregados estão sendo constantemente checados quanto à violação das regras.

Bibliografia Básica:

- AIKEN, Michael, HAGE, Jerald. Organizational Alienation: a comparative analysis. In: GRUSKY, Oscar, MILLER, George. **The sociology of organizations: basic studies**. New York: The Free Press, 1970. p. 517-28.
- HETHERINGTON, Robert W. The effects of formalization on departments of a multi-hospital system. **Journal of management studies**, Oxford: Basil Blackwell, v. 28, n. 2, 1991. p. 103-41.

ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM TRABALHADORES

A- Histórico, contexto e processo de trabalho:

- Qual é a sua trajetória na empresa (quando foi admitido, que cargos ocupou, pelo que passou)?
- Fale sobre seu trabalho:
 1. O que faz?
 2. Como executa o que faz?
 3. O seu trabalho é repetitivo e monótono?
 4. Como é o ritmo do trabalho?
 5. Você tem tempo e quantidade estipulados para realizar seu trabalho?
 6. Você já alterou por conta própria a maneira se executar o trabalho? Você pode fazer isso?
 7. Você acredita que pode executar seu trabalho de outra maneira? Por que não o faz?

B- Condições físicas, de ambiente e de regras de trabalho:

1. Como estão as condições do seu ambiente de trabalho (ruído, temperatura, iluminação)?
2. Quais os tipos de acidente mais comuns no seu trabalho?
3. Que tipo de controle a chefia exerce sobre seu trabalho?

Regras

4. Você tem muitas regras escritas a serem respeitadas no trabalho?
5. Você conhece todas elas?
6. Seu trabalho é repleto de descrições e especificações escritas de como ele deve ser realizado?
7. Seu chefe lhe pressiona e exige muito para cumprir regras e especificações de trabalho?

C- Qualidade de Vida no Trabalho:

1. As pessoas gostam de trabalhar nesta empresa?
2. O que significa para você Qualidade de Vida no Trabalho?
3. Com base no que falou, como está a QVT no seu setor? E na empresa?
4. Você se sente incomodado pelas especificações de execução do trabalho?
5. E pelas regras de trabalho e de comportamento?

D- QVT e formalização:

1. Você acredita que poucas regras [ou muitas *] lhe ajudam ou lhe atrapalham na execução de seu trabalho?
2. O que, em geral, seus amigos falam sobre as regras de trabalho?

3. Você acredita que, com mais regras escritas [ou menos *], os funcionários se sentiriam melhor ou pior no trabalho?
4. Que problemas você tem visto acontecer na empresa por ela ter poucas [ou muitas *] regras?
5. O que mais você vê acontecer em decorrência de poucas [ou muitas *] regras?
6. Como os funcionários se sentem diante de poucas [ou muitas *] regras no trabalho?
7. Você acredita que quanto mais as regras são escritas melhor o trabalhador se sente no trabalho?
8. Você já trabalhou em alguma empresa de grande [ou pequeno *] porte, com grande [ou pequena *] quantidade de regras? Se sim, quais as diferenças em termos de satisfação com o trabalho você encontra entre uma situação e outra?
9. Que relação você vê entre as regras de trabalho e a satisfação com o trabalho?
10. E entre especificações de tarefas e satisfação com o trabalho?
11. E entre obrigação de cumprimento das regras e especificações e satisfação no trabalho?
12. Você acredita que muitas outras pessoas da empresa compartilham desta mesma opinião sua?

E- Participação:

1. Os trabalhadores participam da administração da empresa? De que forma?
2. Fale de alguma forma de participação.
3. Os trabalhadores participam da definição de como devem comportar-se e fazer seu trabalho?

F- Treinamento e estudos:

1. Como são os programas de treinamento de sua empresa?
2. O que acha deles?
3. A empresa incentiva alguma forma de estudo em escolas, colégios ou universidades? E dentro da própria empresa?
4. Quais vantagens você vê nisso?

G- Integração social:

1. Como são as suas relações com os outros trabalhadores? E com as chefias?
2. Alguma coisa deveria mudar num desses tipos de relação?
3. Você tem liberdade para conversar, ou tirar dúvidas, diretamente com a diretoria ou com seus superiores?
4. Você e os outros trabalhadores demonstram livremente suas insatisfações, necessidades e reivindicações?

H- Carreira:

1. Você conhece suas possibilidades e meios para ser promovido ou mudar de cargo?
2. Você encontra-se satisfeito com o seu cargo ou gostaria de mudar? Por que?

3. Você acha a avaliação do seu trabalho justa?

I- Trabalho e espaço total de vida:

1. Como você se sente quando executa seu trabalho?
2. E quando termina seu trabalho no fim do expediente?
3. O que significa para você 'ser demitido'?
4. O que você faz quando não está trabalhando? E no fim de semana?
5. O que significa estar em casa para você?

J- Relevância social do trabalho:

1. Qual a importância você vê em seu trabalho para a sociedade (sua cidade, família, etc.)?
2. O que significa para você trabalhar nesta empresa?
3. Você é respeitado e admirado pelo tipo de trabalho que faz?

L- Benefícios:

1. Quais são os benefícios que a empresa lhe oferece que você julga importantes?
2. Você se considera satisfeito com estes benefícios?

* - No caso da empresa de grande porte e muito formalizada.

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM CHEFES, SUPERVISORES E TÉCNICOS

A- Histórico, contexto e processo de trabalho:

- Qual é a sua trajetória na empresa (quando foi admitido, que cargos ocupou, pelo que passou)?
- Fale sobre o trabalho de sua seção. Que atividades desenvolve?
- Qual o número de trabalhadores que atuam por turno em sua seção?
- Quais os cargos e funções desempenhados por esses trabalhadores?
- Fale sobre seu trabalho:
 1. O que faz? Quais são suas responsabilidades?
 2. Como executa suas funções?
 3. Existe tempo padrão e quantidade mínima de produção para o trabalho dos funcionários?
 4. Se sim, como ele é estipulado?
 5. Ele é igual para todos os turnos?
 6. O trabalhador participa da definição deste padrão? Ele pode escolher a melhor maneira de executar seu trabalho?
 7. Como é o ritmo do trabalho?
 8. O seu trabalho é repetitivo e monótono? E o dos trabalhadores?
 9. Como é o treinamento/preparação dos trabalhadores para desempenharem suas atividades?
 10. Existe rotatividade dos trabalhadores nas funções da seção? E entre outras seções?
 11. Você já efetuou alguma mudança no seu setor que interferisse positiva ou negativamente na questão da satisfação dos trabalhadores com seu trabalho?
 12. Os trabalhadores já alteraram por conta própria a maneira de executar o trabalho? Eles podem fazer isso?

B- Condições físicas, de ambiente e de regras de trabalho:

1. Como são as condições do ambiente de trabalho no seu setor (ruído, temperatura, iluminação)?
2. Que tipo de controle a chefia exerce sobre o trabalho dos subordinados?
3. Existe perigo de acidentes em seu setor de trabalho? Quais os tipos de acidente mais comuns?
4. Como está o índice de rotatividade e absenteísmo? O que justifica isto?

Regras

5. Seu setor de competência tem muitas regras de trabalho a serem respeitadas?
6. Os trabalhadores do seu setor são muito exigidos quanto ao cumprimento de regras escritas e especificações de trabalho?
7. Os trabalhadores conhecem todas elas?
8. Seu setor de competência é repleto de descrições e especificações escritas referentes a como as atividades e tarefas dos trabalhadores devem ser realizadas?

C- Qualidade de Vida no Trabalho:

1. As pessoas gostam de trabalhar nesta empresa?
2. O que significa para você Qualidade de Vida no Trabalho?
3. Com base no que falou, como está a QVT no seu setor? E na empresa?
4. Os empregados sentem-se incomodados pelas regras de trabalho e comportamento?
5. E pelas especificações de execução das tarefas?

D- QVT e formalização:

1. Você acredita que poucas regras [ou muitas regras *] ajudam ou atrapalham o bom andamento do trabalho no seu setor?
2. O que, em geral, os trabalhadores acham de poucas regras [ou muitas regras *] de trabalho?
3. Você acredita que, com muitas regras [poucas regras *], os funcionários se sentiriam melhor ou pior no trabalho do que com poucas regras [muitas regras *]?
4. Quais os problemas você tem visto acontecer na empresa por ela ter poucas [ou muitas *] regras?
5. O que mais você vê acontecer em decorrência de poucas [ou muitas *] regras?
6. Como os funcionários se sentem diante de poucas [ou muitas *] regras?
7. Você acredita que quanto mais as regras são escritas melhor o trabalhador se sente no trabalho? Ou pior ele se sente no trabalho?
8. Você já trabalhou em alguma empresa de grande [ou pequeno *] porte, com grande [ou pequena *] quantidade de regras? Se sim, quais as diferenças em termos de satisfação com o trabalho você encontra entre uma situação e outra?
9. Você acredita que muitas outras pessoas da empresa compartilham desta mesma opinião sua?
10. Como os funcionários se sentem em relação às especificações de execução do trabalho?
11. E em relação às regras de trabalho e de comportamento?
12. Que relação você vê entre as regras de trabalho e a satisfação com o trabalho?
13. E entre especificações de tarefas e satisfação com o trabalho?
14. E entre obrigação de cumprimento das regras e especificações e satisfação no trabalho?

E- Participação:

1. O que significa para você participar da administração da empresa?
2. Os trabalhadores participam da administração da empresa? De que forma?
3. Fale de alguma forma de participação.
4. Os trabalhadores participam na definição de como fazer seus próprios trabalhos?

F- Treinamento e estudos:

1. Em geral, como são os programas de treinamento de sua empresa?

2. A empresa incentiva alguma forma de estudo em escolas, colégios ou universidades? E dentro da própria empresa?
3. Os trabalhadores participam ou têm vontade de participar de alguma dessas formas de estudo?
4. Quais vantagens eles têm nisso?

G- Integração social:

1. Como são as relações entre os trabalhadores?
2. Como são as relações deles com as chefias?
3. Como é sua relação com os trabalhadores?
4. Alguma coisa deveria mudar nessas relações?
5. Você procura saber se os funcionários estão satisfeitos com o trabalho? De que forma? O que faz com os resultados?
6. Eles têm liberdade e abertura para conversar, ou tirar dúvidas, diretamente com a diretoria ou com os superiores deles?
7. Eles demonstram livremente suas insatisfações, necessidades e reivindicações?

H- Carreira:

1. Os trabalhadores conhecem suas possibilidades e meios para serem promovidos ou mudarem de cargo? Se não, por quê?
2. Você se encontra satisfeito com o seu cargo ou gostaria de mudar? Por quê?
3. E os trabalhadores em geral?
4. De que forma o desempenho dos trabalhadores do seu setor é avaliado?
5. Você acha a avaliação justa?

I- Trabalho e espaço total de vida:

1. Como você se sente quando executa seu trabalho?
2. E quando termina seu trabalho no fim do expediente?
3. O que você faz quando não está trabalhando? E no fim de semana?
4. O que significa estar em casa para você?

J- Relevância social do trabalho:

1. Qual a importância você vê no trabalho dos funcionários para a sociedade? Eles também percebem isto?
2. O que significa para você trabalhar nesta empresa? E para os trabalhadores em geral?
3. Você é respeitado e admirado pelo tipo de trabalho que faz?
4. O que, em geral, acontece com os trabalhadores em relação a estas questões?

* - No caso da empresa de grande porte e muito formalizada.

ANEXO 3

Quadro A.1: Histórico Numérico da Imigração de Blumenau (1850-1896)

QUADRO DA IMIGRAÇÃO										
Nacionalidade	Década de 50									
	1850	1851	1852	1853	1854	1855	1856	1857	1858	1859
-----	17	8	110	28	139	34	289	198	77	29
Alemães	-	-	-	-	7	-	-	1	4	-
Austriacos	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-
Belgas	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Dinamarqueses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nacionalidade	Década de 60									
	1860	1861	1862	1863	1864	1865	1866	1867	1868	1869
-----	91	520	570	168	95	180	158	186	1370	980
Alemães	-	-	5	-	2	8	-	7	23	1
Austriacos	-	1	-	-	12	-	-	-	-	-
Belgas	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Dinamarqueses	-	14	3	-	11	-	-	-	1	-
Tirolezes	-	6	-	-	-	-	4	-	5	-
Holandeses	-	7	17	-	1	-	-	-	-	-
Suíços	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Brasileiros	-	-	-	-	6	-	-	-	1	-
Húngaros	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Suecos	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Nacionalidade	Década de 70									
	1870	1871	1872	1873	1874	1875	1876	1877	1878	1879
-----	32	23	185	412	328	315	277	180	335	319
Alemães	-	-	7	12	33	6	16	45	33	12
Austriacos	-	-	-	-	-	1	-	-	2	-
Belgas	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
Dinamarqueses	-	-	-	-	-	768	540	62	68	18
Tirolezes	-	-	-	1	-	7	4	12	1	-
Suíços	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Húngaros	1	-	15	-	-	-	-	-	-	-
Suecos	-	-	-	-	-	27	240	68	438	106
Italianos	-	-	-	-	-	-	-	3	5	4
Ingleses	-	-	-	-	-	2	-	-	5	1
Franceses	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Gregos	-	-	-	-	-	-	-	-	6	-
Poloneses	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-
Espanhóis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nacionalidade	Décadas de 80 e 90									
	1880	1881	1889	1890	1891	1892	1893	1894	1895	1896
-----	387	147	68	524	561	91	82	142	160	46
Alemães	8	-	61	310	-	-	-	-	-	-
Austriacos	-	-	75	3	33	-	-	-	-	-
Belgas	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Dinamarqueses	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tirolezes	-	-	2	-	1	1	-	-	-	-
Holandeses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suíços	-	-	-	10	9	-	-	2	1	1
Brasileiros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Húngaros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suecos	42	1	97	88	87	99	16	4	2	-
Italianos	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-
Franceses	2	-	-	1021	612	-	-	-	-	-
Poloneses	-	3	-	-	18	-	1	-	-	-
Espanhóis	-	-	-	1995	360	24	52	8	29	66
Russos	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Portugueses	-	-	-	-	-	16	-	-	-	-
Irlandeses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Gensch apud Silva, 1988.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. 2 ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1993.
- AIKEN, Michael, HAGE, Jerald. Organizational alienation: a comparative analysis. In: GRUSKY, Oscar, MILLER, George. **The sociology of organizations: basic studies**. New York: The Free Press, 1970. p. 517-28.
- ALVES, Judith Alda. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n. 77, p. 53-61, 1991.
- ARENDT, Hanna. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.
- ASTI-VERA, Armando. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1979.
- BEST, John W. **Como investigar en educación**. Madrid: Morata, 1992.
- BLAU, Peter M., SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. Desenvolvimento organizacional e qualidade de vida no trabalho: filosofia e abordagens de intervenção. In: _____. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRUYNE, Paul, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CARROLL, Stephen J., TOSI, Henry L. **Organizational behavior**. New York: John Wiley and Sons, 1977.
- CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHILD, John. Strategies of control and organizational behavior. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, n. 1, p. 1-17, 1973.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- COHEN, Michael D., BACDAYAN, Paul. Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. **Organizational Science**, v. 5, n. 4, p. 554-68, 1994.
- CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural**. Brasília: UnB, 1981.

- DAVIS, Keith. Quality of work life. In: _____. **Human behavior at work - organizational behavior**. New York: McGraw Hill, 1981.
- DEWAR, Robert, WERBEL, James. Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 426-46, 1979.
- ETZIONE, Amitai. Racionalismo e felicidade: o dilema da organização. In: _____. **Organizações modernas**. São Paulo: Prentice-Hall, 1984.
- FERNANDES, Eda C. Qualidade de vida no trabalho - QVT: a renovação das empresas para os anos 90. **Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, p. 10-21, 1989.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- FILION, Louis Jacques. **Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur**. Montréal: Les Éditions de l'Entrepreneur, 1991.
- FRANCO, Maria Laura P. B. **O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, 1986 (mimeo).
- GONÇALVES, Ricardo Bruno Mendes. **Práticas de saúde: processos de trabalho e necessidades**. USP, 1992. (Mimeo).
- GOULDNER, Alvin W. **Patterns of industrial bureaucracy: a case study of modern factory administration**. New York: The Free Press, 1964.
- GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.
- GUEST, Robert H. Quality of work life - learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**, p. 76-87, july/august 1979.
- HALL, R. H., HASS, J. E., JOHNSON, N.. Organizational size, complexity and formalization. **American Sociological Review**, n. 32, p. 903-12, 1967.
- HALL, Richard H. Formalização. In: _____. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984. p. 69-80.
- HETHERINGTON, Robert W. The effects of formalization on departments of a multi-hospital system. **Journal of management studies**, Oxford: Basil Blackwell, v. 28, n. 2, p. 103-41. 1991.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- KERR, Steven, SLOCUM JR., John W. Controlling the performances of people in organizations. In: NYSTROM, Paul C., STARBUCK, William H. (eds.). **Handbook of organizational design**. Oxford: Oxford University Press. 1984. v. 2.
- KIMBERLY, John R. Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal. **Administrative Science Quarterly**, n. 21, p. 571-97, 1976.
- KIMBERLY, John R. The life cycle analogy and the study of organizations: introduction. In: KIMBERLY, John R., MILES, Robert H. (Eds.). **The organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

- KOPELKE, André Luiz. **Auto-realização humana em organizações de natureza econômica** (Projeto de dissertação de mestrado). Florianópolis: Curso de Pós-Graduação em Administração - UFSC, 1995. (Mimeogr.).
- KORMANN, Edith. **Blumenau: arte, cultura e as histórias de sua gente (1850-1985)**. Florianópolis: Paralelo 27. 1994.
- KRAWULSKI, Edite. **Evolução do conceito de trabalho através da história e sua percepção pelo trabalhador de hoje**. Florianópolis, 1991. Dissertação (Mestrado em Administração: Administração Pública). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- LIMONGI, Ana Cristina, ASSIS, Maria Paulina de. Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios. **RAE Light**, São Paulo: FGV, p. 26-33, março/abril de 1995.
- LUDKE, M., ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MACEDÔ, Douglas. Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores funcionais de uma mesma organização. In: XVI Encontro Anual da ANPAD, 1992, Canela - RS. **Anais ...** Salvador: ANPAD, 1992, p. 153-67.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., VIEIRA, Marcelo Falcão, DELLAGNELO, Eloise H. Livramento. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: XVI Encontro Anual da ANPAD, 1992, Rio Grande do Sul. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1992, v. 5, p. 126-38.
- MARCH, James G., SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.
- MARSHALL, Catharine, ROSSMANN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. New Bury Park: Sage, 1989.
- MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1978.
- MILLER, Danny, FRIESEN, Peter H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-83, 1984.
- MILLER, Danny, FRIESEN, Peter H. The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, p. 1013-34, 1982.
- MILLER, Danny, FRIESEN, Peter H. Archetypes of organizational transition. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 268-99, 1980.
- MINTZBERG, Henry. Design of positions: behavior formalization. In: _____. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979. p. 81-94.
- MINTZBERG, Henry. **Structure in fives: designing effective organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
- MOCH, Michael, SEASHORE, Stanley E. How norms affect behaviors in and of corporations. In: NYSTROM, Paul C., STARBUCK, William H. (eds.). **Handbook of organizational design**. Oxford: Oxford University Press. 1984. v. 1.
- MOTTA, Fernando C. Prestes, PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 5 ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

- NADLER, David A., LAWLER III, Edward E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, E.U.A.: American Management Association, v. 11, p. 20-30, winter-1983.
- ORGAN, Dennis W., GREENE, Charles N. The effects of formalization on professional involvement: a compensatory process approach. **Administrative science quarterly**, v. 26, p. 237-52, 1981.
- PAGÈS, Max et alii. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.
- PUGH, D. S. *et alii*. A conceptual scheme for organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, n. 8, p. 289-315, 1963.
- QUINN, Robert E., CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.
- RICCI, Renato. **Guia prático ISO 9000: tudo o que você precisa saber sobre ISO série 9000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- RICHARDSON, R. J. Et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RODRIGUES, Marcus V. C. Uma investigação na qualidade de vida no trabalho do nível gerencial. In: XII Encontro Anual da ANPAD, 1989, Belo Horizonte - MG. **Anais ...** Salvador: ANPAD, 1989, p. 1913-27.
- RUBIN, Herbert J., RUBIN, Irene S. **Qualitative Interviewing: the art of hearing data**. Londres: Sage, 1995.
- SCHNEIDER, I. A. Metodologia, método, técnica, modelo, paradigma: um problema de definição. **COMUNICARTE**, Campinas: PUCAMP - Instituto de Arte e Comunicação, n. 8, p. 21-7, 1989.
- SCOTT, W. Richard. The subject is organizations. In: _____. **Organizations: rational, natural and open systems**. New Jersey: Prentice-Hall, 1981.
- SELLTIZ et alii. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1974.
- SIENA, Osmar. **Tipos de racionalidade na lógica de ação de dirigentes em organizações universitárias brasileiras**. Florianópolis, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração: Políticas e Planejamento Universitário). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SILVA, José Ferreira da. **História de Blumenau**. 2 ed. Blumenau: Fundação Casa Hermann Blumenau. 1988.
- SIMÃO, Livia M. Interação pesquisador-sujeito: a perspectiva de ação social na construção do conhecimento. **Ciência e Cultura**. [s.i.]: [s.n.], v. 41, n. 12, p. 11195-1202, 1989.
- SINGER, Paul. **Desenvolvimento econômico e evolução urbana**. 2 ed. São Paulo: Nacional. 1977.

- SIQUEIRA, Mirlene M. M., COLETA, José A. D. Metodologia para a investigação da qualidade de vida no trabalho. **Psicologia do Trabalho**, Rio de Janeiro: Arquivo Brasileiro de Psicologia, v. 41, n. 3, p. 51-66, 1989.
- SOUZA, Maria de Lurdes. **A greve nas indústrias têxteis de Blumenau**. Florianópolis, 1991. Dissertação (Curso de Pós-Graduação em Direito). Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SUGAI, Juliet Kiyoko, POLI, Carlos Rogério, CERQUEIRA, Vinícius Ronzani. **Normas para elaboração e apresentação de projeto e dissertação de mestrado**. Florianópolis: Curso de Pós-Graduação em Aqüicultura - UFSC, 1992. (Mimiogr.).
- TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas. **Organização coletiva e representação de interesses do empresariado industrial têxtil de Blumenau - SC: a atuação da ACIB e do SINTEX em um espaço político institucional democrático (1985-1994)**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política). Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIEIRA, Adriane. **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: Organizações e Gestão). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- WALSH, James P., DEWAR, Robert D. Formalization and the organizational life cycle. **Journal of management studies**, Oxford: Basil Blackwell, v. 24, n. 3, p. 215-31, 1987.
- WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? **Sloam Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.
- WEBER, Max. Burocracia. In: _____. **Ensaaios de sociologia**. 5 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982. p. 229-82.
- WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1978.
- WERTHER, William B., DAVIS, Keith. The quality of work life. In: _____. **Personnel management and human resources**. McGraw Hill, 1981.
- WHETTEN, David A. Sources, responses, and effects of organizational decline. In: KIMBERLY, John R., MILES, Robert H. (Eds). **The organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.
- ZANELLI, José Carlos. Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. In: XVI Encontro Anual da ANPAD, 1992, Rio Grande do Sul. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1992, p. 01-15.