



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
CENTRO DE TECNOLOGIA - CT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO – PPGE

LUCIENE LARANJEIRA DINIZ

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO EM EMPRESAS DO SETOR
CALÇADISTA DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA - PB

2010

LUCIENE LARANJEIRA DINIZ

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO EM EMPRESAS DO SETOR
CALÇADISTA DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Tecnologia da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão da Produção

Subárea: Tecnologia, Trabalho e Organizações

Professora Orientadora: Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dra.

JOÃO PESSOA - PB

2010

D585q Diniz, Luciene Laranjeira.

Qualidade de vida no trabalho: estudo em empresas do setor calçadista da Paraíba / Luciene Laranjeira Diniz.-- João Pessoa, 2011.

138f. : il.

Orientadora: Maria de Lourdes Barreto Gomes

Dissertação (Mestrado) – UFPB/CT

1. Engenharia de Produção. 2. Trabalho – qualidade de vida. 3. Setor calçadista esportivo – João Pessoa (PB). 4. Setor calçadista esportivo - colaboradores.

LUCIENE LARANJEIRA DINIZ

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO EM EMPRESAS DO SETOR
CALÇADISTA DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Tecnologia da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Aprovada em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dr^a
Orientadora

Prof. Luiz Bueno da Silva, Dr.
Examinador Interno

Prof. Mário Cesar Rodriguez Vidal, Dr.
Examinador Externo

**Dedico este trabalho a Deus (primeiramente),
aos meus pais, minha filha, meu esposo
e a todos que colaboraram direto e
indiretamente para realização desse sonho.**

AGRADECIMENTOS

A **Deus**, o nosso criador, por está sempre presente na minha vida, compartilhando comigo os momentos de alegrias e de angústias. Hoje, graças a ELE estou conquistando com alegria mais uma vitória na minha vida.

Sempre serei eternamente grata aos meus pais, irmãos, tios e familiares, que juntos me deram o apoio necessário, tanto materialmente como espiritualmente, para a realização deste sonho.

Em especial à minha amada filha, Rebeca Laís Diniz G. Moraes e ao meu esposo, Cassius Luís G. L. Moraes, duas conquistas importantíssimas na minha vida, que me deram com amor, força e coragem a alegria de seguir adiante.

À minha avó paterna, Maria Mangueira Diniz, por suas orações e dedicação à minha pessoa durante toda a minha vida.

À minha prezada orientadora, Maria de Lourdes Barreto Gomes, por ter me acompanhado neste trabalho e me orientado com toda atenção. Por tudo o que passou a representar na minha vida tanto na área acadêmica como no meu crescimento pessoal.

Aos membros da banca examinadora, Professor Luiz Bueno da Silva, a quem tenho uma grande estima e ao Professor Mário Cesar Vidal pelas contribuições dadas para o enriquecimento deste trabalho.

Aos professores que durante essa trajetória foram colaboradores indispensáveis para essa formação, em especial aos professores do PPGEF.

Às pessoas que juntamente comigo viveram uma lição de vida, tanto acadêmica como pessoal, tornando as diferenças e dificuldades em semelhanças, respeito e amor ao próximo. Em especial a Ana Maria Magalhães e Jacqueline Nunes Cavalcanti, por não medirem esforços em me ajudarem durante esse tempo, onde muitas vezes me senti desmotivada para seguir adiante.

Aos membros do grupo de pesquisa Produção, Estratégia, Tecnologia e Trabalho, em especial a Vitória Maria Mola, Thiago Freitas e Márcio Carvalho.

Aos membros da Secretaria do PPGEF, em especial a Ana Araújo Silva, pela dedicação dada ao seu trabalho.

A todos que direto e indiretamente contribuíram para o meu crescimento profissional, espiritual e pessoal, me tornando uma pessoa mais sábia para seguir confiante o meu caminho.

“Instruir-te-ei, e ensinar-te-ei o caminho que deves seguir

Guiar-te-ei com os meus olhos”

Salmo 32:8

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi analisar a qualidade de vida no trabalho nas empresas do setor calçadista esportivo de João Pessoa – PB. A qualidade de vida no trabalho (QVT) segundo Nadler e Lawer (1983), é uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização tendo em vista o impacto do trabalho sobre as pessoas e a eficácia organizacional, bem como, a perspectiva de algum grau de participação na resolução de problemas. Definidas ainda, como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. Gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida (FERNANDES, 1996; CONTE, 2003). Considerando a importância dessa abordagem para as organizações a presente pesquisa procurou resgatar essa discussão a partir da estruturação de fatores que abrange a QVT dentro da realidade a qual essas empresas estão inseridas. Essa dissertação está estruturada inicialmente em uma discussão teórica a cerca da QVT e assuntos afins, seguida dos procedimentos metodológicos adotados e os resultados que a pesquisa permitiu descobrir, e por fim as considerações finais. Dessa forma, é um estudo de natureza qualitativa e de caráter descritivo, pois trata-se de um estudo claramente definido quanto ao campo e a dimensão a ser trabalhada, tendo a pesquisadora a intenção de compreender melhor o fenômeno da qualidade de vida no trabalho através da percepção dos indivíduos envolvidos na circunstância analisada, para uma interpretação desta realidade. Nesse sentido, o instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário estruturado contemplando as categorias da escala de Likert, aplicado aos funcionários do nível operacional da produção das empresas analisadas. Constatou-se que na percepção dos funcionários das empresas estudadas a qualidade de vida no trabalho é considerada boa. Contudo, os funcionários da empresa A se mostraram mais satisfeitos com a QVT do que os funcionários da empresa P.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho; setor calçadista esportivo; colaboradores.

ABSTRACT

The aim of this study was to examine the quality of work life in the business of sports footwear sector João Pessoa - PB. The quality of work life (QWL) according to Nadler and Lawler (1983), is a way of thinking about people, work and organization in view of the impact of work on people and organizational effectiveness, as well as the prospect of some degree of participation in solving problems. Still defined as a dynamic management and contingency of physical, technological and socio-psychological that affect the culture and renew the organizational climate, reflected in the welfare of the worker and the productivity of firms. Management dynamics because the organizations and people are constantly changing, and it is contingent because it depends on the reality of each company in the context in which it operates (FERNANDES, 1996; CONTE, 2003). Considering the importance of this approach for organizations to present research sought to rescue this thread from the structuring of factors that includes the QWL within the reality that these companies are located. This dissertation is structured initially in a theoretical discussion about the QWL and related matters, followed by the methodological procedures and results that research has revealed, and finally the closing remarks. Thus, a study is qualitative and descriptive in character, because it is a clearly defined study on the field and the size to be imaged, and the researcher's intention to better understand the phenomenon of quality of work life through perceptions of individuals involved in the case examined, for an interpretation of reality. In this sense, the research instrument used was a structured questionnaire comprising the categories of the Likert scale, applied to officials at the operational level of production of the companies examined. It was found that the perception of officials of the companies studied the quality of work life is considered good. However, employees of Company A were more satisfied with the QWL of the employees of the company P.

Keywords: Quality of work life, sports footwear sector, employees.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Visão de sistema proposta pelo Instituto de Tavistock	23
Figura 2: Elementos do sistema de Produção	26
Figura 3: Modelo de transformação da produção	27
Figura 4: A situação de trabalho	32
Figura 5: Pólos produtivos.....	37
Figura 6: O conceito da QVT amplia as teorias tradicionais da motivação	42
Figura 7: Evolução dos modelos de gestão.....	43
Figura 8: Hierarquia das necessidades.....	46
Figura 9: Modelo de QVT de Hackman e Oldham.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores que promovem a efetividade dos programas de QVT.....	33
Quadro 2: Empresas e Empregados na Fabricação de Calçados por Estado	38
Quadro 3: Evolução do conceito de QVT.....	41
Quadro 4: Modelo de Walton em relação a mensuração da QVT	55
Quadro 5: Fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho.....	58
Quadro 6: Elementos que podem afetar a QVT.....	59
Quadro 7: Modelo de Fernandes	60
Quadro 8: Variáveis referente à percepção dos funcionários em relação à qualidade de vida no trabalho (QVT).....	68
Quadro 9: Situação das variáveis na Empresa A e P	118
Quadro 10: Objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa.....	121

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição da Produção Brasileira por Porte da Empresa em 2007	35
Gráfico 2: Histórico das Exportações Brasileiras em US\$	36
Gráfico 3: Faixa etária dos colaboradores	78
Gráfico 4: Tempo de serviço na empresa	79
Gráfico 5: Benefícios recebidos de acordo com a função exercida	82
Gráfico 6: Existência de políticas de premiações e recompensas	83
Gráfico 7: Assistência à saúde	84
Gráfico 8: Limpeza e organização do ambiente de trabalho	86
Gráfico 9: Condições ambientais (ruídos, temperatura, iluminação)	87
Gráfico 10: Fornecimento de EPI's e a importância do seu uso	88
Gráfico 11: Programas de treinamento e capacitação	90
Gráfico 12: Informações necessárias à realização das tarefas	91
Gráfico 13: Participação na tomada de decisões	93
Gráfico 14: Reconhecimento e valorização do trabalho do colaborador	95
Gráfico 15: Segurança quanto à permanência no emprego	96
Gráfico 16: Relacionamento com os colegas de trabalho	98
Gráfico 17: Orientações vindas do seu superior para melhoria do seu trabalho	100
Gráfico 18: Cumprimento de horário de acordo com a CLT	102
Gráfico 19: Ritmo de trabalho puxado	103
Gráfico 20: Liberdade de expressão	104
Gráfico 21: Repercussão do trabalho perante a família	106
Gráfico 22: Entretenimento e lazer oferecidos aos colaboradores	107
Gráfico 23: Prazer na realização das tarefas	109
Gráfico 24: Preocupação com a responsabilidade social	111
Gráfico 25: Orgulho de trabalhar na empresa	112
Gráfico 26: Satisfação dos colaboradores com qualidade de vida no trabalho	114

Gráfico 27: Satisfação dos colaboradores com qualidade de vida no trabalho	115
Gráfico 28: Análise comparativa da qualidade de vida no trabalho nas empresas estudadas	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

CENINSA – Central de Informações para Sistemas Agroindustriais

FIEP – Federação das Indústrias do Estado da Paraíba

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	15
1.1 Delimitação do tema	15
1.2 Justificativa	18
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo Geral	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 Estrutura do trabalho	20
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Definição de sistema	22
2.1.1 A organização no contexto sistêmico.....	23
2.1.2 O sistema de produção	25
2.1.3 Tipos de sistemas de produção	29
2.1.4 Ambiente de trabalho.....	30
2.2 Contexto histórico do setor calçadista	34
2.2.1 Contexto histórico do setor calçadista do Brasil	35
2.3 Qualidade de vida no trabalho (QVT)	38
2.3.1 A QVT e a evolução dos modelos de gestão.....	43
2.3.2 QVT e os modelos tradicionais de gestão	44
2.3.3 Contribuição das ciências humanas para a QVT	45
2.3.4 A QVT e os novos modelos de gestão	49
2.3.5 A QVT e os modelos emergentes	51
2.3.6 Fatores críticos da qualidade de vida no trabalho (QVT).....	52
2.4 Modelos de mensuração da QVT	53
2.4.1 O modelo de Richard Walton (1975)	54
2.4.2 O modelo de Hackman e Oldham (1975).....	57

2.4.3 O modelo de Westley (1979)	58
2.4.4 O modelo de Davis e Werther (1983)	59
2.4.5 O modelo de satisfação de Fernandes (1996)	60
2.5 Considerações finais do capítulo	61
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1 Classificação da pesquisa	63
3.1.1 Métodos de procedimento	63
3.1.2 Natureza da pesquisa	64
3.2 Delineamento da pesquisa.....	64
3.3 Ambiente de pesquisa.....	65
3.4 Universo e amostra da pesquisa	65
3.5 Instrumentos de pesquisa.....	66
3.6 Delimitação das dimensões e variáveis para avaliação da QVT	67
3.7 Sujeitos da pesquisa.....	68
3.8 Tratamento dos Dados	69
CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	70
4.1 Caracterização das empresas	70
4.1.1 Empresa A.....	70
4.1.2 Empresa P	73
4.2 Qualidade de vida no trabalho	76
4.2.1 Primeiro momento: Perfil dos colaboradores	76
4.2.2 Segundo momento: Dimensões da qualidade de vida no trabalho (QVT).....	80
4.2.2.1 Compensação Justa e Adequada	81
4.2.2.2 Condições de Trabalho.....	85
4.2.2.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades	89
4.2.2.4 Oportunidade de Crescimento e Segurança.....	94
4.2.2.5 Integração Social na Organização.....	97

4.2.2.6 Constitucionalismo	101
4.2.2.7 O Trabalho e o Espaço Total de Vida.....	105
4.2.2.8 Relevância Social da Vida no Trabalho.....	110
4.3 considerações do capítulo.....	113
4.3.1 Qualidade de vida no trabalho na empresa A.....	113
4.3.2 Qualidade de vida no trabalho na empresa P	114
4.3.3 Resultado comparativo da Qualidade de vida no trabalho nas empresas A e P.....	115
CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	119
5.1 Recomendações.....	122
REFERÊNCIAS.....	123
APÊNDICE.....	130
ANEXOS	135

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório aborda os aspectos gerais da pesquisa, o qual é constituído pela delimitação do tema, problemática da pesquisa, definição dos objetivos (geral e específicos), justificativa e por último tem-se a estrutura do trabalho, contemplando os aspectos principais de cada um dos capítulos.

1. Delimitação do tema

A partir do século XVIII ocorreram grandes transformações sociais que tiveram por base o crescimento demográfico e o desenvolvimento de novos processos industriais que deram origem à preocupação com a racionalização da produção e com a reação dos trabalhadores frente à sua tarefa (GUIMARÃES, 2001).

Consequentemente com o estreitamento da globalização novas relações de trabalho e tendências foram aparecendo que, certamente, estão refletindo na segurança, na saúde e nas expectativas do trabalhador. Novos desafios surgem pela revolução nas relações de produção e nas formas ocupacionais, tais mudanças influenciam cada vez mais o desenvolvimento da preocupação com a qualidade de vida no trabalho (QVT).

A rigor, a qualidade de vida no trabalho envolve uma dimensão específica do local onde as relações de produção ocorrem. Trata-se de reconhecer que grande parte das relações de trabalho, de suas práticas e seus valores nasce de experiências no chão de fábrica, dos processos de controle da produção, dos tempos e movimentos, evoluindo para qualidade total e critérios de excelência (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 26)

No contexto organizacional de hoje, é visível a busca por melhores resultados através das pessoas, dessa forma elas deixam de ser vistas apenas como meros trabalhadores para serem abordadas como parte estratégica da organização, portanto a concentração em torno delas tem sido constante, trazendo à tona este aspecto bastante relevante, à preocupação com a qualidade de vida no trabalho que reflete as ações desses indivíduos dentro e fora do seu ambiente de trabalho.

Na visão de Walton (1973), a QVT é utilizada para designar experiências inovadoras realizadas na tentativa de resgatar valores ambientais e humanísticos negligenciados pela sociedade industrial a favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) segundo Nadler e Lawer (1983), é uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização tendo em vista o impacto do trabalho sobre as pessoas e a eficácia organizacional, bem como, a perspectiva de algum grau de participação na resolução de problemas.

As novas tecnologias, embora tenham contribuído muito no processo produtivo, de certa forma subestimaram as iniciativas relacionadas à qualidade de vida no trabalho, acrescentaram o fardo da sobrecarga de informações, além de acelerar o ritmo de trabalho, à medida que maior rapidez de resposta torna-se a expectativa padrão nas empresas.

À medida que um número cada vez maior de empresas adota uma perspectiva global, as organizações e os indivíduos por elas empregados estão constatando que o sucesso a nível global exige mudanças fundamentais em suas estruturas corporativas, bem como nas competências individuais (COOPER, 2008).

Uma vez constatada esta necessidade de mudança, principalmente nas competências individuais, é reforçada a questão da preocupação com o bem estar do ser humano no seu ambiente de trabalho e, por conseguinte com a QVT, pois como afirma Fernandes (1996), ela é um aspecto indispensável à produtividade e à competitividade, condições cruciais à sobrevivência de toda e qualquer organização.

Conforme Francischini e Azevedo (2003), os setores da indústria brasileira e as empresas que os compõem experimentaram de forma diferenciada os impactos das mudanças que emergiram um novo ambiente competitivo. Nesse novo ambiente as empresas que fazem parte do setor calçadista passaram a adotar importantes estratégias de reestruturação e organização da produção como meio de manutenção da competitividade nos mercados nacional e internacional.

No Nordeste, o setor coureiro-calçadista desempenha um papel significativo na geração de emprego e renda em nível regional. Constata-se que, apesar do número de empresas de fabricação de calçados serem relativamente pequeno, correspondendo a 5,87% das empresas instaladas no país, a mão-de-obra ativa empregada no setor ocupa 15,75% deste total (CENINSA, 2002).

Ainda de acordo com a Ceninsa (2002), na Paraíba este setor vem se consolidando como um grande indutor no desenvolvimento do Estado, por sua capacidade produtiva instalada, formal e informal, principalmente nos municípios de Campina Grande, João Pessoa, Santa Rita e Patos.

Segundo a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba - FIEP (2007), a região metropolitana de João Pessoa, principalmente o parque fabril de calçados localizado em Santa Rita, detém a fábrica da Alpargatas que, por sua vez, atrai mais de 14 empresas para o setor, já que precisa de mão-de-obra especializada e terceirizada. Ainda registra que, atualmente, o setor calçadista é um dos mais promissores da economia paraibana, ocupando o terceiro lugar entre os maiores produtores de calçados do país.

Por esta razão, tendo em vista a responsabilidade exercida direta e indiretamente com estes trabalhadores, as empresas devem investir em aspectos relacionados à QVT, preferencialmente de forma contínua, pois esta atitude pode e tem contribuído muito para o bom desempenho dos funcionários, com isso o ambiente de trabalho tem se tornado mais favorável na busca de melhores resultados, levando em consideração os interesses de ambos: trabalhadores e organizações.

No entendimento de Walton (1989), a QVT é o atendimento das necessidades e aspirações dos trabalhadores, incluindo aspectos relacionados a uma maior participação do empregado nas decisões que lhe dizem respeito, orientando-se em direção à democracia industrial, à humanização do trabalho, enfatizando a responsabilidade social das empresas.

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

Segundo Conte (2003), a QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida.

Decorrente destas afirmações as quais endossam a importância com os aspectos voltados para a qualidade de vida nas empresas surge o seguinte questionamento:

Qual é o nível de qualidade de vida no trabalho nas empresas de calçados esportivos de João Pessoa – PB, na percepção de seus funcionários?

1.2 Justificativa

Com o advento da sociedade pós-capitalista, que é a sociedade do conhecimento e das organizações, a nova riqueza produzida nas organizações do conhecimento advém dos subutilizados ativos intangíveis, o capital humano e o capital estrutural interno e externo (PILATTI, 2005).

Drucker (2006), diante da sua ampla visão discorreu que os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram seus equipamentos de produção. Contudo, os mais valiosos ativos de uma empresa do século XXI, seja empresa ou não, serão seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade (DRUCKER, 2006).

A qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal (LIMONGI E ASSIS, 1995).

Segundo Hackman e Suttle (1977) *apud* Smith (1993), qualidade de vida no trabalho mede o nível de satisfação que as pessoas têm através de seus trabalhos dentro da empresa, podendo atender suas necessidades mais importantes. Como afirma Fernandes (1996), atualmente ela é considerada um dos fatores motivadores do desempenho humano no trabalho.

A proposta deste trabalho, tendo como foco a qualidade de vida no trabalho (QVT), se justifica pelo fato de que esta abordagem a cada dia vem ganhando maior importância no âmbito das organizações e também espaços nas discussões no meio acadêmico e empresarial, sendo apontada, hoje, como um diferencial competitivo no mercado.

Como diz Limongi-França,

Existe uma nova realidade social: aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos de comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável. A maioria destas exigências é de natureza psicossocial. Elas atingem e modelam interativamente pessoas e instituições de qualquer tipo (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 22).

O trabalho ocupa um espaço muito importante na vida das pessoas, e uma grande parte de suas vidas, como já foi enfatizada, é passada dentro das organizações. Levando-se em conta que os profissionais passam muitas horas dentro do ambiente de trabalho, se estes

momentos puderem ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e, conseqüentemente, mais envolvidas com os objetivos da empresa (GIL, 2001).

A escolha pelo setor calçadista para a realização do estudo se justifica pelo fato do mesmo, ser bastante representativo no Estado da Paraíba, tanto no aspecto do desenvolvimento econômico como na capacidade de gerar um grande número de empregos. De acordo com a FIEP (2007), uma pesquisa realizada pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB sobre a indústria de calçados da Paraíba, revela que a indústria de calçado é uma das que mais abre vagas de emprego no mercado paraibano.

Ainda de acordo com a pesquisa, qualquer calçado para ser fabricado tem que passar, no mínimo, por 80 operações, entretanto, nem todas essas operações são feitas somente pelos equipamentos eletrônicos. O emprego da mão-de-obra manual é muito grande e é preciso haver um critério de qualidade muito forte (FIEP, 2007).

Sendo o trabalho desenvolvido com auxílio da tecnologia ou não, a qualidade de vida no trabalho deve ser uma característica a ser incorporada intensamente pelas organizações na esperança de promover um envolvimento e motivação do ambiente de trabalho, propiciando assim um incremento da produtividade.

Estudos voltados para esta questão é bastante relevante para a engenharia de produção, principalmente a nível operacional, porque é nesta esfera onde se concentra um maior número de trabalhadores, desenvolvendo atividades em que o resultado está diretamente ligado ao seu bem-estar.

Para Lacaz (2000), é inadmissível discorrer sobre qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria sobremaneira auxiliado pela democratização das relações sociais nos locais de trabalho.

Nesse sentido, este trabalho apresenta contribuições tanto na área científica acadêmica, por se tratar de um amplo estudo a cerca da temática abordada e da aplicação desse conhecimento em um novo contexto, fazendo surgir mais uma fonte de pesquisa nessa esfera, como também para as empresas estudadas por se tratar de um levantamento de informações importantes que poderão servir de subsídio na tomada de decisão dos gestores, principalmente na área de Recursos Humanos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar uma análise a cerca da Qualidade de Vida no Trabalho em duas empresas de calçados esportivos de João Pessoa – PB, a partir da percepção de seus colaboradores.

1.3.2 Objetivos específicos

Para responder o objetivo geral elaboraram-se alguns objetivos específicos, quais sejam:

- Diagnosticar a partir da percepção dos funcionários a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa A;
- Diagnosticar a partir da percepção dos funcionários a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa P;
- Fazer a análise comparativa dos aspectos da Qualidade de Vida no Trabalho nas empresas estudadas.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado em cinco (5) capítulos, a saber: Introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultados e conclusão.

No primeiro capítulo a introdução apresenta as principais premissas, estruturação e formulação da problemática da pesquisa, os objetivos geral e específicos, bem como, as justificativas e relevância encontradas para o desenvolvimento do estudo.

No segundo capítulo é levada a efeito uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos relacionados à qualidade de vida no trabalho, assim como relacionados ao setor calçadista, escolhido para estudo, onde se procurou explorar a base teórica de suporte para a obtenção de respostas ao problema da pesquisa e o alcance dos objetivos pré-definidos.

No **terceiro capítulo** contempla os procedimentos metodológicos, que abrange a classificação da pesquisa, delimitação, população e amostra, descrição das variáveis e seus indicadores, a natureza e fontes de dados, e por fim, o tratamento e análise dos dados da pesquisa.

O **quarto capítulo** descreve e analisa os resultados obtidos com a pesquisa, considerando a qualidade de vida no trabalho sob a ótica dos colaboradores das empresas estudadas.

E por fim, o **quinto capítulo** trata da conclusão, das recomendações, das limitações do trabalho e da proposição e encaminhamento para novas pesquisas.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte do trabalho contemplará mais precisamente os aspectos bibliográficos tomando como referência os diversos autores relacionados aos seus respectivos domínios de atuação na literatura em conformidade com os itens a serem abordados. Este procedimento certamente tem evidenciado e resgatado as contribuições dadas por estes autores na realização de vários trabalhos como este, por exemplo.

Para se abordar a questão da qualidade de vida no trabalho se faz necessário considerar alguns contextos de expressiva relevância para seu entendimento, atrelados tanto às organizações como ao ser humano.

2.1 Definição de sistema

O sistema é uma entidade que caracteriza a sua existência a partir de interação mútua entre as partes que o constituem (BELLINGER, 1996). Na visão de Forrester (1990), os sistemas podem ser compreendidos como um grupo de partes que operam conjuntamente para atingir um propósito comum.

Seguindo o mesmo raciocínio, Antunes (2008), discorre que os sistemas podem ser compreendidos como um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos (entradas do sistema) e produzindo resultados (saídas do sistema), em um processo de transformação.

Na sua concepção a visão das organizações a partir da ótica dos sistemas tem um marco histórico indiscutível: os trabalhos desenvolvidos pelos estudiosos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock, na Inglaterra. Um destes estudiosos, chamado Trist, identificou dois subsistemas básicos em uma dada organização: O subsistema técnico e o subsistema social, como ilustrado na Figura 1.

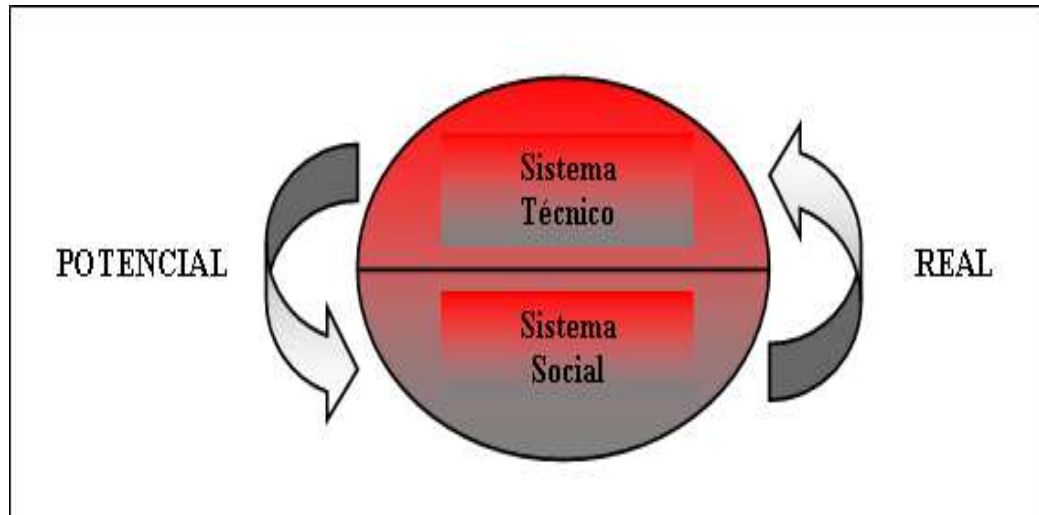


Figura 1: Visão de sistema proposta pelo Instituto de Tavistock
 Fonte: Antunes (2008).

O modelo de Tavistock, mostra que se uma determinada organização trabalha de forma eficiente, torna-se necessário levar em consideração tanto o subsistema social, e por consequência a sua relação com o ambiente, quanto o subsistema técnico; este seria responsável pela eficiência potencial da organização, enquanto o subsistema social seria responsável pela transformação da eficiência potencial, construída no âmbito do subsistema técnico, em uma eficiência real da organização (ANTUNES, 2008, p. 58).

Pode-se dizer que a criação da visão sistêmica foi essencial para o desenvolvimento do capitalismo norte-americano na primeira parte do século XX, a qual se situou na lógica das operações, ou seja, enfocou a melhoria do trabalho das pessoas e a melhoria dos equipamentos (ANTUNES, 2008, p. 68).

Esta visão integrada tornou as organizações conhecidas como sistemas sócio-técnicos, considerando que os requisitos técnicos e sociais do trabalho são interdependentes e devem ser compreendidos como um todo, tendo como objetivo apresentar melhores resultados.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de acordo com Rodrigues (1998) pode ser considerada como uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele.

2.1.1 A organização no contexto sistêmico

“Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos” (MAXIMIANO, 2008, p. 4). Vale salientar que sob a perspectiva do enfoque sistêmico, a

organização revela-se como conjunto de pelo menos dois subsistemas, que se influenciam mutuamente: o subsistema técnico e o social, conforme foi ilustrado na figura acima.

Segundo Maximiano (2008, p. 319), o subsistema técnico é formado por recursos e componentes físicos e abstratos, e que, até certo ponto, independem das pessoas, como por exemplo, os objetivos, a divisão do trabalho, tecnologia, instalações, etc. E o subsistema social é formado por todas as manifestações de comportamento dos indivíduos e dos grupos, como por exemplo, as relações sociais, grupos informais, cultura, clima, atitudes e motivação.

A base de abrangência da organização como um sistema vivo está fundamentada na teoria geral dos sistemas introduzida pelo cientista alemão Ludwing Von Bertalanffy o qual discorre que a tecnologia e a sociedade tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares. Na visão de Capra (1999), o pensamento sistêmico possibilita a compreensão do todo dentro de um sistema maior.

Maximiano (2008), afirma que a teoria geral dos sistemas é o método que procura entender como os sistemas funcionam. No campo empresarial, o termo sistema define um conjunto de funções interdependentes, cuja interação, de acordo com o pensamento sistêmico, forma um todo unitário, e sua subdivisão em partes não necessariamente produz valores parciais que, somados, sejam equivalentes ao total (ACCIOLY, 2001).

Na definição de Argyris (1975), a organização é como um sistema aberto e dinâmico, caracterizado por um contínuo processo produtivo, composto por insumos, transformação e produto final. Os insumos compreendem indivíduos, matérias-primas e energia. A transformação, o processamento da matéria-prima em produto ou serviço.

Os sistemas também podem ser classificados como sistema complicado que são aqueles possíveis de serem separados, analisadas as características e postos novamente em junção sem que haja perda da identidade que os compõe (LE MOIGNE, 1977). E, como sistema complexo que na percepção de Axerold e Cohen (2000), trata os agentes como sistemas que possuem a habilidade de interagir com seu ambiente, incluindo outros agentes.

Tratando-se de um sistema complexo deve-se levar em consideração a estrutura, organização e a evolução, pois a conexão entre elas determina o seu comportamento. Como diz Capra (1996), a estrutura determina o comportamento do sistema.

O termo organização segundo Nunes (2008), pode ser definido como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente, mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

Morin (1977), de uma forma mais complexa define a organização da seguinte forma:

A organização é a relação das relações, ela forma o que transforma, transforma o que forma, mantém o que mantém, estrutura o que estrutura, fecha sua abertura e abre seu fechamento; ela se organiza organizando e organiza se organizando. É um conceito que se encerra em si mesmo, fechado neste sentido, mas aberto no sentido em que, nascido de interações anteriores, ele mantém relações e até opera trocas com o exterior (MORIN, 1977, p.171).

Segundo Capra (1996), de acordo com a visão sistêmica, as propriedades essenciais de um organismo, ou sistema vivo, são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui. Elas surgem das interações e das relações entre as partes.

Na contextualização de Tubino (2007), as empresas geralmente são estudadas como um sistema que transforma, via um processamento, entradas (insumos) em saídas (produtos) úteis aos clientes, o qual é chamado de sistema produtivo.

2.1.2 O sistema de produção

A função produção consiste em todas as atividades que diretamente estão relacionadas com a produção de bens e serviços. Ela é o centro dos sistemas produtivos, sendo responsável por gerar os bens ou serviços comercializados pelas empresas. Isso acontece através da transformação de insumos em bens ou séricos por meio de um ou mais processos organizados de conversão (TUBINO, 2007).

O sistema de produção é definido por Moreira (2008, p. 7), como um conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens (caso de indústria) ou serviços, o qual é constituído por alguns elementos fundamentais: Os insumos, o processo de criação, os produtos ou serviços e o subsistema de controle, conforme ilustra a Figura 2.

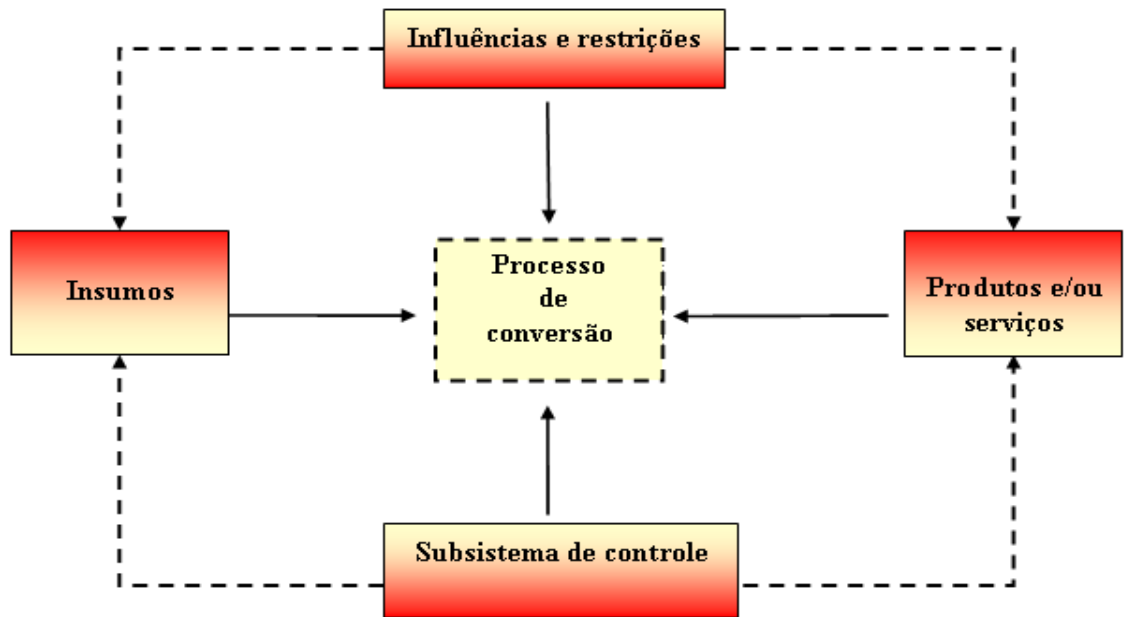


Figura 2: Elementos do sistema de Produção
 Fonte: Adaptado de Moreira (2008).

Neste contexto, os insumos são considerados os recursos a serem transformados diretamente em produtos, como as matérias-primas, e mais os recursos que movem o sistema, como a mão-de-obra, o capital, as máquinas e os equipamentos, as instalações, o conhecimento técnico dos processos, entre outros.

O processo de conversão, em manufatura, muda o formato das matérias-primas ou muda a composição e a forma dos recursos, enquanto em serviços não há propriamente uma transformação, ele é criado, a tecnologia é mais baseada em conhecimento (know-how) do que em equipamentos, sendo mais intensivos em mão-de-obra.

O subsistema de controle é o conjunto de atividades que visa assegurar que programações sejam cumpridas, que padrões sejam obedecidos, que os recursos estejam sendo usados de forma eficaz e que a qualidade desejada seja obtida.

Os sistemas produtivos para atingir seus objetivos devem exercer uma série de funções operacionais, desempenhadas por pessoas, que vão desde o projeto dos produtos, até o controle de estoques, recrutamento e treinamento de funcionários, etc. (TUBINO, 2007).

Corroborando, Slack (2002), afirma que qualquer operação produz bens ou serviços, ou um misto dos dois, e faz isso por um processo de transformação, enfatizando que a produção envolve um conjunto de recursos de input usado para transformar algo ou para transformado

em outputs de bens e serviços. Abaixo, a Figura 3 mostra como o autor ilustra o seu modelo de transformação.

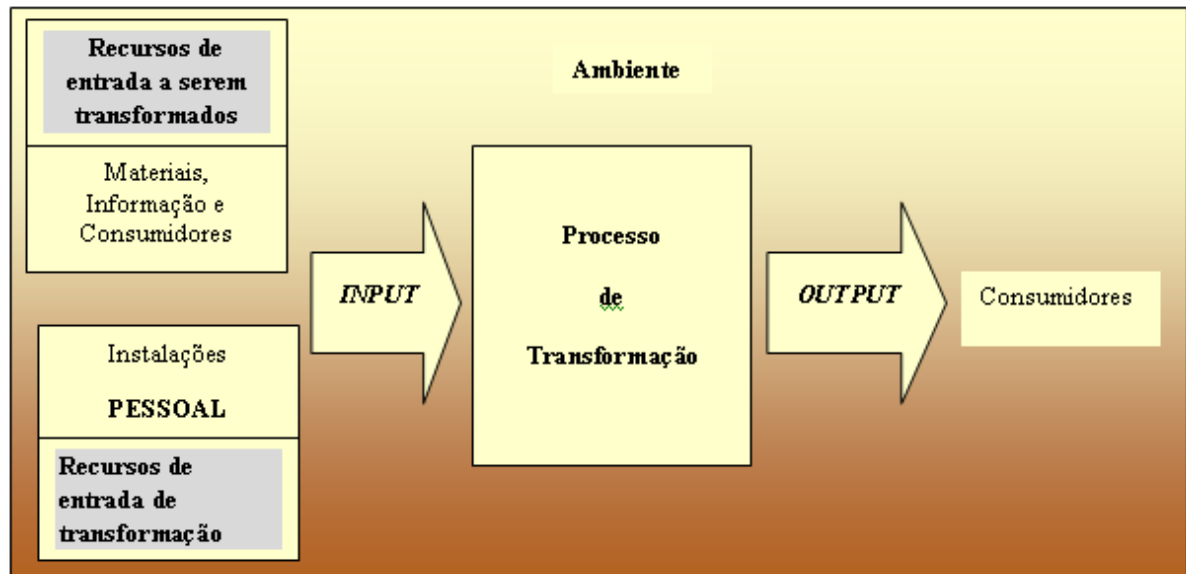


Figura 3: Modelo de transformação da produção
Fonte: Adaptação de Slack (2002)

Os inputs para a produção são classificados como recursos transformados e recursos de transformação. Os recursos transformados são os que de alguma forma sofrem determinadas modificações, neste caso, os materiais, as informações e os consumidores são considerados os recursos transformados aplicados à produção. Os recursos de transformação são os que atuam sobre os recursos transformados, são eles: As instalações e as pessoas. As instalações podem ser entendidas como sendo os equipamentos, prédios, tecnologia, etc. E as pessoas desempenham o papel de operar, manter, planejar e administrar a produção.

Quanto ao processo de transformação pode-se dizer que ele está diretamente relacionado com a natureza de seus recursos de input transformados (materiais, informações e consumidores). Os *outputs* são os bens e/ou serviços resultantes do processo de transformação, os quais se diferenciam quanto à tangibilidade, estocabilidade, transportabilidade, simultaneidade, contato com o consumidor e qualidade.

Slack (2002, p. 276), discorre sobre a importância dos recursos humanos na organização, enfatizando que na produção se encontra uma maior concentração destes recursos. Para ele, o projeto do trabalho, entretanto, tem um papel pivô, pois define a forma pela qual as pessoas agem em relação ao seu trabalho, inclusive sendo as responsáveis pelo

desenvolvimento da cultura organizacional (seus valores, crenças e pressupostos compartilhados).

De acordo com Corrêa e Corrêa (2006, p. 349), o gerenciamento dos recursos humanos, que por muito tempo teve como objetivo obter das pessoas a maior produtividade possível, tem hoje o desafio de transformar a habilidade, o talento individual e a sinergia desses talentos e a habilidades, interagindo em grupo em vantagem competitiva para a operação.

Ao analisar as várias fases de evolução das abordagens administrativas percebe-se que a forma de organização do trabalho intensifica o seu “olhar” nas perspectivas de valores gerados a partir das pessoas.

Voltando no tempo, analisando o fator humano desde a época em que a preocupação era apenas melhorar os processos e assim obter ganhos de produtividade – no caso da abordagem clássica – percebe-se que os resultados almejados pelas organizações dependiam tanto de outras vertentes como principalmente do esforço das pessoas, que de fato eram pouco valorizadas, e quase nunca reconhecidas.

À medida que as pessoas foram reagindo de acordo com as suas insatisfações no trabalho, devido a um grau elevado de exploração da força física e outros fatores não declarados, foram surgindo estudos que se mostraram preocupados com o ser humano no seu âmbito de trabalho.

As diferentes formas de organização do trabalho, desenvolvidas desde o começo deste século, ainda, coexistem em nossos dias, com o objetivo comum do aumento da produtividade. Neste sentido, considera-se que cada uma delas assume não apenas necessidades técnicas, mas também, na medida em que consideram a motivação dos trabalhadores, certa concepção de homem que lhe atribui o lugar, o conteúdo e as condições de seu trabalho (PROENÇA, 1993).

Atualmente, exige-se um novo comportamento organizacional, através do tempo foi visto o grande impacto que as inovações, principalmente as tecnológicas, causaram. Reações ao “velho” e grande resistência ao “novo” caracterizaram os trabalhos desde o artesanato, seguido do surgimento das máquinas e o domínio delas sobre o homem, até a introdução de novas tecnologias que levou à necessidade de aprendizagem contínua e a descoberta do valor agregado, hoje em ascensão o “conhecimento”.

De acordo com Marras (2000), enquanto as organizações preocupam-se em serem mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela frenética de resultados.

A Qualidade de Vida no Trabalho, termo bastante almejado pelos colaboradores, segundo Sato (1999), na busca pela melhoria da relação trabalhador e empresa dialoga com noções como motivação, satisfação, saúde-segurança no trabalho, envolvendo discussões mais recentes sobre novas formas de organizações do trabalho e novas tecnologias.

Segundo Heloani (1999), os modos de trabalhar e os modos de adoecer no trabalho estão associados aos seus modelos organizativos. Se aqueles inspirados no taylorismo-fordismo às seqüelas na saúde eram principalmente expressos no corpo físico dos trabalhadores, com a introdução da chamada reestruturação produtiva, as implicações são predominantemente mentais até porque o objetivo é o controle mental e a captação subjetiva do trabalhador.

Por esta razão, se faz necessário e até mesmo interessante, para o estudo desta natureza, buscar conhecimento sobre a forma de organização adotada pelas empresas em questão. Os tipos de sistema de produção são representações de como as organizações estão formadas e procedem a sua organização de trabalho.

2.1.3 Tipos de sistemas de produção

Os sistemas de produção foram classificados em três categorias de acordo com as suas particularidades. Moreira (2008), relata que essa classificação se deu principalmente em função do fluxo do produto, tornando-se de grande utilidade na classificação de uma grande variedade de técnicas de planejamento e gestão da produção.

Tubino (2007, p. 4), discorre que “a classificação dos sistemas produtivos tem por finalidade facilitar o entendimento das características inerentes a cada sistema de produção e sua relação com a complexidade das atividades de planejamento e controle destes sistemas”.

Tradicionalmente, as três categorias são as seguintes:

- Sistemas de produção contínua ou de fluxo em linha;
- Sistemas de produção por lotes ou por encomenda, denominado fluxo intermitente;
- Sistemas de produção para grandes projetos sem repetições (MOREIRA, 2008, p. 9).

Os sistemas de produção contínuos ou de fluxo em linha conforme Tubino (2007, p. 6), são empregados quando existe alta uniformidade na produção e demanda de bens ou serviços, fazendo com que os produtos e processos produtivos sejam totalmente interdependentes, favorecendo a sua automatização.

O mesmo autor discorre que os sistemas de produção em massa semelhante aos sistemas contínuos, são aqueles empregados na produção de grande escala de produtos altamente padronizados, porém nesta situação a automatização não é exclusiva, depende também da participação de mão-de-obra especializada na transformação do produto. As pessoas são incumbidas de executar um conjunto de atividades produtivas.

É importante lembrar que estes tipos de sistemas ocasionaram a adesão das muitas máquinas, as quais eliminaram muitos postos de trabalho ocupados pelo ser humano. Outros aspectos também atingiram o homem, como a padronização dos produtos, que tornou a execução de tarefas altamente repetitivas.

Os sistemas de produção por lotes ou por encomenda na percepção de Tubino (2007, p. 8), se caracterizam pela produção de um volume médio de bens ou serviços padronizados em lotes, sendo que cada lote segue uma série de operações que necessita ser programada à medida que as operações anteriores forem sendo realizadas. Dessa forma,

O sistema produtivo deve ser relativamente flexível visando atender diferentes pedidos dos clientes e flutuações da demanda, empregando equipamentos pouco especializados, geralmente agrupados em centros de trabalho identificados como departamentos, e mão-de-obra mais polivalente (TUBINO, 2007, p.9).

Corroborando Moreira (2008, p. 10), discorre que no sistema intermitente, a mão-de-obra e os equipamentos são tradicionalmente organizados em centros de trabalho por tipo de habilidades, operação ou equipamento.

Os sistemas de produção para grandes projetos têm sua particularidade conforme Moreira (2008, p. 11), de que cada projeto é um produto único, que segue uma sequência de tarefas ao longo do tempo, geralmente de longa duração, com pouca ou nenhuma repetitividade.

2.1.4 Ambiente de trabalho

Como evidencia Gil (2001), O trabalho ocupa um espaço muito importante na vida das pessoas, e uma grande parte dela, como já foi enfatizada, é passada dentro das organizações.

Levando-se em conta que os profissionais passam muitas horas dentro do ambiente de trabalho, se estas puderem ser agradáveis, as pessoas vão se sentir mais motivadas e, conseqüentemente, mais envolvidas com os objetivos da empresa.

O ambiente de trabalho é caracterizado tanto pelos aspectos físicos como os psicossociais que influencia diretamente na realização o homem na realização das suas atividades. Já o ambiente físico segundo Iida (2005), abrange o posto de trabalho e as condições físicas como iluminação, cores, temperatura, ruídos e vibrações, que se não estiverem em conformidade com a tolerância humana, constituem-se em fontes de estresse e de insatisfação no trabalho.

O ambiente psicossocial abrange aspectos como sentimento de segurança e estima, oportunidade de progresso funcional, percepção da imagem da empresa, aspectos intrínsecos do trabalho, relacionamento social com os colegas e os benefícios que os trabalhadores recebem da empresa (IIDA, 2005).

No amparo ao meio ambiente prevista na Constituição Federal, insere-se também o meio ambiente do trabalho. Na definição de Fiorillo (2003) o meio ambiente do trabalho, é o local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais, remuneradas ou não, cujo equilíbrio está baseado na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometam a incolumidade físico-psíquica dos trabalhadores, independente da condição que ostentem (homens ou mulheres, maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos, etc.)

Compreendendo-se o meio ambiente do trabalho como um conjunto de fatores físicos, climáticos ou quaisquer outros que interligados, ou não, estão presentes e envolvem o local de trabalho do indivíduo, é natural admitir que o homem passou a integrar plenamente o meio ambiente no caminho para o desenvolvimento sustentável preconizado pela nova ordem ambiental mundial. Também, pode-se afirmar que o meio ambiente do trabalho faz parte do conceito mais amplo de ambiente, de forma que deve ser considerado como bem a ser protegido pelas legislações para que o trabalhador possa usufruir de uma melhor qualidade de vida (GROTT, 2003).

De acordo com Guérin et. al (2001), a atividade de trabalho é o elemento central que organiza e estrutura os componentes da situação de trabalho. A Figura 4 mostra a situação do trabalho enfatizando a atividade de trabalho como o elo principal entre o trabalhador e a organização.

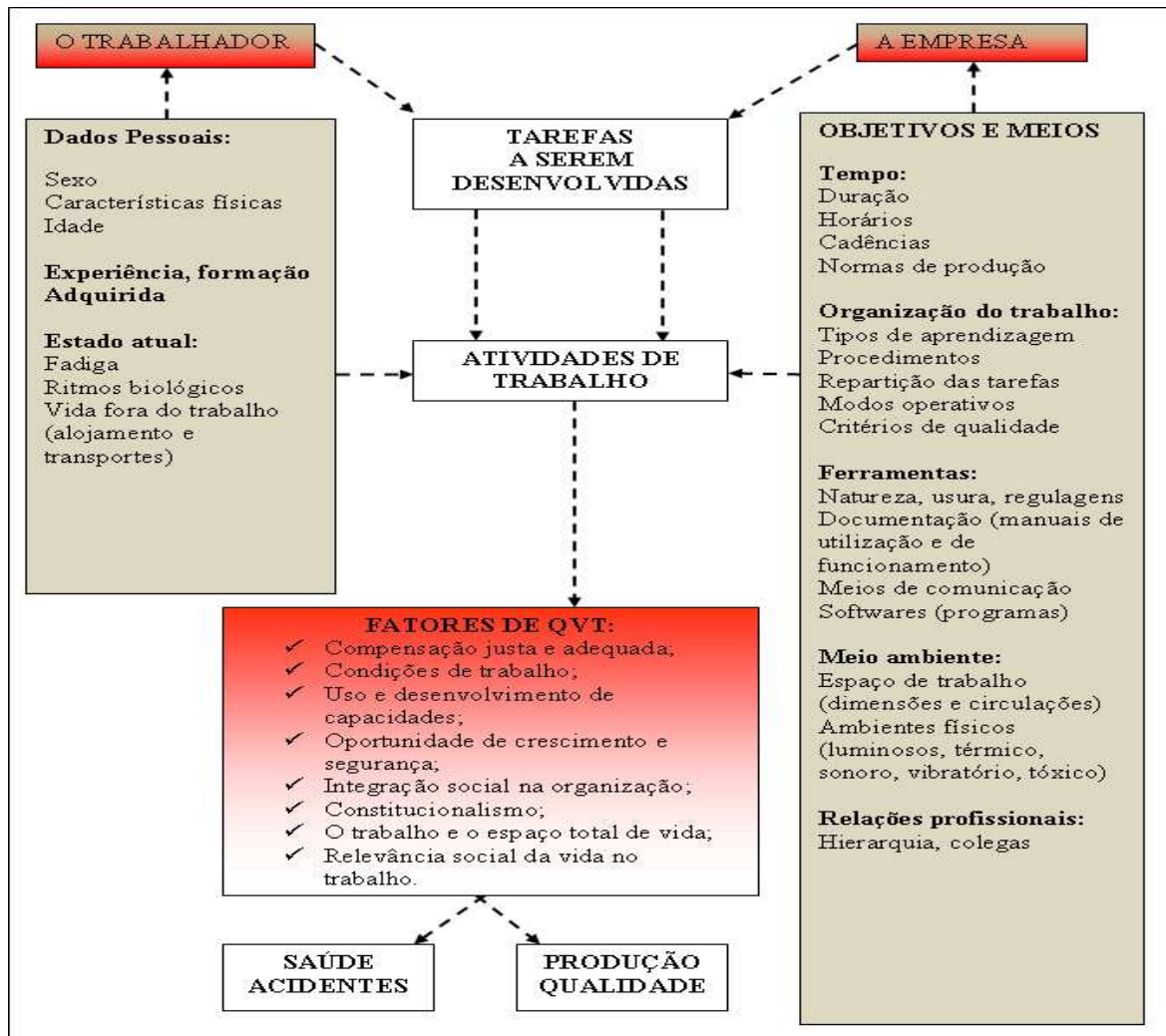


Figura 4: A situação de trabalho
Fonte: Adaptação de Guérin (2001).

Guérin (2001) percebe a situação do trabalho dentro de um contexto geral, aonde exhibe tanto o lado do trabalhador como o lado da empresa. No que concerne à atividade de trabalho, ela é o elemento central que organiza e estrutura os componentes da situação de trabalho, constituindo uma interdependência e uma interação estreita entre esses componentes.

Dessa forma, os resultados da atividade de trabalho devem ser relacionados a duas vertentes: com a produção, tanto de um ponto de vista quantitativo como qualitativo; e com as conseqüências que acarretam aos trabalhadores, salientando que essas conseqüências podem se apresentar de formas diferentes;² negativas (alteração da saúde física, psíquica e social) ou positivas (aquisição de conhecimentos, enriquecimento da experiência, aumento da qualificação, etc.).

Tanto uma vertente como a outra são de extrema importância para o funcionamento da organização; e hoje em dia, os programas voltados para proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho tem sido uma boa oportunidade para beneficiar ambas as partes.

Nadler e Lawler apud Pedroso et. al (2009) indicam que a efetividade de um programa de QVT está inter-relacionada a uma série de fatores, e, nessa perspectiva, apresentam uma estruturação que deve ser conduzida na implantação dos referidos programas. Ainda discorre que eles sugerem as atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT, fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT, e, por fim, os pontos centrais que devem ser gerenciados, como ilustrado no Quadro 1:

Atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT	
✓	Participação na resolução de problemas Reestruturação do trabalho Inovação do sistema de recompensas Melhoria no ambiente de trabalho
Fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT	
✓	Percepção da necessidade Enfocar um problema saliente na organização Estruturação para a identificação e resolução de problemas Recompensar resultados positivos Motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo Envolver a organização como um todo
Pontos centrais que devem ser gerenciados	
✓	Desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da empresa Mudanças na gestão e no planejamento organizacional Mudança no comportamento dos gerentes mais velhos

Quadro 1: Fatores que promovem a efetividade dos programas de QVT
Fonte: Adaptação de Nadler e Lawler apud Pedroso et. al (2009).

Tendo em vista a relevância do contexto supracitado, acredita-se que atrelar os aspectos da qualidade de vida no trabalho à sua atividade de trabalho e levando em consideração os vários fatores que promovem a efetividade dos programas de QVT, pode ser uma atitude positiva e facilitadora ao alcance do melhor resultado para as duas vertentes: O trabalhador e a organização.

2.2 Contexto histórico do setor calçadista

Existem relatos de que o campo calçadista é bastante antigo, tendo sua origem a partir de 10.000 anos a.c. e que vem evoluindo de diferentes formas, como apresentado no fragmento abaixo:

Existem evidências que mostram que a origem dos calçados começa a partir de 10.000 anos a.c., ou seja, no final do período paleolítico. De início surgido, principalmente, por uma necessidade de proteção dos pés, ele foi ao longo dos séculos aprimorado até chegar aos dias atuais que tem como característica ser um produto da moda, com modelos e estilos bastante variados e produzidos através de diferentes materiais para os vários mercados consumidores. O calçado é um produto segmentado tanto pelo mercado consumidor quanto pelos materiais empregados. Os principais segmentos são definidos pelo sexo ou faixa etária (masculinos, femininos, adultos ou infantis), pelo material empregado (couro, tecido, borracha ou material sintético) e pela sua finalidade (sociais, esportivos ou de segurança). Esta gama de segmentos faz com que exista uma grande variedade de aglomerações de calçados no Brasil e no mundo especializados na produção de um tipo específico de calçado. Assim, existem calçados para homens, mulheres e crianças, calçados de couro, de tecidos e de materiais sintéticos, com baixa, média ou alta qualidade; destinados às diversas classes sociais. Esta gama variada de segmentos é um dos fatores que explicam a entrada e a permanência de empresas nos mais diversos mercados com o uso de diferentes tipos de tecnologias, competências, qualidades e eficiência no mercado (COSTA, 1993).

A trajetória do setor calçadista é sem dúvida um contexto histórico muito interessante, que contempla vários aspectos significativos para o homem, como os aspectos econômicos, sociais e culturais.

No decorrer do tempo, com a evolução do mercado calçadista foram surgindo várias empresas que constituíram este setor, cada uma com suas próprias características. Conforme Oliveira e Medeiros (1995), atualmente as empresas do setor calçadista podem ser didaticamente classificadas em três categorias, a saber:

- **Grandes empresas** – atuam basicamente no mercado interno, com forte presença na produção de tênis, com maiores investimentos em tecnologia e marketing;
- **Médias empresas** – ligadas em geral ao segmento de couro, têm atuação voltada fundamentalmente para o mercado externo, apresentando níveis de tecnologia e gastos com marketing diferenciados e;
- **Micro e pequenas empresas** – utilizam-se preponderantemente de processos artesanais.

No Brasil, a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - ABICALÇADOS (2009) mostra que a distribuição brasileira da produção por porte da empresa está representada da seguinte forma: Grande (acima de 1.000 funcionários); Pequeno (50 a 249 funcionários); Médio (250 a 999 funcionários) e; Micro (1 a 49 funcionários), conforme ilustrado no Gráfico 1:

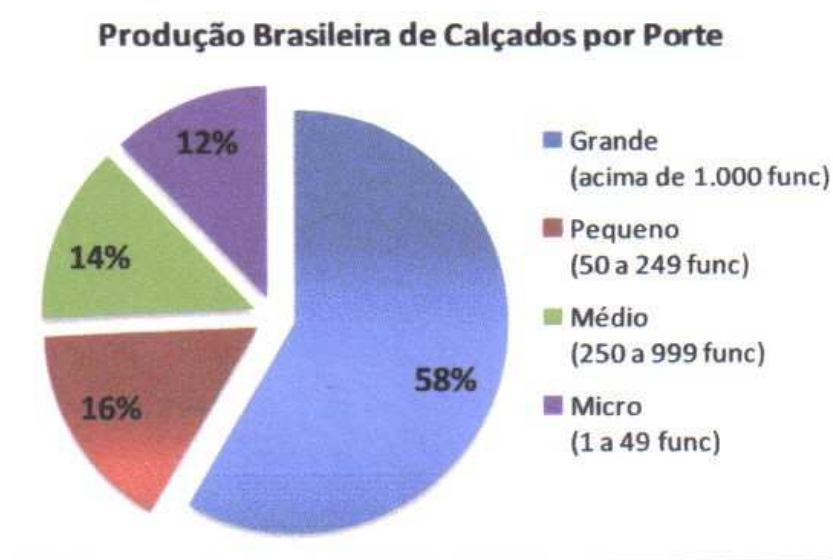


Gráfico 1: Distribuição da Produção Brasileira por Porte da Empresa em 2007
Fonte: IEMI. Elaborado pela UIC Abicalçados (2009).

2.2.1 Contexto histórico do setor calçadista do Brasil

De acordo com a resenha estatística da ABICALÇADOS (2009) o processo de desenvolvimento econômico da indústria calçadista brasileira teve início no Rio Grande do Sul. Com a chegada dos primeiros imigrantes alemães, em junho de 1824. Instalados no Vale do Rio dos Sinos, além de atuarem na agricultura e na criação de animais, eles também trouxeram consigo a cultura do artesanato, principalmente nos artigos de couro.

O processo produtivo, que inicialmente era doméstico e caracterizado pela confecção de arreios de montaria, ganhou mais força com a Guerra do Paraguai, que ocorreu entre os anos de 1864 e 1870. Após a ocorrência da guerra, surgiu a necessidade de ampliar o mercado comprador. Assim, surgiram alguns curtumes e a fabricação de algumas máquinas, que tornavam a produção mais industrializada.

Ainda segundo a ABICALÇADOS (2009), o Brasil iniciou sua inserção no mercado internacional nos anos 70 através das exportações que cresceram pelos anos no volume exportado e, já no final dos anos 80, chegou a 170 milhões de pares exportados, o que foi superado somente em 1993 quando o volume de pares exportados alcançou 201 milhões e em 2004 com 212 milhões de pares.

O Gráfico 2, apresenta um relato histórico das exportações brasileiras em US\$ até o ano de 2008.



Gráfico 2: Histórico das Exportações Brasileiras em US\$

Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC Abicalçados (2009).

Esse histórico mostra o crescente desenvolvimento do mercado brasileiro nesse ramo em relação às exportações, principalmente a partir dos anos 90.

Como relata a Abicalçados (2009), nas últimas quatro décadas o Brasil tem representado um importante papel na história do calçado. O maior país da América Latina é um dos mais destacados fabricantes de manufaturados de couro, detendo o terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais, tendo importante participação na fatia de calçados que aliam qualidade e design a preços competitivos. Os embarques para o exterior vêm crescendo anualmente para mais de uma centena de países, confirmando a capacitação para atuar no comércio internacional.

A produção de calçados, como registrado, teve início no Rio Grande de Sul, mas posteriormente se desenvolveu em outras regiões do país, como no Sudeste e no Nordeste.

Nestas regiões vários estados são destaque na produção brasileira de calçados, conforme ilustra a Figura 5.



Figura 5: Pólos produtivos
Fonte: ABICALÇADOS (2009).

Do ponto de vista da ABICALÇADOS (2009) todos esses pólos calçadistas têm em comum a abundante disponibilidade de mão-de-obra qualificada, oferta de matéria-prima, tecnologia em processos e equipamentos que resultam na capacidade de produção dos mais variados tipos de calçados e com flexibilidade para atender de forma ágil as demandas na transição de uma temporada para outra.

No que diz respeito à empregabilidade, o Quadro 2 mostra que a indústria calçadista brasileira desempenha importante papel na economia brasileira gerando em torno de 300 mil empregos diretos.

EMPRESAS E EMPREGADOS NA FABRICAÇÃO DE CALÇADOS POR ESTADO ANO 2007				
ESTADO	EMPRESAS	% POR ESTADO	EMPREGO	% POR ESTADO
RIO G. DO SUL	2.755	35,2%	111.966	37,0%
CEARÁ	236	3,0%	52.746	17,4%
SÃO PAULO	2.354	30,1%	52.055	17,2%
BAHIA	106	1,4%	28.134	9,3%
MINAS GERAIS	1.382	17,7%	24.770	8,2%
PARAÍBA	111	1,4%	12.710	4,2%
SANTA CATARINA	307	3,9%	6.880	2,3%
SERGIPE	15	0,2%	3.001	1,0%
PARANÁ	138	1,8%	1.999	0,7%
PERNAMBUCO	52	0,7%	1.653	0,5%
GOIÁS	170	2,2%	1.463	0,5%
RIO G. DO NORTE	25	0,3%	1.375	0,5%
RIO DE JANEIRO	64	0,8%	1.323	0,4%
ESPÍRITO SANTO	29	0,4%	1.144	0,4%
MATO G. DO SUL	24	0,3%	1.116	0,4%
OUTROS	62	0,8%	557	0,2%
TOTAIS	7.830	100%	302.892	100%

Quadro 2: Empresas e Empregados na Fabricação de Calçados por Estado
Fonte: Adaptado de MTE - RAIS. Elaborado pela UIC Abicalçados (2009).

Observa-se no Quadro 2 o registro de empregos gerados no ano de 2007 pelo setor calçadista, e ainda delinea este número entre os pólos atuantes do mesmo. O Estado da Paraíba representa 4,2% deste total que corresponde a 12.710 mil empregos. Isso demonstra um número bastante expressivo, principalmente comparado a outros estados do Nordeste e até mesmo a outras regiões do país.

Sendo assim, significa dizer que muitos paraibanos são colaboradores deste setor e que sua vida profissional certamente repercute na sua vida pessoal, tornando compreensível o comprometimento com a preocupação com os aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho voltado para estes indivíduos.

2.3 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

A pretensão deste item é mostrar as várias definições e visões de estudiosos sobre o que é qualidade de vida no trabalho, e como esta abordagem vem se destacando no âmbito organizacional, sendo de tamanha importância tanto para os empregados como também para os empregadores.

A qualidade de vida no trabalho tem se disseminado por diversas áreas do conhecimento, dando a sua contribuição conforme a necessidade de cada realidade. Limongi-

França (2002) elenca as principais áreas que contemplam a questão da QVT de acordo com a sua finalidade, a saber:

Área de saúde: visa preservar a integridade física, psicológica e social do ser humano em vez de apenas atuar sobre o controle de doenças e propiciar maior expectativa de vida e reintegração profissional da pessoa que adoece.

Área de ecologia: ciência em que o homem é parte integrante e responsável pela preservação do ecossistema e dos insumos da natureza, bem como ator do desenvolvimento sustentável.

Área de ergonomia: estuda as condições de trabalho ligadas aos entraves à atividade das pessoas em um contexto definido. Fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando ao conforto e ao desempenho nas diversas posições do trabalho.

Área da psicologia: demonstra a influência das atitudes internas e as perspectivas de vida da pessoa e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho em conjunto com a filosofia.

Área da sociologia: atua sobre a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando as implicações de quem influencia e é influenciado nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa.

Área de economia: enfatiza a consciência de que os bens são finitos e de que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equitativa a responsabilidade e os direitos da sociedade.

Área de administração: procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo.

Área de engenharia: elabora formas de produção voltadas para a flexibilização da manufatura, armazenando de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

Percebe-se então que a qualidade de vida no trabalho é um assunto de interesse de diversos segmentos, pois trata de questões diretamente ligadas ao bem-estar das pessoas em diferentes situações.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), qualidade de vida é um conjunto de percepções individuais de vida no contexto dos sistemas de cultura e de valores em que

vivem, e em relação a suas metas, expectativas, padrões e preocupações (THE WHOQOL GROUP, 1995).

Ferriss (2006) discorre que a qualidade de vida é o resultado de duas forças, as endógenas e exógenas. A primeira inclui as forças mentais, emocionais e as respostas fisiológicas na vida do indivíduo. A segunda inclui as forças sociais, culturais, sociais e psicológicos, que afetam o indivíduo, grupo e a comunidade.

Nos últimos anos, uma gama maior de desafios tem sido imposta às organizações que desejam sobreviver e continuar no mercado de competitividade muito acirrada, o qual as informações e rapidez de execução passam a fazer parte do dia-a-dia desse novo cenário organizacional.

Paralelo a isso, tem-se a figura do trabalhador moderno, que se ocupa de colocar em prática todos os objetivos da organização, provocando com isso uma maior exigência do trabalhador para a realização das suas atividades, passando a ser o principal agente de toda essa mudança por sua capacidade de aprendizagem e adaptação.

Neste sentido, Timossi *et. al* (2008) discorre que “nas organizações, como a tecnologia está disponível para todos, uma forma de impor o seu diferencial no mercado está sendo investir na transformação do ambiente de trabalho, tornando-o adequado para o desenvolvimento físico, mental e também as necessidades sociais das pessoas”.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser entendida como um bem estar relacionado ao trabalho do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória e despojada de *stress* e outras conseqüências negativas (BARRELA *et. al*, 1994). Na percepção de Corrêa (1993), a qualidade de vida no trabalho é um fenômeno complexo, com muitas facetas.

Na década de 70, o termo qualidade de vida no trabalho (QVT) foi exposto publicamente pelo Professor Louis Davis (VIEIRA, 1996). Porém, ainda no início dos anos 70, os estudos de qualidade de vida no trabalho passaram por um período de estagnação, devido principalmente à crise energética e à alta inflação que assolou os Estados Unidos e outros países do Ocidente.

A ascensão do Japão como potência também fez com que as organizações ocidentais passassem a focalizar apenas as técnicas de gestão, desviando suas atenções do estudo de qualidade de vida no trabalho, que ficou à margem das discussões até o final de 70. A partir do Quadro 3 é possível perceber a evolução do conceito de QVT.

Concepções Evolutivas da QVT	Características ou Visão
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2- QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3- QVT com um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4- QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5- QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passarão de apenas um "modismo" passageiro.

Quadro 3: Evolução do conceito de QVT
 Fonte: Nadler e Lawler (apud Fernandes, 1996)

Observa-se no quadro 3 que as concepções a cerca da qualidade de vida no trabalho passou por um processo de evolução, sendo caracterizada conforme às suas aferições.

Para Fernandes (1996), qualidade de vida no trabalho é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.

Ela pode ser entendida como a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e conduta dos indivíduos pertencentes a uma organização (RODRIGUES, 1994).

Na definição de Boog (2002), qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, visando atender escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico.

Vieira e Hanashiro *apud* Vieira (1996), conceituam QVT como melhoria nas condições de trabalho, envolvendo as variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, além das políticas de Recursos Humanos, de forma a humanizar o trabalho, satisfazendo, assim, não só a organização, como também os trabalhadores envolvidos; em outras palavras, isso significa que o conflito entre capital x trabalho está se tornando mais tênue.

No discurso de Maximiano (2008, p. 271), a qualidade de vida no trabalho é a ampliação das concepções sobre a motivação e satisfação, porque se baseia em uma visão integrada das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial, o qual mostra que saúde não é apenas ausência de doenças, mas também o bem-estar biológico, psicológico e social, como mostra a Figura 6:

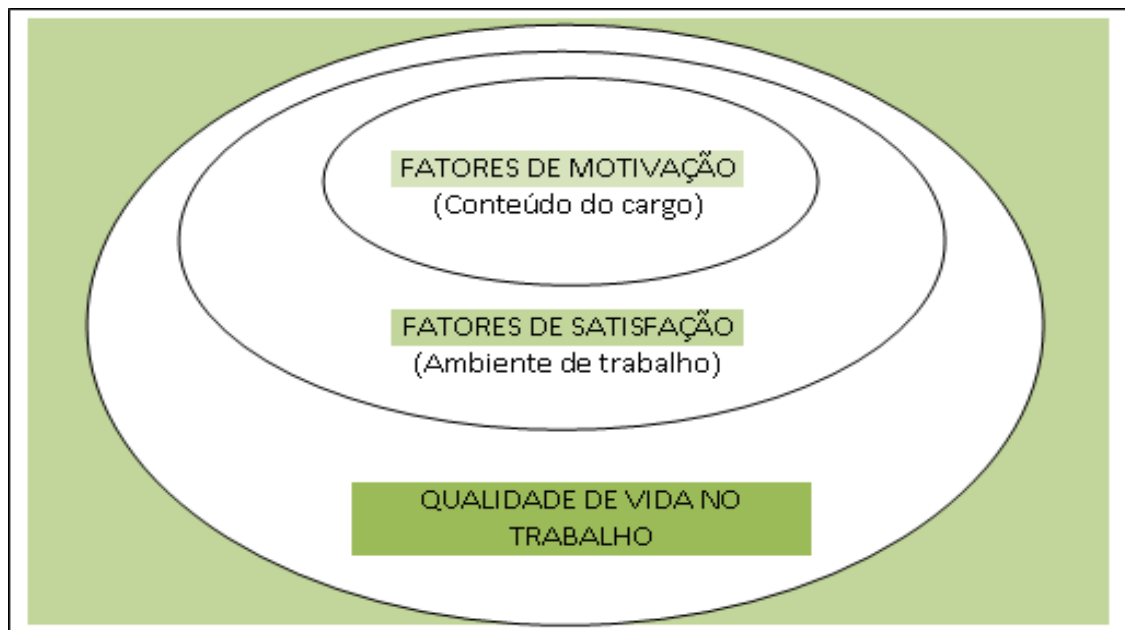


Figura 6: O conceito da QVT amplia as teorias tradicionais da motivação
Fonte: Maximiano (2008).

Como pode ser observado, a qualidade de vida no trabalho não se limita a um fator ou outro, ela abrange tanto os fatores que dizem respeito ao conteúdo do cargo, o qual está diretamente ligado à motivação das pessoas, como os fatores referentes ao ambiente do trabalho como um todo, que pode causar satisfação ou a não-satisfação das pessoas. Além de compreender esses fatores físicos e psicossociais de forma conjugada.

2.3.1 A QVT e a evolução dos modelos de gestão

Ao se referir à qualidade de vida no trabalho é importante se reportar um pouco ao passado, a momentos que se tornaram cruciais tanto na evolução das gestões como na evolução do indivíduo dentro das organizações. Pereira (1995), desenvolveu um modelo de análise da evolução dos modelos de gestão apresentado na figura que servirá de apoio para evidenciar a importância que está em volta da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desde o princípio da evolução até os dias atuais – com a inovadora gestão do conhecimento e o novo perfil do trabalhador.



Figura 7: Evolução dos modelos de gestão
Fonte: SANTOS *et. al*, (2001).

Observando-se a Figura 7, percebe-se a evolução das formas gerenciais desde a rigidez da administração científica à flexibilidade atual. Neste sentido, se pode voltar ao argumento de Albuquerque e Gomes (1999), quando dizem que recebem destaque as dimensões competitivas como flexibilidade, desempenho nas entregas, custo, qualidade, além da capacidade de criar ou implementar inovações tecnológicas de modo sistemático, para atender as exigências cada vez mais crescentes do mercado.

Neste contexto, conceitos como criação de valor, desintegração vertical, gestão do conhecimento, tecnologia da informação, entre outros, tornaram-se patentes no final do século

passado, sendo a participação e o envolvimento dos recursos humanos fundamentais à implementação bem sucedida de programas de mudanças.

A QVT de acordo com Nadler e Lawer (1983), é uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização tendo em vista o impacto do trabalho sobre as pessoas e a eficácia organizacional, bem como, a perspectiva de algum grau de participação na resolução de problemas.

2.3.2 QVT e os modelos tradicionais de gestão

O primeiro momento da evolução das gestões, conforme a figura, trata dos modelos tradicionais, ao mesmo tempo em que surgem os precursores da preocupação com a QVT, a exemplo das relações Humanas.

Alguns autores consideram Taylor como um precursor da QVT, pelo fato de ter se preocupado com fatores como a forma de remuneração, treinamento e o estudo da fadiga no trabalho. Em princípio, isso pode ter acontecido, na verdade, o seu objetivo era aumentar a produtividade, seu “olhar” não estava focado nas pessoas, nos trabalhadores, e sim, na perfeição da execução da tarefa e nos resultados. Como relatado,

A escola de Administração Científica trouxe sua contribuição inegável num momento em que a Revolução Industrial se encontrava em grande efervescência. Sem dúvida alguma, ela atendeu a necessidades básicas do homem em termos de prover maior conforto físico na organização do ambiente de trabalho e maior segurança pelo pagamento por peça. Seu autor não teve, todavia, tempo suficiente para ir mais a fundo quanto ao exame dos motivos intrínsecos e de ordem mais íntima daqueles que passam a maior partes de suas vidas dentro do seu ambiente de trabalho. Assim a tão almejada atitude cordial, a perda da atitude crítica, a vigilância suspeitosa que poderia chegar até a franca hostilidade não desapareceram. Como Taylor esperava. Com o passar dos tempos, soluções tipo generalistas começaram a se mostrar inoperantes, pois as pessoas que trabalham não são réplicas umas das outras; portanto, não respondem da mesma forma a um padrão de tratamento (BERGAMINI, 2006)

O fordismo, caracterizado pela integração do sistema de produção, ao usar a linha de montagem desencadeou um ritmo de trabalho muito intenso, o tempo passou a ser imposto pela cadeia de produção. Os trabalhadores eram obrigados a se adequarem ao ritmo da máquina, essa monotonia acelerada causou uma série de danos, como por exemplo, a fadiga.

Nesta fase, com a especialização do trabalho, o trabalhador não poderia contar com uma ascensão na carreira; com a intercambialidade de operadores, poderia ser substituído a qualquer momento; estes fatores ocasionaram a desqualificação do trabalhador.

Pode-se considerar que, diante desta busca pela melhoria das operações individuais pelas organizações, os trabalhadores iniciaram uma luta histórica contra a intensificação do trabalho e a degradação das condições de trabalho, contra a falta de liberdade no ambiente de trabalho, contra o trabalho repetitivo e monótono, contra a perda do emprego, entre outras razões (GOMES, 2005). A partir destas manifestações, tendo como conseqüências o absenteísmo, greve, etc., é que surgiram correntes preocupadas com as pessoas no ambiente de trabalho.

Autores como Clutterbuck e Crainer (1993), atestam que a origem dos problemas com os modelos racionais, aplicados a administração das organizações, deve-se muito mais as reações dos indivíduos frente aos padrões estabelecidos do que aos sistemas propriamente ditos.

Tendo visto as características da organização do trabalho até o momento, se pode constatar que existe uma lacuna em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. Adiante será visto um avanço neste quadro decorrente das lutas dos trabalhadores e do apoio de alguns estudiosos do comportamento humano no trabalho.

2.3.3 Contribuição das ciências humanas para a QVT

A necessidade de enfatizar os aspectos sociológicos e psicológicos do trabalho se caracteriza por estudar o comportamento, individual, grupal ou formal do ser humano. Um dos objetivos das ciências humanas era fazer com que as pessoas pudessem alcançar melhor, os seus objetivos individuais, dirigindo seus esforços grupais para os objetivos da organização.

A experiência de Hawthorne que teve início no ano de 1927, permitiu o estudo das organizações como sistema social e o estudo individual das pessoas, pois estas podem influenciar definitivamente no processo produtivo. Pode ser considerada como o alicerce para esta nova tendência, pois comprovou que as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Davis e

Newstrom (2001) consideram que Taylor aumentou a produção racionalizando-a, enquanto Mayo e seus seguidores pensaram em aumentar a produção humanizando-a.

A partir desta fase houve uma grande mudança na relação entre empregados e empregadores, o que passou a importar foi o comportamento do indivíduo no trabalho, e as suas necessidades, conseqüentemente surgindo à preocupação com o homem social.

Uma importante contribuição ainda no sentido de valorizar a relação entre trabalhador e empresa foi à atenção dada ao fator motivação. Levy-Leboyer define a motivação no trabalho da seguinte forma:

A motivação para o trabalho aparece como fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, que dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é próprio (LEVY-LEBOYER, 1974 p. 150).

Para Maslow (1954), a motivação dos indivíduos como mostra a Figura 8, objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) – as mais simples – até as mais complexas ou psicológicas (auto-realização).

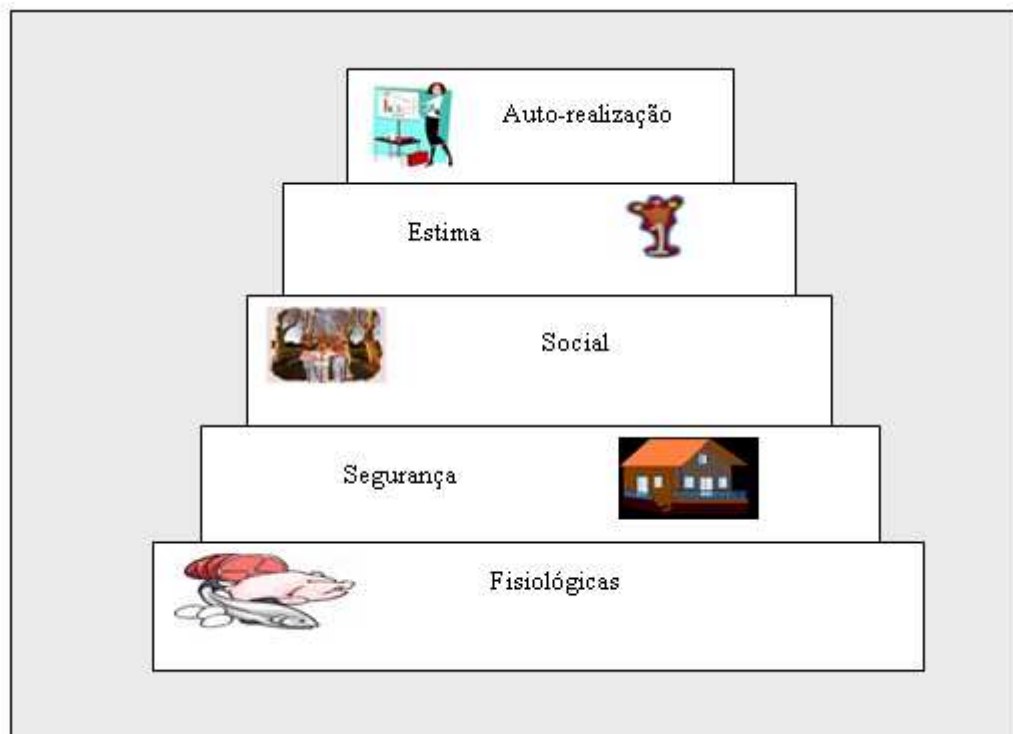


Figura 8: Hierarquia das necessidades
Fonte: Adaptação de Maslow (1954).

As necessidades fisiológicas representam as primeiras condições indispensáveis para o ser humano, seja no trabalho ou em qualquer outro lugar, como a necessidade de comer, beber, dormir, etc. enfim todos os aspectos que dizem respeito às condições físicas.

A necessidade de segurança é muito importante para as pessoas, elas precisam de alguma forma enfrentar algo que é inerente a sua condição de humano, a insegurança. Por esta razão vivem em busca de estabilidade, proteção, moradia, uma estrutura, etc.

A necessidade social condiz com a forma de interação entre as pessoas. O ser humano tem uma necessidade muito grande se sentir aceito em um meio social, e considera a reciprocidade nas relações familiares, de amizade, de intimidade, etc. importante para o seu bem-estar.

A necessidade da estima representa o sentimento das pessoas de se sentirem valorizadas por quem as rodeia, sua auto-estima, o desejo de se sentir importante, competente e valorizado.

A necessidade da auto-realização significa o desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais capaz e superar os seus limites.

Segundo Iida (2005, p. 369) “um trabalhador motivado produz mais e melhor. Sofre menos efeitos da monotonia e da fadiga. Não precisa de muita supervisão, pois procura, por si mesmo, resolver os problemas para alcançar os objetivos”.

A QVT é enfatizada a partir dos estudos de McGregor (psicólogo e estudioso da área social), que busca explicar o controle praticado pela gerência sobre o trabalhador como inibidor da forma natural do comportamento humano, gerando apenas resultados de acordo com as expectativas da organização.

Seu estudo se estruturou com a “Teoria X” e a “Teoria Y”. A “Teoria X” ficou definida pela forma como o trabalhador era visto pela gerência – como preguiçoso, irresponsável, não gostava de trabalhar, a qual trazia muita negatividade para o ambiente de trabalho.

Já a “Teoria Y” era o princípio básico da integração organizacional, a partir dela se cria condição que permitem tanto a realização dos objetivos da empresa como a dos trabalhadores. De acordo com Guimarães (2001), os princípios da “Teoria Y”, privilegiou aspectos como autonomia, satisfação de necessidades ligadas à sociabilidade, à auto-estima, ao exercício de potencialidades, ao auto-desenvolvimento e de criatividade.

O estudioso Herzberg alicerçava a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada). Ele verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.

Os fatores higiênicos se referem às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc.

E, os motivacionais se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Conclui-se então, que quando os fatores motivacionais são bons - eleva a satisfação, quando estes fatores são ruins - provocam a ausência da satisfação. Já os fatores higiênicos de acordo com as expectativas do ambiente provocam insatisfação.

De acordo com Rodrigues (1994), estes estudiosos são a base para os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho: Mayo mostrou a importância do fator psicológico como determinante do agir dos músculos. As necessidades humanas apresentadas por Maslow interligam-se ou justificam a "visão" do trabalhador nos diversos níveis de crescimento, que influencia o seu agir hoje. McGregor, com sua Teoria X e Teoria Y, dá início à modificação das atribuições da tarefa do indivíduo no trabalho. E finalmente Herzberg, introduzindo os "dois fatores", propõe a motivação do indivíduo com base no enriquecimento do cargo.

A Ergonomia, é uma disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, e à aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos com o intuito de otimizar o bem estar humano e o desempenho global do sistema. Nesse sentido, os profissionais dessa área contribuem para o planejamento, projeto e a avaliação de tarefas, postos de trabalho, produtos, ambientes e sistemas de modo a torná-los compatíveis com as necessidades, habilidades e limitações das pessoas (ABERGO, 2010).

Na percepção de Slack (2002) ela se preocupa primariamente com os aspectos fisiológicos do projeto do trabalho, isto é, com o corpo humano e como ele ajusta-se ao ambiente. Esta preocupação pode ser considerada a base para a evolução do conhecimento sobre o ser humano no seu ambiente de trabalho.

Segundo Wisner (1995), a Ergonomia sustenta-se hoje em dois pilares. Um de base comportamental, que permite apreender as variáveis que determinam o trabalho pela via da

análise do comportamento, e um outro, subjetivo, que busca qualificar e validar os resultados, ambos com o intuito de elaborar um diagnóstico que vise transformar as condições de trabalho.

Com base nestes conhecimentos constata-se que este período foi imprescindível para o deslanche da preocupação da Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações, além do reforço dado pela legislação vigente. Vale salientar que as organizações a princípio, vislumbraram apenas atender as necessidades de primeira instância, ou seja, as fisiológicas, ignorando ainda às necessidades dos trabalhadores no que diz respeito à auto-realização.

Mediante as contribuições dadas no decorrer deste período para uma nova concepção do ser humano no trabalho, foi possível vislumbrar novas perspectivas de integração das pessoas nas organizações. Os novos modelos de gestão tratam destas expectativas como um diferencial no mundo competitivo dos negócios.

2.3.4 A QVT e os novos modelos de gestão

O segundo momento da evolução das gestões, conforme a figura, trata dos Novos Modelos de Gestão. A partir destes, o trabalhador passa a ser enxergado como parte fundamental do processo produtivo e organizacional, introduzindo um avanço no que diz respeito à QVT.

As preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho na percepção de Corrêa (1993), originam-se a partir de fatos como: as conquistas sociais decorrentes dos movimentos sindicais, o aprimoramento das teorias administrativas, a evolução das ciências humanas e o desenvolvimento econômico e social alcançado pela sociedade em geral.

Observa-se até aqui, que a atenção dada a QVT evolui no tempo de acordo com as novas exigências e evidências dos trabalhadores, como também, de acordo com as aspirações e conscientização das novas gestões.

O surgimento do modelo japonês – tornou a mão-de-obra um ativo a ser nutrido e valorizado enquanto elemento-chave da capacidade competitiva da empresa. Uma prioridade deste modelo é o trabalho em equipe, a forma como ele é implantado e organizado, proporciona a integração dos indivíduos na realização de suas funções.

O toytismo se diferencia dos modelos tradicionais, principalmente por criar o trabalhador polivalente, este por sua vez, ganhou espaço para usar o seu conhecimento e ter uma visão mais ampla do processo produtivo.

Marochi (2002), diz que, na análise do modelo de trabalho japonês, considerando-se as técnicas e estratégias utilizadas no seu conjunto, apresenta-se uma abordagem mais humanizada das relações de trabalho. Nesse sentido, buscando-se uma visão mais sistêmica e integrada da organização, dentro de uma realidade mais complexa e flexível, valorizando-se a criatividade, a autonomia, autocontrole, a aprendizagem e a participação do trabalhador, diferentemente do sistema taylorista-fordista, mais mecanicista, centralizador e simplificador.

Com o modelo japonês o patamar dos trabalhadores mudou, se inicia um processo em que é preciso ir mais além, em que é preciso reconhecer que os trabalhadores necessitam não só de boas condições físicas para exercerem suas funções, mas também, necessitam, além disso, boas condições mentais e psicológicas, ou seja, ambiente favorável para a realização da auto-estima. O trabalho em equipe, autonomia, flexibilidade, a polivalência, – práticas deste sistema – mostrou-se como fatores contribuintes para um avanço à Qualidade de Vida no Trabalho.

Embora, o sistema toyota tenha trazido grandes avanços na relação com o trabalhador, trouxe também um grau de exigência exaustivo, além de algumas tarefas rotineiras o trabalhador tem que dá conta de muitas outras tarefas de forma comprometedora, envolvendo tanto a sua força física como mental.

Neste contexto, Fleury (1992), afirma que, apesar de todos os questionamentos, pressões, conflitos e competitividade do sistema de produção toyotista, foi à primeira vez no mundo do trabalho capitalista que os operários puderam comunicar à empresa suas dificuldades e também puderam atuar no sentido de melhorar suas condições de trabalho, exercendo, embora limitadamente, sua capacidade de criação e realização.

Ao considerar que as mudanças acontecem constantemente, surge um novo paradigma no que diz respeito à gestão – A Gestão do Conhecimento - esta por sua vez volta-se intensamente ao fator conhecimento como valor agregado às organizações.

2.3.5 A QVT e os modelos emergentes

O terceiro momento da evolução das gestões, conforme a Figura 7, trata dos Modelos Emergentes, o qual está inserido a Gestão do Conhecimento. Ao abordar esta gestão, verificar-se-á as novas perspectivas dos trabalhadores, os quais são definidos como trabalhadores do conhecimento (knowledge workers), quanto às suas condições de trabalho, ou seja, quanto às perspectivas geradas em torno da QVT.

Acompanhou-se lado a lado a evolução das formas de Gestão e consequentemente a forma como se deu à evolução da preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho. Viu-se que o ser humano tem necessidades que precisam ser atendidas no seu local de trabalho, e que uma vez atendidas estas necessidades, proporciona bem estar, tornando mais aprazível, capaz de render mais e melhor. Esta realidade legitima cada vez mais a importância do equilíbrio homem-empresa, torna cada vez mais visível a interdependência entre ambos, não cabendo mais ignorar a relevância do fator humano.

Stewart (1997), afirma que a "Gestão do Conhecimento" tem sido como um dos mais importantes processos de mudanças ocorridas na realidade econômica mundial, pontuando uma transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento, na qual o uso da informação é priorizado em detrimento do uso da matéria-prima. Terra (2000), enfatiza que neste modelo o simbolismo é a mente humana. Neste âmbito, o fator humano deixa de ser um fator importante para ser o principal fator das organizações. Somente o homem através da sua capacidade de aprender e de fazer uso do seu conhecimento consegue criar e recriar o mundo.

Nonaka e Takeuchi (1997), explicam que o conhecimento é criado nas organizações da seguinte forma: os indivíduos adquirem conhecimento movendo-se em ciclos entre o conhecimento explícito – facilmente codificado e mensurável - e o conhecimento tácito – muito pessoal, que envolve crenças e valores dos indivíduos, sua intuição, enfim dificilmente pode ser mensurado e se revela como um diferencial na realidade organizacional de hoje.

A dinâmica destes conhecimentos é a riqueza desta gestão, a mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, proporciona uma estrutura para incorporação e avaliação de novas experiências e informações (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI seja empresa ou não, são os seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade (DRUCKER, 2006).

Os trabalhadores com a Gestão do Conhecimento ampliam seus patamares de evolução e aspirações e o trabalho passa a ter papel central em suas vidas. Os “indivíduos organizacionais” se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente, o que constitui a grande oportunidade de criação de círculos virtuosos de geração de conhecimento. Estes ocorrem no momento em que as empresas – cientes da necessidade de se reinventar, de desenvolver suas competências, de testar idéias, de aprender com o ambiente e de buscar desafios – adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhante no nível individual (TERRA, 2000).

Seguindo este raciocínio, trazendo a QVT para a era do Conhecimento, subjugase que as novas aspirações dos trabalhadores estão em torno da aprendizagem, do conhecimento e do reconhecimento do poder aprender errando. A aprendizagem organizacional é, portanto, o processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos. É a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights, conforme (SENGE, 1990).

2.3.6 Fatores críticos da qualidade de vida no trabalho (QVT)

Segundo Limongi-França (2004) existe um conjunto de evidências que indica que está sendo construída uma nova competência da gestão nas empresas a partir dos fatores críticos: Conceito de QVT; produtividade; legitimidade; perfil do gestor; práticas e valores; competência GQVT.

O fator crítico - **conceito de QVT** - tem como objetivo mostrar que não é suficiente a decisão de melhorar a QVT das organizações, porém devem-se identificar fatores e critérios que sustentem a formulação de modelos de implantação de projetos de QVT.

O fator crítico – **Produtividade** – a produtividade é sempre resultado do trabalho físico ou mental dos trabalhadores e não das máquinas e instrumentos.

O fator crítico – **Legitimidade** – a legitimidade envolve a noção de que, além de os direitos e deveres serem respeitados, as decisões, os comportamentos e as atitudes individuais ou específicas são aceitos e respeitados. “Ganhar legitimidade significa aumentar a frequência

e a abrangência das ações e dos programas de QVT e sua aceitação por universo cada vez maior de administradores, inclusive consolidando-os como parte da legislação trabalhista (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

O fator crítico – **Perfil do gestor em QVT**, a autora Limongi-França (2004), em sua pesquisa sobre o tema agrupou os administradores entrevistados em conglomerados de acordo com as suas respostas em três grupos: Incondicionais – os quais apresentam respostas mais positiva para a importância da qualidade de vida no trabalho; Conciliadores – os que demonstram boa aceitação a todos os fatores críticos da QVT, mas observando-se questões ligadas especialmente a executivos, e; Refratários – os que consideram a QVT ainda relevante, mas com restrições.

O fator crítico – **Práticas e valores nas empresas** – as práticas e os valores emergentes nas empresas relacionados às questões da QVT são bastante numerosos e diversificados. Nas ações e programas podem ser realizados vários níveis de análise, entre eles os modelos de gestão, expressos na evolução das teorias administrativas, as práticas organizacionais com resultados positivos dos pontos de vista empresarial e pessoal e os elementos que caracterizam a missão QVT nas empresas.

O fator crítico – **Nova competência** – a competência da gestão de QVT deve pressupor sempre integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho, resultando em evidências de bem-estar.

O conjunto destes fatores é extremamente importante para a construção de uma nova competência organizacional. O reconhecimento da importância da QVT e conseqüentemente à sua introdução no cotidiano das empresas evidencia uma valorização tanto do homem como da organização.

2.4 Modelos de mensuração da QVT

Ao longo dos anos, com o avanço dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho, vários pesquisadores se comprometeram em criar modelos que conseguisse avaliar esta ação sob diversos fatores relacionados ao trabalhador e o seu ambiente de trabalho. De acordo com Guimarães (2001) surgiram então os vários modelos de mensuração, com a finalidade de conceituar e medir a QVT nas organizações.

Como supracitado existe diversos modelos propostos na literatura que convêm tomá-los como referência para se fazer uma avaliação no tocante à satisfação dos trabalhadores, cada um com a ressalva de suas particularidades segundo determinadas categorias e indicadores.

Neste sentido, os modelos mais conhecidos são: O modelo de Richard Walton (1975), Hackman e Oldham (1970), Westley (1979), Davis e Werther (1983) e Fernandes (1996). A seguir será explanado cada um deles.

2.4.1 O modelo de Richard Walton (1975)

O modelo de Walton (1975) é considerado um clássico neste contexto por ter fornecido um modelo de análise de experimentos importantes sobre a qualidade de vida no trabalho contemplando oito critérios amplamente direcionados às necessidades humanas no ambiente de trabalho.

Percebendo a importância cada vez mais acentuada a respeito da qualidade de vida no trabalho, há tempos as ciências vêm estudando abordagens e métodos que permitam oferecer melhores condições ao trabalhador dentro do ambiente de trabalho. Fatores como as condições de trabalho, remuneração, reconhecimento e convívio social têm feito parte de estudos isolados que apontam a importância de todos esses fatores para o trabalhador.

Contudo, a Qualidade de Vida no trabalho (QVT), enfatiza, de modo valoroso, a união de todos esses aspectos e muitos outros para melhor condição de vida do trabalhador. De modo geral, afirma-se que a Qualidade de Vida no Trabalho constitui um dos fatores que exercem motivação para desempenho humano no trabalho (GUIMARÃES, 1996).

A QVT amplamente preocupa-se com o trabalhador de forma a atender satisfatoriamente aos fatores psicológicos, sociais e físicos integrados a organização. Desse modo, os interesses dos trabalhadores são vistos de modo macro, levando em conta interesses dos trabalhadores e das organizações assim como o porquê do trabalho (GUIMARÃES, 2001).

Entre os vários modelos que abordam a qualidade de vida no trabalho, o modelo proposto por Walton, o qual embasará esta pesquisa. Segundo Lima (1995) o modelo de Walton quando procurava associar a melhoria da QVT com o desempenho organizacional, identificou oito critérios que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de

trabalho. Essas oito categorias estão relacionadas a fatores que deliberam esta situação nas organizações, conforme Quadro 4:

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

Quadro 4: Modelo de Walton em relação a mensuração da QVT
Fonte: Fernandes (1996).

Na percepção de Lima (1995) as oito categorias no quadro acima podem ser definidas da seguinte maneira:

A compensação justa e adequada - considera o trabalho, em primeiro lugar, como o meio que os indivíduos têm para garantir a vida. Este item, objetiva levantar o grau de satisfação do profissional em relação à sua remuneração;

As condições de trabalho - consideram a avaliação do nível de satisfação do trabalhador quanto a exigências físicas, restritas à jornada de trabalho razoável e ambiente físico seguro e saudável que resguarde a saúde e a vida, com ausência de insalubridade. Este

item, objetiva explorar a satisfação do profissional, com as condições ambientais físicas aonde executam suas funções;

O uso e desenvolvimento de capacidades - estabelece cinco dimensões básicas para a avaliação deste critério: autonomia no trabalho; habilidades múltiplas; informações e perspectivas; complexidade de tarefas e planejamento. Este item reflete até que ponto o profissional tem autonomia, identifica-se com a tarefa e tem necessidade de aplicação de habilidades variadas;

A oportunidade de crescimento e segurança - focaliza basicamente a oportunidade de carreira e as dificuldades que o trabalhador enfrenta face às suas limitações próprias, principalmente as relacionadas com a educação formal que impedem ou dificultam sobremaneira o crescimento. Este item refere-se à valorização do profissional através das oportunidades para expressar seu potencial e para avanço na carreira;

A integração social na organização - A natureza das relações interpessoais é importante para medir o grau de identidade do trabalhador com a organização e conseqüentemente seu nível de satisfação quanto à QVT. Este item refere-se aos atributos do local de trabalho, tais como, ausência de preconceitos e espírito comunitário;

O constitucionalismo - A existência de normas estabelecendo os direitos e deveres dos trabalhadores são consideradas por Walton como elementos fundamentais na situação de trabalho. Este item refere-se aos aspectos normativos do trabalho e à liberdade de expressão do profissional;

O trabalho e espaço total de vida - A experiência de trabalho de um indivíduo pode afetar positiva ou negativamente as demais esferas de sua vida, tais como as relações familiares ou o seu meio social, razão pela qual recomenda a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção. Este item objetiva avaliar se há um equilíbrio do papel do trabalho e os outros aspectos da vida do profissional

A relevância social da vida no trabalho - Neste critério o autor propõe a inclusão de dimensões relativas à atuação e importância da empresa, medidas através de sua imagem, de sua responsabilidade social, de sua preocupação com requisitos de qualidade dos produtos, com o cumprimento de prazos, com o ambiente, assim como com práticas predatórias. Este item objetiva investigar a percepção do profissional em relação à imagem e à responsabilidade social da classe profissional a que pertence.

2.4.2 O modelo de Hackman e Oldham (1975)

O modelo de Hackman e Oldham (1975) na percepção de Freitas e Souza (2008) propõe que resultados positivos pessoais e do trabalho (elevada motivação interna, elevada satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade, e baixo turnover e absenteísmo) são obtidos quando três “estados psicológicos críticos” determinados como: a percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho, estão presentes para um certo trabalhador.

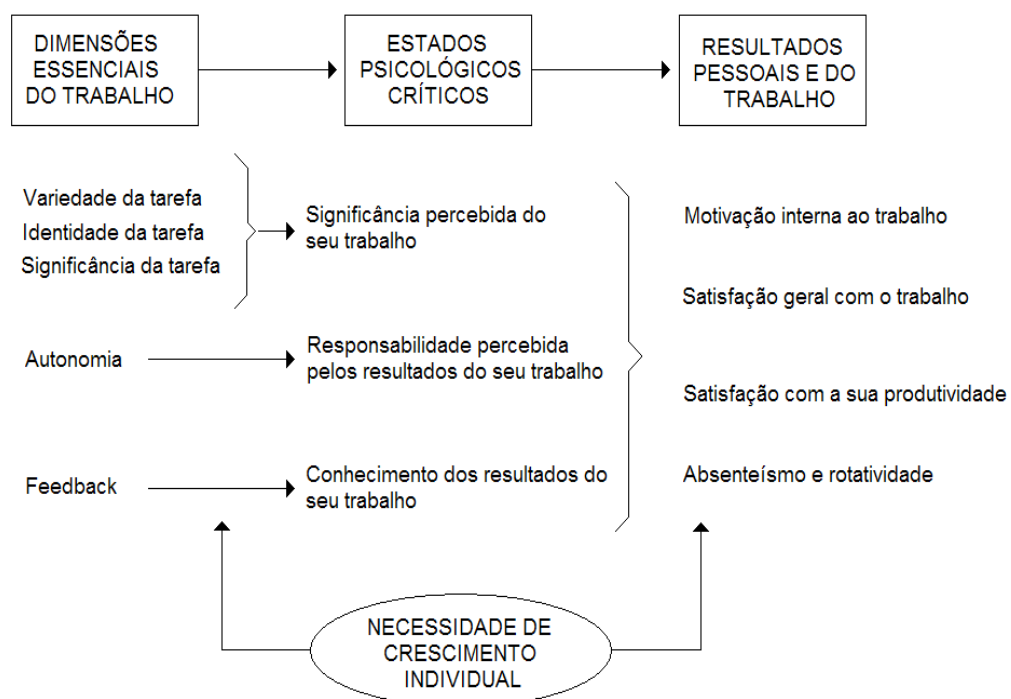


Figura 9: Modelo de QVT de Hackman e Oldham
Fonte: Pedroso *et. al* (2009).

Estes autores avaliam a qualidade de vida no trabalho pela **dimensão da tarefa**, que diz respeito à relação do trabalhador com sua tarefa; pelos **estados psicológicos**, que compreende as implicações que as dimensões da tarefa produzem nos trabalhadores que as realizam e; pelos **resultados pessoais e de trabalho**, que correspondem às conseqüências que os estados psicológicos causam nos indivíduos. Ainda ressaltam que as necessidades de crescimento pessoal correspondem à eficácia do anseio de alcançar crescimento pessoal no trabalho, na perspectiva de ser mais criativo e ter maior autonomia.

Este modelo mostra que os estados psicológicos críticos são instituídos pela presença de cinco aspectos básicos do trabalho, conhecidas como: variedade de habilidades; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia e o *feedback* do próprio trabalho.

A variedade de habilidades, identidade da tarefa e o significado da tarefa estão relacionados com a percepção do trabalhador quanto à significância do trabalho.

A autonomia relacionada com a percepção do trabalhador quanto à responsabilidade pelos resultados do trabalho. Por fim, o *feedback* está relacionado ao conhecimento dos resultados do seu trabalho.

Este modelo se propõe investigar e captar informações junto aos trabalhadores dentro dos seguintes aspectos: satisfação geral com o trabalho, motivação interna para o trabalho e satisfação específica, no sentido de segurança no emprego, formas de compensação, supervisores, etc.

2.4.3 O modelo de Westley (1979)

O modelo de Westley segundo Freitas e Souza (2008) os problemas vivenciados pelos indivíduos no ambiente de trabalho podem ser classificados em quatro categorias: injustiça, insegurança, isolamento e anomia. A partir destas categorias estrutura uma tabela associando cada problema à sua natureza (fatores econômicos, fatores políticos, fatores psicológicos e fatores sociológicos) como ilustrado no Quadro 5:

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	- Sensação de isolamento - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Valorização das tarefas - auto-realização no trabalho.
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações inter-pessoais, distribuição de responsabilidade na equipe, etc).

Quadro 5: Fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho
Fonte: Freitas & Souza (2008) *apud* Westley (1979).

2.4.4 O modelo de Davis e Werther (1983)

O modelo de Davis e Werther (1983) é constituído por fatores relacionados ao cargo exercido pelos trabalhadores, na visão destes autores, para a maioria dos indivíduos boas condições de vida está associada a um cargo interessante, desafiador e compensador. O Quadro 6 mostra como este modelo está estruturado:

Elementos organizacionais	Elementos ambientais	Elementos comportamentais
✓ Abordagem mecanicista; ✓ Fluxo de trabalho; ✓ Práticas de trabalho.	✓ Habilidade e disponibilidades de empregados; ✓ Expectativas sociais.	✓ Autonomia; ✓ Variedade; ✓ Identidade de tarefa; ✓ Retroinformação.

Quadro 6: Elementos que podem afetar a QVT
Fonte: Davis & Werther (1983).

De acordo com Rodrigues (1998), para estes autores o projeto de cargos era dividido em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental com o objeto de chegar a cargos produtivos e satisfatórios que trariam uma alta qualidade de vida no trabalho.

Os elementos organizacionais referem-se à especialização, às práticas e ao fluxo do trabalho. Está relacionado à busca da eficiência; sendo esta alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. A abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho são os métodos para análise da especialização. A abordagem mecanicista tenta identificar cada tarefa em um cargo dispondo-as de maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço e as práticas são as maneiras determinadas para realização do trabalho.

Os elementos ambientais são as condições externas a organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais. O fator habilidade deve ser considerado importante para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador.

Os elementos comportamentais são as necessidades de alto nível dos funcionários. Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, *feedback*, valorização do cargo, etc. A autonomia refere-se à responsabilidade pelo trabalho; a variedade de habilidades refere-se ao uso das diferentes capacidades, o *feedback* está relacionado às

informações sobre o desempenho, e a identidade da tarefa está relacionado a entender e executar o todo do trabalho.

2.4.5 O modelo de satisfação de Fernandes (1996)

Para Fernandes (1996) a QVT tem sido apontada como um dos fatores motivadores do desempenho humano no trabalho e na perspectiva de proceder com a avaliação deste aspecto nas organizações propôs um modelo que se revelou como uma metodologia eficiente para diagnosticar a QVT. Este modelo está subdividido em blocos como mostra o Quadro 7 a seguir:

Blocos	Finalidade
1. Questão introdutória	Detectar a percepção do funcionário sobre a qualidade de vida no trabalho na empresa de forma generalizada.
2. Condições de trabalho	Verificar a satisfação do funcionário com relação ao aspecto físico de seu ambiente de trabalho
3. Saúde	Verificar a satisfação do funcionário quanto às ações da empresa no que se refere à saúde
4. Moral	Verificar a satisfação do funcionário em relação aos aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral do funcionário.
5. Compensação	Verificar a satisfação do funcionário com relação à política de remuneração e benefícios oferecidos pela empresa.
6. Participação	Verificar a satisfação do funcionário com relação aos aspectos que promovem sua integração nas ações empreendidas no sentido de gerar condições indispensáveis à sua participação efetiva.
7. Comunicação	Verificar a satisfação do funcionário com relação à circulação de informações sobre aspectos que lhe dizem respeito.
8. Imagem da empresa	Verificar a satisfação do funcionário com relação à imagem projetada da empresa no contexto da comunidade interna e externa.
9. Relação Chefe-funcionário	Verificar a satisfação do funcionário em relação ao seu relacionamento, tanto pessoal com profissional com o chefe.
10. Organização do trabalho	Verificar a satisfação do funcionário com relação aos aspectos de inovação, métodos, processos, grupos de trabalho, variedade de tarefas e ritmo de trabalho
11. Dados de identificação	Identificar o funcionário com base no setor, departamento, posto, turno, idade, sexo, nível de instrução e tempo de empresa

Quadro 7: Modelo de Fernandes
Fonte: Adaptação de Guimarães (2004).

Fernandes (1996) é considerada a precursora dos estudos voltados para a questão da QVT no Brasil. Ela procurou ajustar seu modelo às características brasileira e aplicou este modelo no setor automobilístico do Rio Grande do Sul especificamente em quatro concessionárias *Volkswagem* de Porto Alegre.

2.5 Considerações finais do capítulo

Com o intuito de fortalecer a pesquisa este capítulo aborda alguns temas julgados importantes para o construto do trabalho em torno da qualidade de vida no trabalho. Assuntos contemplados como as organizações no contexto sistêmico fizeram-se necessário introduzir a noção de que é um sistema e como esta noção se estendeu para o “mundo” organizacional, no sentido da percepção de que todas as partes são interligadas e dependem umas das outras para se chegar aos resultados almejados.

Dentro deste contexto, é apresentado a subdivisão dos sistemas, em sistema social e técnico e o conjunto denominado sistema sócio-técnico. Pode-se dizer que a partir da abordagem sócio-técnica a preocupação com a qualidade de vida no trabalho cresceu no âmbito organizacional tornando assim um fator relevante para os negócios em prol do bem-estar do indivíduo e conseqüentemente do aumento da produtividade indispensável para a competitividade.

O capítulo ainda se preocupa em mostrar o sistema de produção, as partes que o compõe a partir do modelo de transformação, o qual evidencia a indispensável presença e ação do homem, principalmente na realidade de hoje. Conseqüentemente, apresenta como este sistema é classificado, pois dentro da sua classificação determina-se a organização do trabalho de acordo com a peculiaridade de cada realidade, inclusive os métodos e o ambiente físico, fatores que tem um grande impacto para o ser humano.

Por conseguinte, adentra-se ao assunto da qualidade de vida no trabalho, na tentativa de elencar os principais pontos que a torne compreensível como: conceito, origem, evolução e por fim, os modelos de mensuração propostos por vários pesquisadores.

Desse modo, para o referente estudo se adotou-se o esquema de categorias proposto pelo modelo de Walton (1975), por se tratar de um modelo que deu início a busca dos fatores

que influenciam a qualidade de vida no trabalho tornando-se como base para a construção de vários outros modelos nesta perspectiva.

Nesse sentido, este modelo se apresenta como sendo amplo ao abranger vários aspectos relacionados à QVT, além de poder ser adaptável as diferentes situações ou ambientes empresariais. Ainda hoje, além de clássico, é tido como um modelo completo no que se propõe investigar.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo contempla os aspectos metodológicos necessários para a realização deste estudo. Foram definidos os métodos e as técnicas que melhor correspondam ao objetivo proposto, tais como: a natureza e a classificação da pesquisa, o ambiente de atuação, o método, universo e amostra, as técnicas metodológicas e as variáveis. Este item consiste na decisão sobre a abordagem metodológica a ser empreendida na pesquisa de acordo com a sua finalidade.

3.1 Classificação da pesquisa

3.1.1 Métodos de procedimento

Os métodos de procedimento têm por objetivo proporcionar ao investigador os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais, assim como visam prover a orientação necessária à realização da pesquisa social, sobretudo no referente à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada (GIL, 2006).

Para a realização deste estudo, levando em consideração a problemática investigada, o método adotado foi o método comparativo por se tratar da análise de um fenômeno em específico – a Qualidade de vida no trabalho (QVT) – em duas empresas do mesmo ramo (setor calçadista).

De acordo com Gil (2006) o método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. Sua ampla utilização nas ciências sociais deve-se ao fato de possibilitar o estudo comparativo de grandes grupamentos sociais, separados pelo espaço e pelo tempo.

3.1.2 Natureza da pesquisa

Quanto à sua natureza, esta pesquisa é classificada como sendo do tipo qualitativa e de caráter descritivo, pois trata-se de um estudo claramente definido quanto ao campo e a dimensão a ser trabalhada, tendo a pesquisadora a intenção de compreender melhor o fenômeno da qualidade de vida no trabalho através da percepção dos indivíduos envolvidos na circunstância analisada, para uma interpretação desta realidade.

Como descreve Richardson (1999), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão minuciosa dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento.

Ainda segundo o autor supracitado, os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o “que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal; sendo assim, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo.

Embora a pesquisa seja classificada como qualitativa será usado o subsídio de dados quantitativos, com o intuito de fortalecer os resultados obtidos no estudo.

O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante perderem seu caráter qualitativo quando são transformados em dados quantificáveis, na tentativa de se assegurar a exatidão no plano dos resultados. (RICHARDSON, 1999. P. 79).

3.2 Delineamento da pesquisa

Para Gil (2006) podem ser definidos dois grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel”, como a pesquisa bibliográfica e documental, e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas, como a pesquisa experimental, *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso.

Este estudo contempla tanto a pesquisa bibliográfica como a pesquisa de campo. Conforme Cervo e Bervian (2003, p. 66), a pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio sobre o estado da arte sobre determinado tema.

Complementando, Gil (2006) discorre que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, tendo como vantagem o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

O estudo de campo procura mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis, apresentando maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo da pesquisa (GIL, 2006).

De acordo com Vergara (2004) a pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

3.3 Ambiente de pesquisa

O ambiente escolhido para a realização deste estudo são as empresas de calçados esportivos localizadas em João Pessoa – PB. Estas empresas são responsáveis pela fabricação de artigos esportivos como calçados, confecções, bolas entre outros, ligadas às personalidades, entidades e aos eventos esportivos de destaque do cenário nacional.

São empresas oriundas do Estado de São Paulo que enxergaram o Nordeste como uma oportunidade de ampliação de seus negócios, tendo como pontos positivos os incentivos fiscais e mão-de-obra abundante que se tornaram seus grandes aliados nesta trajetória.

Elas pertencem a grupos empresariais distintos que tem a pretensão se tornarem referência em ambiente de trabalho procurando ser uma organização na qual os funcionários tenham orgulho de fazer parte. Na cidade de João Pessoa elas são responsáveis pela geração de mais de 4.000 mil empregos, um número bastante expressivo para o local, o que evidencia a sua importância nos aspectos socioeconômicos desta sociedade.

3.4 Universo e amostra da pesquisa

Para Vergara (2008) o universo ou população deve ser entendido como um conjunto de elementos (empresas, produtos e pessoas) que apresentam as características que serão objeto

de estudo. Nesse sentido, a população estudada foram os funcionários de nível operacional da produção de duas empresas do setor calçadista esportivo na Paraíba

No tocante a amostra, Marconi e Lakatos (2007) a definem como uma parcela ou porção selecionada a partir do universo escolhido. Segundo os autores, existem duas grandes divisões no processo de amostragem: a probabilística e a não probabilística. Neste estudo foi utilizado o tipo de amostragem não probabilística intencional que diz respeito à opinião de alguns elementos representativos da população. Para isso, foi aplicado um questionário com 220 funcionários do nível operacional da produção em cada empresa, totalizando 440 pessoas entrevistadas.

3.5 Instrumentos de pesquisa

Quanto ao instrumento de pesquisa foram utilizados questionários, com questões referentes à qualidade de vida no trabalho, tanto no ângulo da satisfação dos funcionários como também no ângulo das práticas das empresas.

Marconi e Lakatos (1999, p. 100), questionário é um instrumento de coleta de dados constituídos por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Tem como objetivo conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 2006).

Para a construção do questionário foi adotada a escala de Likert, para medir a opinião dos pesquisados. As questões das declarações qualitativas ocorrem em consequência do levantamento da compreensão dos dados da pesquisa. O nível de concordância dos questionários em relação aos fatores investigados foi numerado através de uma escala formada por cinco pontos equidistantes, sendo “1” e “2” correspondem à discordância ou insatisfação, “3” corresponde à neutralidade ou indiferença, o quê se pode considerar como um ponto imparcial ou negativo, e o “4” e “5” correspondem ao nível de concordância ou satisfação, como mostra a Figura 10:

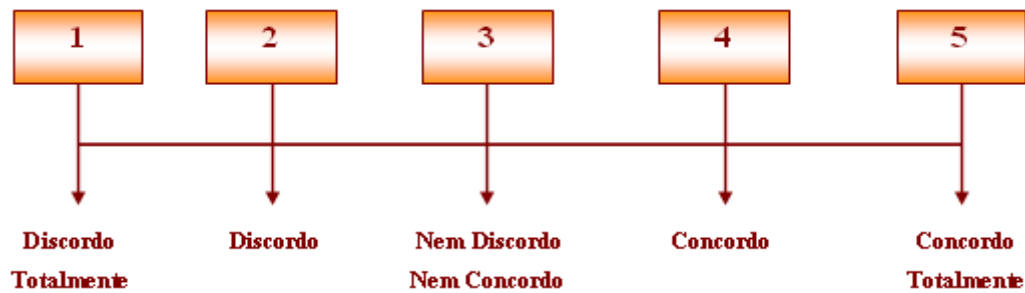


Figura 10: Escala de Likert
Fonte: Elaboração própria (2009).

Segundo Lakatos e Marconi (2001), essa escala é intervalar, assim, a distância entre os seus pontos é conhecida e igual, o que permite o cálculo de frequências, médias, desvios-padrão etc. Através das técnicas escalares, pode-se transformar uma série de fatos qualitativos em uma série de fatos quantitativos ou variáveis, podendo-se aplicar processos de mensuração e de análise estatística.

O questionário foi estruturado com base nas dimensões do modelo de Walton (1973) supracitado no modelo teórico, aplicado junto aos funcionários das empresas, levantando questões a respeito da satisfação dos funcionários em relação à qualidade de vida no trabalho. A amplitude deste modelo (considerando fatores internos e externos à organização) permite investigar condições de melhor avaliar as práticas de QVT.

3.6 Delimitação das dimensões e variáveis para avaliação da QVT

Para atender ao objetivo central e diante dos fatores abordados na definição dos objetivos específicos desse estudo, baseado no modelo de Walton (1973) onde se utilizou como ferramentas de mensuração, as dimensões e variáveis. Para Richardson (1999), as variáveis podem ser definidas como características mensuráveis de um fenômeno e podem apresentar diferentes valores ou ser agrupadas em categorias. A esse respeito, afirmam Lakatos e Marconi (2001) que uma variável pode ser considerada uma classificação ou uma medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspectos, propriedades ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.

Nesse sentido, para o desenvolvimento desse trabalho, foram consideradas oito dimensões que abordou as questões essenciais a que este estudo se propõe a responder com suas respectivas variáveis, de modo a facilitar suas interpretações e a simplificação das análises posteriores, conforme Quadro 8 abaixo:

Dimensões	Conceito	Variáveis
Compensação Justa e Adequada	Percepção do entrevistado quanto ao seu salário de acordo com uma variedade de parâmetros.	• Salário • Premiação • Assistência a saúde
Condições de Trabalho	Percepção do entrevistado quanto às condições do ambiente e organização do trabalho.	• Limpeza • Condições ambientais • EPI's
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Percepção do entrevistado quanto aos recursos oferecidos pela empresa para desenvolver suas habilidades.	• Programa de treinamento • Informações necessárias • Participação na tomada de decisão
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Percepção do entrevistado em relação às oportunidades dadas pela empresa em prol do seu crescimento profissional.	• Reconhecimento • Segurança
Integração Social na Organização	Percepção do entrevistado quanto a sua relação interpessoal no ambiente de trabalho.	• Relação com os amigos • Relação com o chefe
Constitucionalismo	Percepção do entrevistado em relação à execução dos mandamentos da lei trabalhista por parte da empresa	• Cumprimento de horário • Ritmo de trabalho • Liberdade de expressão
O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Percepção do entrevistado quanto ao seu tempo e seu ritmo na realização do seu trabalho	• Repercussão perante a família • Entretenimento • Prazer ao trabalhar
Relevância Social da Vida no Trabalho	Percepção do entrevistado quanto a imagem da empresa a qual faz parte perante a sociedade e a sua família.	• Responsabilidade social • Orgulho em trabalhar na empresa

Quadro 8: Variáveis referente à percepção dos funcionários em relação à qualidade de vida no trabalho (QVT)
Fonte: Adaptação de Walton (1973).

3.7 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos de uma pesquisa são aqueles que fornecerão os dados que o autor necessita para fazer a pesquisa (VERGARA, 2004, p. 53). Neste caso, os sujeitos foram os funcionários do setor produtivo das empresas de calçados esportivos da Paraíba. A partir de suas informações foi possível apresentar suas percepções quanto à qualidade de vida no trabalho.

3.8 Tratamento dos Dados

Os dados coletados foram tratados de acordo com a natureza predominante da pesquisa: A qualitativa, seguido do auxílio dos dados numéricos e estatísticos que serão bastante consideráveis para sua representação. Por conseguinte, será feita a análise e interpretação dos dados coletados.

Para a operacionalização da pesquisa, os dados foram organizados, sistematizados, selecionados e separados em grupos afins, de acordo com os objetivos pretendidos por cada variável de pesquisa, facilitando o exame e interpretação dos resultados.

De uma maneira geral, a análise e interpretação dos dados constituem um processo que envolve vários procedimentos e análises estatísticas que requerem a interpretação dos dados. Essa interpretação visa a estabelecer a ligação entre os resultados e obtidos com outros já conhecidos, derivados de teorias ou de estudos anteriores (GIL, 2006).

Os dados oriundos dos questionários foram analisados, codificados e transferidos para planilhas eletrônicas do software *Microsoft Office Excel*® 2007. A análise dos dados numéricos foi utilizada para alcançar o propósito da pesquisa. Conforme Gil (2006), através de técnicas exploratórias de sumarização da estrutura de variabilidade de dados, procura-se descobrir e classificar a relação entre as variáveis e a investigação da relação da causalidade entre os fenômenos.

Para o tratamento quantitativo foi utilizado primeiramente à análise estatística descritiva com o intuito de agrupar os dados oriundos dos resultados obtidos através das categorias da escala de Likert, buscando analisar as respostas, averiguando quais itens que discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados mais baixos na escala total.

CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo aborda a análise e discussão dos resultados obtidos através da pesquisa de campo, a começar pela caracterização das empresas estudadas, seguida da análise das variáveis que abrangem cada uma das dimensões constituintes dos critérios de avaliação da qualidade de vida no trabalho segundo Walton (1975). Finaliza-se com uma síntese, do capítulo, para título de maior e melhor compreensão das dimensões avaliadas.

4.1 Caracterização das empresas

4.1.1 Empresa A

A empresa em estudo denominada neste espaço como empresa A iniciou suas atividades no início do século XX, a partir da construção de um calçado de lona com sola de corda que caracterizou o seu primeiro produto. Ela foi fundada em 03 de abril de 1907, em São Paulo. Em 1908, a fábrica já funcionava produzindo lonas Locomotiva, algodãozinho, sacas Coronel além de outros produtos. A evolução desta empresa é composta por uma sucessão de acontecimentos que se configurou um contexto histórico muito rico importante de ser relatado neste trabalho para uma melhor compreensão da sua existência no mercado.

A década de 20, foi caracterizada por uma séria de mudanças para a empresa. A princípio ela passou a fabricar tecidos para confecções e a tênis por encomenda, através da uma Firma, registrando a marca tênis como sua propriedade comercial. Em 1940, a empresa modifica o seu nome para uma outra denominação, a qual é chamada até os dias de hoje. Conseqüentemente, a criação de um programa social em 1941, marca o início do período em que a companhia passa a se preocupar em preservar seus talentos, a partir daí a empresa passa a incluir armazém de abastecimento, abono de natal e pagamento de domingos e feriados não trabalhados. No ano seguinte, concedeu abono de 20% sobre todos os salários, além de inaugurar restaurante, consultório médico e clínica dentária.

Na década de 50, a empresa estende suas operações a grupos de vendedores que atendem ao varejo nas capitais e saem para o interior. Dessa vez, os produtos-chave dessa época foram os tênis conga e bamba basquete e as calças *far west*, fabricadas com brim. Já a

década de 60, é marcada pelo lançamento das sandálias havaianas, mais precisamente em 1964. Em 1962, recebeu o prêmio *McGraw-Hill*, concedido as melhores fábricas da América Latina. No ano seguinte, o Nordeste é escolhido para a instalação de mais uma unidade da fábrica.

Em 1975, acontece o lançamento de outra marca do grupo, e em 1979 a aquisição de mais uma marca, ambas referentes a artigos esportivos. Durante esse período, as vendas alcançam alto índice e a produção chegou a atingir três milhões de pares mensais em São José dos Campos - SP e 800 mil pares mensais na cidade de Jaboatão - PE. Em 1982, a empresa finaliza o processo de nacionalização de seu capital com a venda de ações e é considerada, pela primeira vez, a empresa do ano, pelo anuário Melhores e Maiores da Revista Exame.

Na década de 90 os fatos que marcaram esta época foi o enxugamento de custos fabris e administrativos, em busca de geração de caixa pelas próprias operações. Aliado a isso, ocorre também a adoção de uma nova estrutura organizacional, segmentada em unidades de negócios; a introdução do conceito de coleções através da renovação de produtos; a segmentação de mercado com apoio de campanhas publicitárias e materiais em pontos de vendas.

E, para o século XXI, o ano de 2002 é marcado por dois acontecimentos significativos para a empresa, o grupo Camargo Corrêa adquire o controle acionário da empresa e a adesão do nível 1 da Bovespa, tendo em vista melhores práticas de governança corporativa. Em 2003, é fundado o Instituto da empresa visando a administração de recursos voltados para o terceiro setor, privilegiando a educação através do esporte. Em 2004, foi lançado o Plano Estratégico 2005-2009 e adotado um novo modelo de gestão em que as unidades foram reorganizadas em sandálias, artigos esportivos, têxteis industriais e desenvolvimento de negócios, além das áreas corporativas. O ano de 2005 foi marcado pela definição e difusão da visão, missão e valores além da política de qualidade. Lançou também a implantação do SAP, sistema integrado de gestão, para apoiar o planejamento estratégico. Em 2006, a empresa inaugurou um centro de pesquisa e desenvolvimento em São Leopoldo (RS), maior cluster calçadista do país. Nesse período mais uma vez, a empresa é escolhida como a melhor empresa do ano pela revista Exame. Chegando ao ano de 2007, a empresa completa um século com a abertura de um escritório em Nova York com operações comercial e de marketing.

Percebe-se que ao longo dos anos a empresa veio galgando um ritmo de crescimento e evolução demonstrado por meio da aquisição de novos mercados bem como lançamento de novos produtos. Assim, a empresa manteve um comportamento ativo permeado por mudanças

progressivas e direcionadoras que muitas vezes foram reconhecidas por meio de prêmios de destaque no âmbito nacional e internacional.

Atualmente, o grupo empresarial opera em sete países e exporta para 80 nações, oferecendo sandálias, artigos esportivos e têxteis. Com a abertura de capital desde 1913 na Bolsa de Valores de São Paulo, a empresa é controlada pelo grupo Camargo Corrêa, possuindo em torno de cinco mil acionistas. No que concerne a sua administração, adota práticas de governança corporativa pautada em princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social. Assim, fazem parte da sua governança, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria.

Sob essa estrutura, detém 60,2% do capital da empresa Argentina; 18,7% do capital da Tavex Corporation; 100% da Locomotiva Ind. E Comércio de Têxteis Industriais Ltda., bem como subsidiárias nos Estados Unidos, na Europa e no Chile. Mantém 16 fábricas – no Brasil, na Argentina e no Uruguai – e emprega 17,5 mil funcionários. A Companhia encerrou 2008 com receita bruta consolidada de R\$ 1.963,5 milhões, 21,5% superior à de 2007, sendo resultado da comercialização de 215,2 milhões de pares de calçados – 16% mais que no ano anterior – 7,3 milhões de peças de vestuário e acessórios e 17,6 milhões de metros quadrados têxteis (RELATÓRIO ANUAL, 2008).

Sua visão é ser uma empresa global de marcas desejadas em artigos esportivos, calçados e têxteis industriais. Sua missão, por sua vez, é desenvolver e comercializar produtos inovadores, de alto valor percebido, com qualidade e rentabilidade classe mundial e criação de valor para os acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental. Assim, a empresa lança-se ao mercado, buscando fixar suas marcas como as mais desejadas junto aos segmentos escolhidos.

No que diz respeito às marcas, reconhece na suas vendas a valorização dos calçados, artigos esportivos e têxteis, que ampliam os resultados e a percepção do valor da organização. Para a empresa, marcas são extensões dos produtos, sendo a conjugação da fabricação destes e a venda das marcas os elementos fundamentais para conquista do mercado consumidor. Em 2008, com a extensão de venda das suas marcas, obteve uma receita bruta de vendas, nas operações internacionais, de R\$ 240,8 milhões, representando um crescimento de 132% em relação ao ano anterior.

A internacionalização constitui o foco principal da estratégia da empresa hoje, que pretende ser uma empresa global de marcas. Em 2008, houve um significativo aumento das operações internacionais da empresa que representaram 12,3% da receita bruta consolidada e 15% do volume total de calçados vendidos (RELATÓRIO ANUAL, 2008). Assim, a empresa

alcança na Argentina, Estados Unidos e Europa os grandes centros de fornecimento de marcas no exterior.

Referente à gestão de pessoas, a empresa trabalha em cima de dois pontos: atração e desenvolvimento. No primeiro, encontra-se o programa de *trainees* e estagiários. No segundo, aos que ocupam cargos de alta e média gerência organizou um MBA visando aperfeiçoar os funcionários sobre assuntos relativos à internacionalização. Há também o programa ciranda de idéias que premia profissionais que se destacam através de sugestões à empresa. Outra iniciativa nesse sentido, é a realização da pesquisa de clima realizada a cada dois anos pela empresa que tem por objetivo fazer um diagnóstico de como estão as pessoas na organização.

No âmbito ambiental, conceitos como sustentabilidade são difundidos ano a ano por meio de palestras, exibição de vídeos e outros recursos envolvendo todos os empregados. Em 2008, investiu 6,7 milhões em ações para reduzir o impacto de suas atividades. Em Santa Rita – PB, houve o aperfeiçoamento do plano de redução de resíduos, assim, aqueles que não podem ser reincorporados ao processo são reaproveitados por empresas parceiras, retornando ao mercado sob a forma de novos produtos; sendo os perigosos, segregados na central de resíduos.

O Nordeste é hoje a região que concentra a maior parte da produção dessa empresa. São cerca de 11 mil funcionários espalhados por 3 fábricas-mãe e mais 10 fábricas satélites, que produzem anualmente mais de 200 milhões de pares. Na Paraíba, na região de Santa Rita e ao redor de Natal, capital do Rio Grande do Norte, estão fábricas que ajudam a empresa a manter a posição de líder no segmento de artigos esportivos no Brasil, com capacidade de produção anual de 13 milhões de pares de calçados esportivos. Em 2006, a companhia alcançou a marca de 11 milhões de pares de calçados esportivos vendidos.

A fábrica de Santa Rita, ambiente desta pesquisa, é responsável pela produção de calçados e artigos esportivos com alta tecnologia das mais variadas marcas do Grupo. Criada em 1987, gera 2.900 empregos diretos. A ela estão ligadas outras quatro unidades: fábrica de João Pessoa e as satélites de Ingá, Mogeiro e Serra Redonda.

4.1.2 Empresa P

Esta empresa, denominada neste estudo como empresa P, foi fundada em 1945 na cidade de São Paulo. É detentora das marcas *Penalty* e *Stadium*, e de sete unidades de fabricação distribuídas pelos Estados de São Paulo, Paraíba e Bahia, é uma empresa brasileira

de artigos esportivos fabricante de inúmeras categorias de produtos, desde calçados e confecções, bolas e acessórios esportivos para os mais variados esportes coletivos como Futebol, Vôlei, Basquete, Handball e Futsal.

As empresas instaladas na Paraíba, na década de 90, são responsáveis por 100% da produção de calçados desta empresa, com sua unidade localizada na cidade de Bayeux e cidades circunvizinhas. Atualmente, é considerada uma das empresas que mais gera empregos para estes municípios, contabilizando apenas na unidade de Bayeux mais de 1.300 empregos no setor produtivo.

Sua marca foi criada em 1970, e logo reconhecida como "Marca Pé Quente" está presente em diversas modalidades esportivas e desde sua origem conquistou vários títulos através de equipes de expressão no meio esportivo brasileiro e internacional, destacando-se a Seleção Brasileira de Futsal (com cinco campeonatos mundiais), Basquete, Handball, bem como times de futebol, a exemplo do Talleres de Córdoba, Vélez Sarsfield (Argentina), São Paulo, Corinthians, Grêmio, Vasco, Atlético Mineiro, Paraná, Vitória, Juventude, entre outros.

No início dos anos 80, torna-se a maior fabricante brasileira de bolas. Neste período, adquiriu os direitos de fabricação de calçados da marca *Asics* e raquetes e bolas de tênis *Wilson* e *Doonay*. Absorvendo, a partir daí, experiência e tecnologia que lhe permitiram avançar no padrão internacional de seus produtos.

Seguindo o caminho da internacionalização, nos anos 90, consolida sua presença na América do Sul, tornando-se a marca oficial das principais federações e confederações nas diversas modalidades esportivas que atua até hoje.

Ainda na década de 90, a explosão do consumo de material esportivo estimula a empresa a investir cada vez mais no crescimento da "Marca Pé Quente". Por outro lado, a abertura do mercado brasileiro às importações provoca a entrada de outras marcas esportivas internacionais, tornando o consumidor mais exigente.

Esses acontecimentos foram encarados como um desafio. Em quatro Estados brasileiros, modernas fábricas foram inauguradas, linhas de produtos ampliadas, desenvolvidas novas tecnologias em bolas, calçados, confecção e equipamento e acessórios, além de aplicar estratégicos investimentos no setor esportivo.

Com isso, a empresa manteve sua competitividade no mercado nacional e firmou-se no mercado internacional, levando sua marca para mais de 25 países de toda a América, Ásia

e Europa. Consciente de seu papel nas sociedades por onde atua, emprega só no Brasil, mais de 2.700 funcionários diretos.

Em seu portfólio, orgulha-se de ter a segunda maior fábrica de bolas das Américas, que por sua vez, como poucas no mundo, produzem bolas certificadas pelas principais entidades regulamentadoras tais como a **Federação Internacional de Futebol (FIFA)** no futebol, a **Federação Internacional de Voleibol (FIVB)** no voleibol, a **Federação Internacional Basquetebol (FIBA)** no basquetebol, e a **Federação Internacional de Handebol (IHF)** no handebol.

Considerada a maior marca brasileira de materiais esportivos, destaca-se por sua expressiva participação no mercado de bolas, detendo tecnologia de ponta a nível mundial. Ainda, é reconhecida e certificada pelas mais importantes confederações nacionais e internacionais, pelo padrão de excelência de seus produtos o que a faz ocupar uma posição de destaque nesse segmento.

Patrocinadora de diversos campeonatos brasileiros e internacionais, em 2004 foi vencedora do prêmio “*Top of Mind*” como a marca mais lembrada de material esportivo. Este resultado foi oriundo de uma pesquisa feita pela DataFolha com o objetivo de conhecer e premiar as marcas mais lembradas pelos consumidores.

Querendo ser uma gigante no mercado nacional esta empresa lança a marca *Stadium* que é a sua segunda marca, com uma qualidade muito parecida com a primeira, mas com um preço mais acessível voltado para o público da classe C. Com essa estratégia ela consegue parcelas de mercado em todos os públicos, consolidando e gravando suas marcas na cabeça e no gosto dos consumidores.

A empresa também investe em programas de *Trainee*, onde busca recrutar os melhores profissionais que estão entrando no mercado (jovens formandos ou recém- formados), dando uma clara visão de carreira a médio e longo prazo, tendo como objetivo estimular internamente o desenvolvimento de novas tecnologias e abordagens através das ambições que os recém-formados tendem a ter e identificar potenciais profissionais com qualificação compatível com os planos estratégicos da empresa, cuja prioridade é a internacionalização da marca, visando suprir futuras demandas gerenciais e de maior tecnologia. Colaborar com a comunidade acadêmica regional, propiciando um campo de desenvolvimento para recém formados.

Para firmar seu nome no mercado nacional e internacional, a empresa em parceria com a Confederação Brasileira de Voleibol lançou a D-Tech: a bola inteligente e inédita no mundo, sendo a pioneira dessa tecnologia que ajuda os árbitros e auxiliares a esclarecerem

jogadas duvidosas. A bola tem um chip, que transmite a informação do toque para oito antenas distribuídas aos pares pelos quatros cantos do terreno de jogo, assim os árbitros podem tirar suas dúvidas.

4.2 Qualidade de vida no trabalho

Para efeitos da análise dos resultados das dimensões da qualidade de vida no trabalho, optou-se por condensar os valores percentuais dos pontos equidistantes da escala de Likert quanto ao grau de concordância (concordo totalmente e concordo) e quanto ao grau de discordância (discordo totalmente e discordo), permanecendo os valores referentes ao grau de neutralidade.

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de informações sobre as empresas estudadas abrangeu dois momentos. O primeiro analisa questões quanto ao perfil dos colaboradores e o segundo analisa as dimensões da qualidade de vida no trabalho baseado nos estudos de Walton (1973).

4.2.1 Primeiro momento: Perfil dos colaboradores

Neste item foram contempladas informações sobre o **perfil dos colaboradores** das empresas em estudo. Dessa forma, foram entrevistados 220 funcionários em cada empresa, totalizando um total de 440 entrevistados, todos pertencentes ao nível operacional da produção.

De acordo com os resultados obtidos se observa que na empresa A, a maioria dos entrevistados é do sexo masculino correspondendo um percentual de (60,45%), enquanto que o sexo feminino está representado por (39,55%) do total de entrevistados. O mesmo ocorre na empresa P, evidenciando que a grande maioria dos entrevistados também é do sexo masculino representado por (73,18%) enquanto que o sexo feminino corresponde a (26,82%). Portanto, em ambas as empresas o sexo predominante é o masculino. Nesse sentido, é possível verificar que é comum em empresas deste tipo, e especificamente no setor de produção, a presença de homens na realização das tarefas mais pesadas e também repetitivas. Foi observado nas

empresas estudadas que as mulheres estão mais presentes nos postos que demandam mais a ação manual e detalhista dos produtos.

No entanto, essa predominância do sexo masculino nas empresas estudadas é explicada segundo Teixeira (2010) em relação às desigualdades vividas no cotidiano da sociedade, no que se refere às relações de gênero, que não se definiram a partir do econômico, mas, especialmente a partir do cultural e do social, formando daí as "representações sociais" sobre as funções da mulher e do homem dentro dos variados espaços de convivência, ou seja: na família, na escola, na igreja, no mercado de trabalho, nos movimentos sociais, enfim, na vida em sociedade.

Apesar disso, é crescente a inserção das mulheres na força de trabalho, como demonstrado nas empresas estudadas. Ainda segundo Teixeira (2010), um número cada vez maior de mulheres trabalha fora de casa, o que contribui para a renda familiar, quando não garantem de forma total a subsistência da família. É importante, no entanto, ressaltarmos que a inserção da mulher no mundo do trabalho vem sendo acompanhada, ao longo desses anos, por elevado grau de discriminação, não só no que tange à qualidade das ocupações que têm sido criadas tanto no setor formal como no informal do mercado de trabalho, mas principalmente no que se refere à desigualdade salarial entre homens e mulheres.

Em relação à **faixa etária**, foi constatado que os colaboradores tanto na empresa A como na empresa P, a maioria se encontra entre os 21 e 30 anos de idade, representados respectivamente pelos percentuais de (52,73%) e (61,82%) caracterizando uma população jovem atuante no setor de produção das empresas em estudo. Outra faixa etária representativa se encontra em ambas as empresas entre os 31 e 40 anos de idade, representados respectivamente pelos percentuais de (28,18%) e (22,27%). E, na faixa etária acima dos cinquenta anos tanto na empresa A como na P foi constatado que são poucos os colaboradores dentro desta faixa etária, como pode ser visto no Gráfico 03, abaixo:

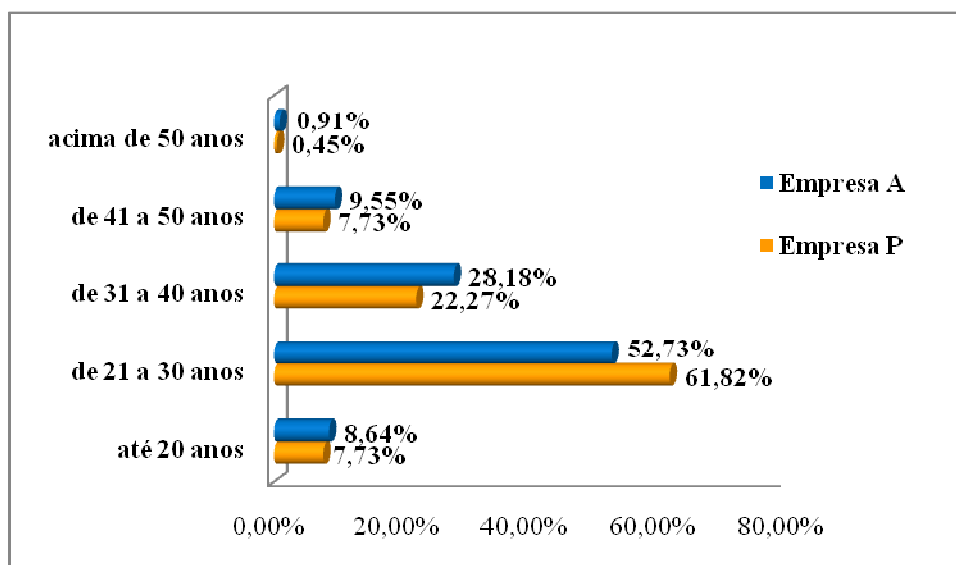


Gráfico 3: Faixa etária dos colaboradores
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

É possível verificar que essa caracterização da população jovem atuante no mercado de trabalho nas duas empresas em análise, é bastante positiva, já que segundo Pessoa (2010) diante das inúmeras mudanças existentes no mercado de trabalho no mundo atual existe ainda o problema que até então as mudanças não foram capazes de absorver, que é o de ingressar o jovem no mercado de trabalho. Não somente à primeira oportunidade, mas também ao comprometimento das empresas em socializar esses novos colaboradores de seu trabalho no mercado.

Quanto ao **grau de escolaridade** dos colaboradores a grande maioria dos entrevistados, tanto da empresa A como da empresa P, declararam ter completado o ciclo de estudos referente ao ensino médio, representado respectivamente pelos seguintes percentuais: empresa A (87,27%) e empresa P (83,64%).

Nesse sentido, é possível perceber que a expressiva constatação de que a maioria dos colaboradores do setor de produção destas empresas tem o ensino médio como seu maior grau de escolaridade se explica pelo fato de se tratar de funções que não exige um nível de escolaridade maior, como é o caso das funções exercidas do chão de fábrica. Mesmo assim, é bom ressaltar que o aprendizado deve ser sempre estimulado em qualquer instância organizacional por se tratar de um processo continuado que constantemente se transforma em decorrência da própria evolução do ser humano em seus diversos aspectos.

A importância do aprendizado não se limita somente à questão do nível de escolaridade, este é apenas um requisito para que as pessoas possam desenvolver outras formas de conhecimento, que segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6) pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Diante dessa reflexão vale salientar a grandeza da gestão do conhecimento que veio reforçar a idéia de que o conhecimento é o grande diferencial nas organizações atualmente, por isso se devem incrementar meios que possam explorar e desenvolver o conhecimento de todos os colaboradores em prol do crescimento de ambas as partes – Empresa e Colaboradores.

Quanto ao **tempo de serviço** dos colaboradores, foi constatado que na empresa A existe um equilíbrio no que se refere ao pessoal que está na empresa a mais de 4 anos (24,09%) e as que estão a menos de 1 ano (25,45%), embora a percentagem mais significativa esteja concentrada ao tempo que corresponde entre 12 a 24 meses, ou seja, entre 1 a 2 anos como pode ser confirmado pelo percentual de 28,18% dos entrevistados.

Já na empresa P, foi constatado que grande parte dos colaboradores está prestando serviço há pouco tempo, a menos de 1 ano como evidencia o percentual de (43,64%) do total dos entrevistados. Apenas (15,91%) fazem parte da empresa a mais de 4 anos, conforme visualizado no Gráfico 04 a seguir:

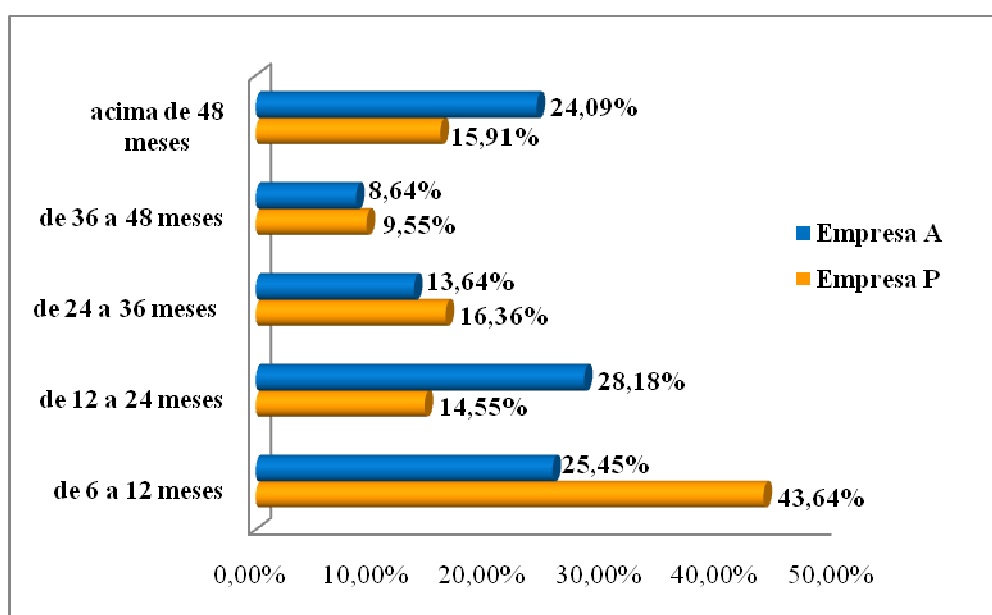


Gráfico 4: Tempo de serviço na empresa
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Com relação a esse resultado, é possível verificar que a empresa A possui um quadro de colaboradores que tende a ser fixo já que, possui funcionários com mais de 4 anos de tempo de serviço, o que favorece tanto à empresa quanto os seus funcionários no sentido de proporcionar maior estabilidade e segurança no desenvolvimento de suas atividades, melhorando assim as relações de trabalho com a empresa. Já na empresa P, os dados indicam uma possível rotatividade de seus funcionários, explicado pela acentuada percentagem de colaboradores que possuem pouco tempo de serviço. Segundo o gestor da empresa P, esse resultado é explicado por inúmeros fatores, dentre eles, o processo de mudança que está ocorrendo na empresa, principalmente na sua gestão de pessoas.

Entretanto, esse resultado na empresa P, merece atenção por parte dos gestores da referida empresa, já que segundo Quége (2008), a rotatividade de funcionários é sem dúvida um elemento que demanda atenção constante por parte de qualquer líder dentro de uma organização. Esteja ela em padrões elevados, normais ou baixos, a necessidade de entender a rotatividade acaba por se tornar um fator de competitividade em todos os mercados, pois ela envolve a perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e memória corporativa, riscos que envolvem a carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos, entre outros.

De modo geral, o perfil dos colaboradores de ambas as empresas pode ser definido de acordo com os resultados obtidos, como sendo a sua grande maioria jovens, com escolaridade referente ao nível médio completo e estão distribuídos quanto ao tempo de serviços nos intervalos que compreendem menos de 1 ano (prestam serviço a pouco tempo às organizações a mais de 4 anos (prestam serviço há um bom tempo a estas organizações).

4.2.2 Segundo momento: Dimensões da qualidade de vida no trabalho (QVT)

No segundo momento, foram solicitadas informações que indicam como os colaboradores estão visualizando as condições de trabalho proporcionadas pela sua organização, ou seja, a sua percepção em relação a sua qualidade de vida no trabalho, conforme as dimensões propostas por Walton (1973) que são: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

Segundo o autor a QVT é uma combinação de fatores relacionados com o desempenho das atividades e fatores não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir satisfação em diversos níveis e requer o compromisso do empregado com a organização e um ambiente em que este compromisso possa florescer.

Ainda na visão de Pilatti e Bejarano (2005) alguns conceitos são fundamentais à QVT como a participação do empregado nas decisões que afetam o desempenho de suas funções; reestruturação de tarefas, estruturas e sistemas para que estas ofereçam maior liberdade e satisfação no trabalho; sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de acordo ao desempenho; adequação do ambiente de trabalho às necessidades individuais do trabalhador; satisfação com o trabalho.

Conforme mencionado, os resultados estão distribuídos de acordo com a metodologia proposta que contempla o modelo de Walton (1973), o qual discorre que para que a QVT seja alcançada é necessário que o trabalhador receba uma compensação justa, com salário e jornada de trabalho adequada; boas condições de trabalho, ambiente de trabalho seguro e saudável; oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades; autonomia no trabalho, perspectiva de crescimento profissional e planejamento das atividades, oportunidades de promoção e segurança no emprego.

4.2.2.1 Compensação Justa e Adequada

Conforme mencionado no capítulo 3, esta dimensão abrange informações referentes a três variáveis: benefícios, premiações e recompensas e assistência a saúde. Essas informações foram solicitadas para que se pudesse levantar o grau de satisfação do profissional em relação à essa referida dimensão.

Em relação aos **benefícios recebidos**, que se referem ao salário e gratificações, a maioria dos entrevistados da empresa A, especificamente (50,91%) declarou discordar que estes benefícios estejam sendo compatíveis com a função que eles exercem. A maioria dos entrevistados da empresa P 56,36% também declarou discordar que os benefícios pagos pela organização condizem com as atividades que eles desempenham, como mostra o Gráfico 05. Sendo assim, pode-se afirmar que um percentual bastante representativo nas duas empresas

estudadas se encontra insatisfeito no que se refere à obtenção da remuneração adequada pelo trabalho realizado, demonstrando, portanto, que os benefícios recebidos por eles não estão à altura das tarefas que realizam.

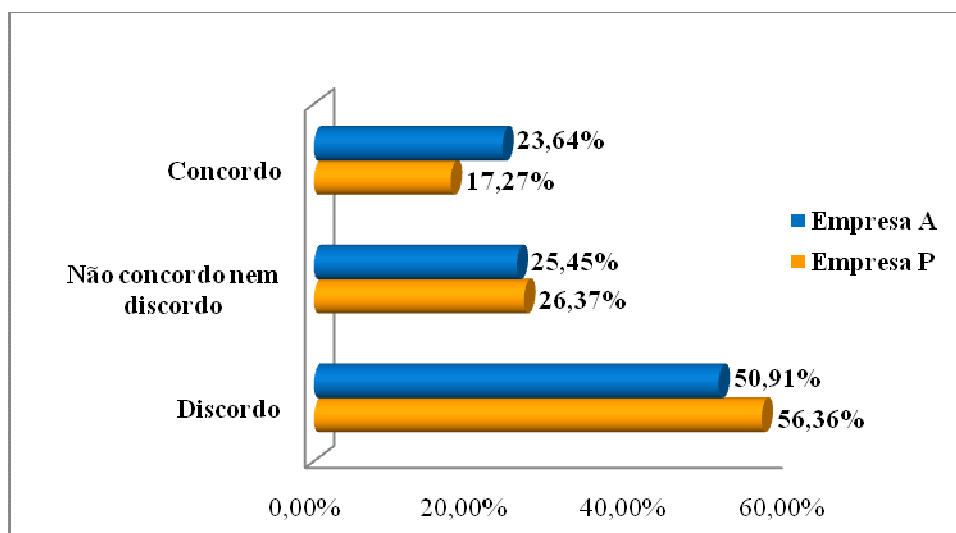


Gráfico 5: Benefícios recebidos de acordo com a função exercida
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Entretanto, os gestores das empresas estudadas argumentaram que a remuneração devida aos colaboradores está de acordo com o salário comercial que condiz com a função exercida e com a realidade local.

Nesse sentido, é importante ressaltar que, segundo Ayres *et. al* (2004) a adequação da compensação recebida é um conceito relativo, podendo ser focalizada sob ângulos distintos, seja relacionando o salário com o esforço físico ou mental, com as habilidades requeridas para a atividade, com a experiência do trabalhador, com a responsabilidade do cargo, procurando estabelecer uma relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensações na empresa, ou ainda uma relação entre os padrões salariais dessa com o mercado de trabalho setorial ou geral.

Quanto à **existência de políticas de premiação e recompensas**, que pode ser consideradas uma fonte de motivação para os trabalhadores, foi evidenciada que uma grande parte dos colaboradores da empresa A (41,82%) respondeu concordar que existe políticas de premiação e recompensas na empresa e na empresa P (15,91%) concordaram. Entretanto, (37,73%) dos colaboradores da empresa A discordaram que a empresa fornece alguma política de premiação e recompensas. E, na empresa P (55,91%) dos colaboradores discordaram dessa afirmativa, conforme pode ser visualizado no Gráfico 06 a seguir:

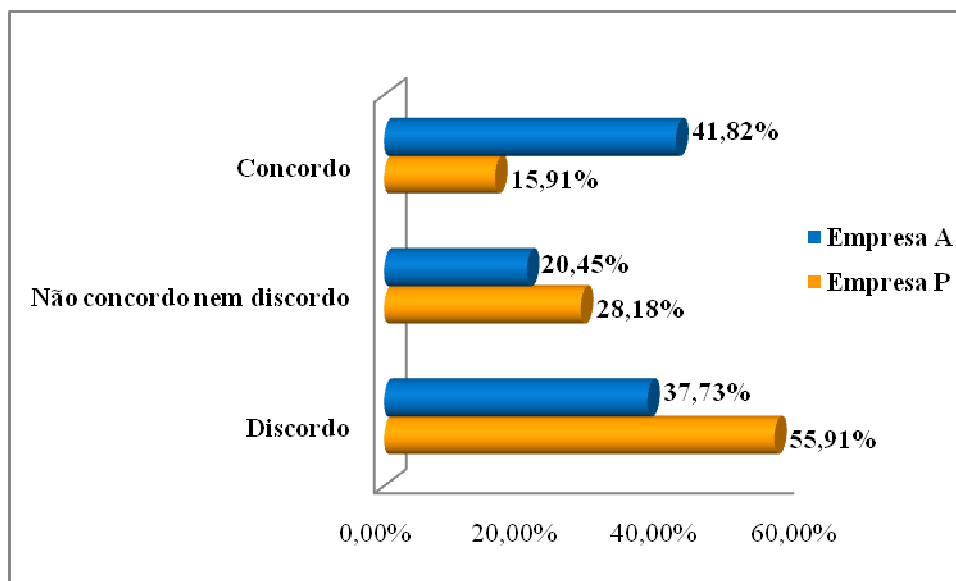


Gráfico 6: Existência de políticas de premiações e recompensas
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Ao analisar os resultados das duas empresas em estudo no que se refere a esta dimensão é possível afirmar que os colaboradores da empresa A, em sua maioria, manifestaram mais satisfação do que os colaboradores da empresa P. Percebe-se que apenas no que tange ao reconhecimento e valorização do trabalho é que as opiniões se assemelham; os colaboradores de ambas as empresas se revelaram insatisfeitos.

Quanto à **assistência à saúde** proporcionada pela empresa os dados apresentados no Gráfico 05, demonstram que uma significativa parcela dos colaboradores da empresa A (69,54%) declarou concordar que a empresa tem esta preocupação em colaborar com a assistência à saúde, que é um tipo de auxílio complementar aos benefícios proporcionados pela empresa. Neste caso, apenas uma pequena minoria (11,82%) demonstrou insatisfação com a política de assistência à saúde, que geralmente compreende convênios com hospitais, clínicas odontológicas entre outras.

No caso da empresa P, a maioria dos seus colaboradores (68,64%) declarou discordar que a mesma proporciona algum benefício referente à assistência à saúde, como planos, convênios entre outros, demonstrando uma grande insatisfação neste aspecto. E, apenas uma minoria (12,27%) concorda ou reconhece que a empresa oferece algum subsídio neste sentido. Contudo, o gestor da empresa declara ter convênio com clínica odontológica para todos os seus colaboradores.

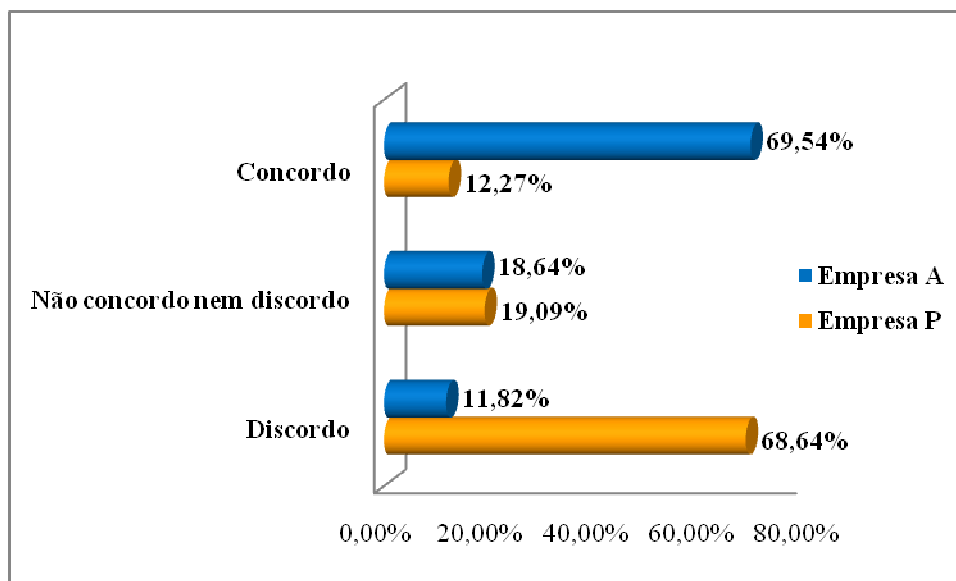


Gráfico 7: Assistência à saúde
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Para Aquino (1979, p.40), “indiscutivelmente o salário é o elo básico entre a mão-de-obra e a empresa. Entretanto, não constitui o único fator de motivação, mesmo em países de baixa renda ou de renda mal distribuída, como é o caso do Brasil”. Rodrigues (1991) endossa a opinião do autor supracitado dizendo que a atenção dada aos fatores de renda, cuidados médicos e outros serviços têm aumentado, embora a qualidade de vida no trabalho seja definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que eles fazem por si próprios e pelos outros.

Sem dúvida, a remuneração mesmo não sendo a única responsável pela motivação e bem estar das pessoas nas organizações é uma variável importantíssima na relação de trabalho, ela no mínimo tem que ser compatível com a função exercida pelo profissional, o qual dedica seu tempo e esforço na realização das suas atividades.

Em relação a esta categoria como um todo, o percentual obtido na pesquisa demonstra que a maioria dos colaboradores das empresas em estudo não estão satisfeitos com o recebimento dos seus benefícios. E quanto à assistência à saúde que, neste estudo, foi contemplado nesta categoria por entender que este fator é complementar à renda do trabalhador, os resultados revelam que enquanto a maioria dos colaboradores concorda que a empresa A, oferece subsídio à sua saúde, a maioria dos colaboradores da empresa P, demonstra insatisfação ao discordar que recebem este subsídio.

Para Silva e Zanelli (1994), deve-se considerar que o dinheiro, além do seu inerente poder de compra, tem também valor psicológico, razão pela qual a inconsistência na política

salarial e as iniquidades percebidas também podem levar à redução de produção, absenteísmo, rotatividade, perdas de qualidade, sabotagens, etc.

4.2.2.2 Condições de Trabalho

Conforme mencionado no capítulo 3, esta dimensão abrange informações referentes a três variáveis: limpeza e organização, condições ambientais e uso de equipamentos de proteção individual (EPI's). Essas informações foram solicitadas para que se pudesse levantar o grau de satisfação do trabalhador tomando por base a visão de Lima (1995) quanto às exigências físicas, restritas à jornada de trabalho razoável e ambiente físico seguro e saudável que resguarde a saúde e a vida com a ausência de insalubridade. As condições de trabalho são valorizadas pelos funcionários como um aspecto fundamental da qualidade de vida (CORTEZ, 2004; DRUMOND, 2007).

Quanto à satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, ao tratar dos itens correspondentes à **limpeza e a organização** foi observado que os colaboradores da empresa A estão bem mais satisfeitos (59,55%) com esta questão do que os colaboradores da empresa P (36,36%) como mostra o Gráfico 08. E o nível de discordância com relação a esse quesito foi de (21,36%) na empresa A e (35,91%) na empresa P. Além disso, foi possível perceber que os colaboradores da empresa P demonstram estarem incertos de que estes fatores estão de fato contribuindo para a praticidade de operar suas tarefas como pode ser visto pelos valores correspondentes às suas extremidades, onde (36,36%) dizem concordar ao mesmo tempo em que (35,91%) declaram discordar com estas questões.

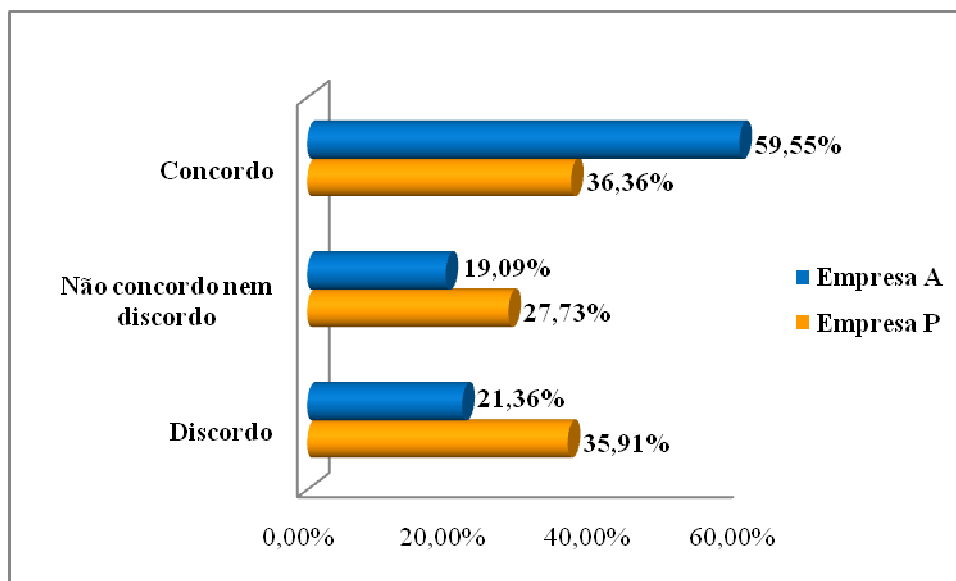


Gráfico 8: Limpeza e organização do ambiente de trabalho
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Apesar do grau de discordância ser relativamente pequeno na empresa A e P como (21,36%) e (35,91%) respectivamente, é necessário salientar a importância de se obter um ambiente limpo e organizado que gere benefícios como a diminuição dos riscos de acidentes, redução de desperdício de tempo e materiais, além de proporcionar um ambiente mais saudável e agradável.

Em relação às **condições ambientais** como a presença de ruídos, a temperatura e a iluminação, fatores que podem influenciar de forma negativa ou positiva no bem-estar e desempenho dos colaboradores no decorrer do seu trabalho, como asseguram Lisboa e Torres (1999) afirmando que as características do ambiente físico que interagem com o trabalhador durante o desenvolvimento da tarefa, tais como, temperatura, ruído, vibrações e iluminação, entre outras, influenciam diretamente no resultado do seu trabalho, foi observado segundo os dados do Gráfico 09, que na empresa A uma grande parte dos entrevistados (44,55%) dizem concordar que estes fatores estão favorecendo o desenvolvimento das suas atividades e na empresa P, o percentual de concordância dos colaboradores é menor (22,72%), demonstrando que as condições ambientais são mais favoráveis para o desenvolvimento das atividades na empresa A. Reafirmando esse posicionamento, (49,55%) dos colaboradores da empresa P, afirmaram discordar que as condições ambientais sejam favoráveis ao desenvolvimento das atividades. Enquanto que na empresa A esse grau de discordância foi apenas de (29,09%).

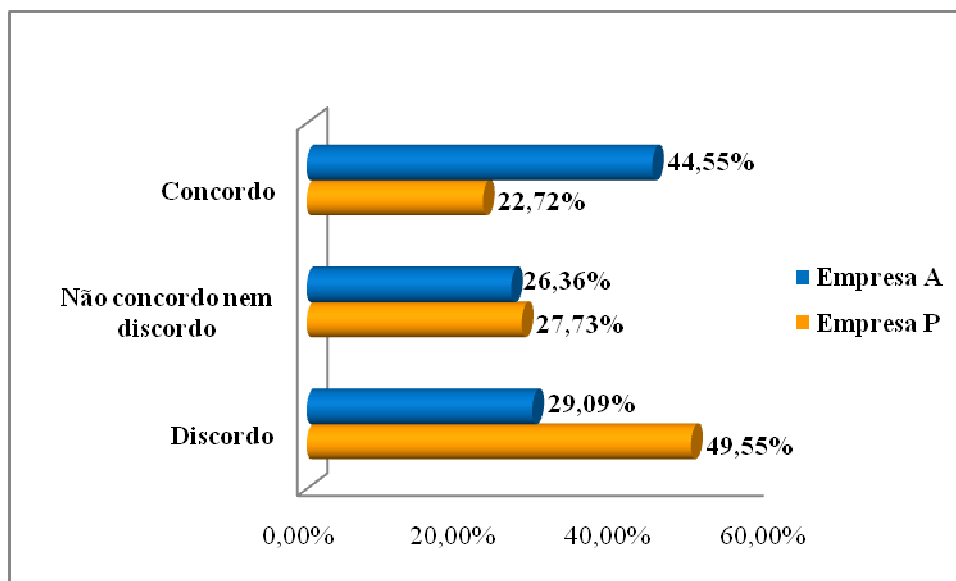


Gráfico 9: Condições ambientais (ruídos, temperatura, iluminação)
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Em relação a esta questão, vale ainda ressaltar que um significativo percentual dos colaboradores de ambas as empresas, nem concordam e nem discordam que as condições ambientais (ruídos, temperatura, iluminação, etc.) influenciam de alguma forma no seu trabalho. Sendo assim, se pode afirmar que eles não têm uma posição definida, que tanto os pontos positivos como os negativos apresentam o mesmo peso na suas visões, como afirma Fernandes (1996) quando a posição é neutra significa que existem aspectos positivos e negativos presentes, o que deixa o respondente sem saber como avaliar precisamente suas condições de trabalho.

Apesar da neutralidade evidenciada nesta variável, a intensidade do grau de concordância evidencia que atualmente as empresas estão atentas para as condições ambientais que cercam os funcionários, pois influenciam diretamente no rendimento do trabalho. Segundo Rocha (1995), faz-se necessário uma atenção especial na questão da iluminação, da sonorização e da temperatura, porque estes aspectos agem de modo positivo ou negativo no rendimento do trabalho.

Em relação ao **fornecimento dos equipamentos de proteção (EPI's)** necessários a realização das suas tarefas, a maioria dos entrevistados da empresa A (71,37%) e a maioria dos entrevistados da empresa P (65,46%) concordam que existe esta preocupação com o fornecimento dos EPI's, como ilustrado no Gráfico 08. Isso atesta que as duas empresas estudadas disponibilizam os EPI's e conscientizam seus colaboradores quanto à importância e

também a obrigatoriedade do uso destes equipamentos, mesmo esta variável apresentando um grau de discordância de (12,27%) na empresa A (17,27) na empresa P.

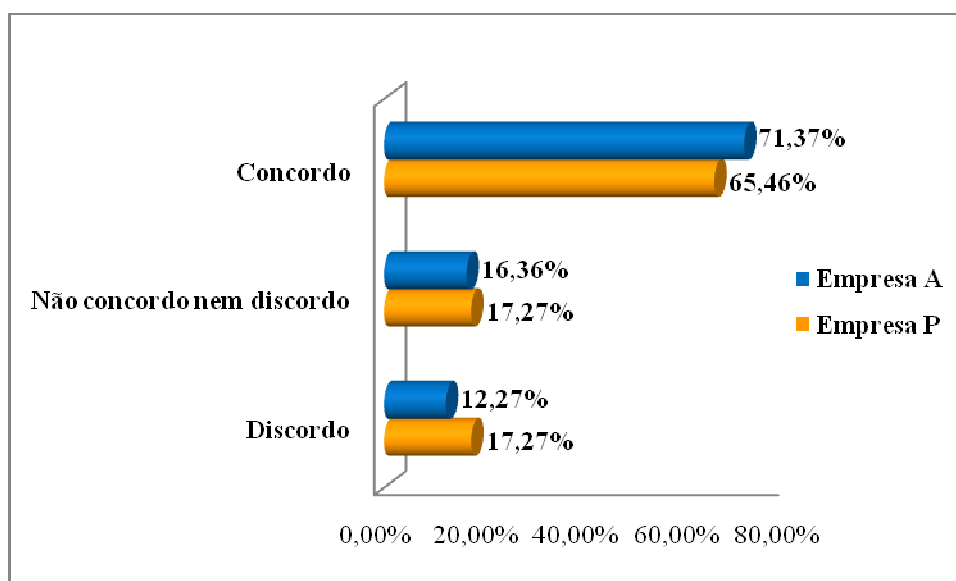


Gráfico 10: Fornecimento de EPI's e a importância do seu uso
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

O alto grau de concordância dessa variável nas empresas estudadas, pode corresponder a obrigatoriedade do uso dos EPI's. Conforme a Norma Regulamentadora 06/NR-6 (Ministério do Trabalho, 2010), EPI é todo e qualquer dispositivo ou produto, de uso individual, utilizado pelo trabalhador, destinado a proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho. Sendo, a empresa, obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, EPI adequado ao risco, em perfeito estado de conservação e funcionamento, sempre que, as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes do trabalho ou de doenças profissionais e do trabalho; enquanto as medidas de proteção coletiva estiverem sendo implantadas; e para atender a situações de emergência.

Cabe ainda para a empresa, exigir o uso dos EPIs pelos seus funcionários durante a jornada de trabalho, realizar orientações e treinamentos sobre o uso adequado e a devida conservação, além de substituir imediatamente, quando danificado ou extraviado. Como em todas as relações empregador – empregado, os trabalhadores têm seus direitos e deveres, nessa situação não é diferente, sendo responsabilidade dos empregados, usar corretamente o EPI, e, apenas durante o trabalho, mantendo sempre em boas condições de uso e conservação.

Como apresentado, esta dimensão se refere às condições físicas do ambiente de trabalho. Nos dois primeiros itens os colaboradores da empresa A demonstraram mais satisfação do que os da empresa P, como já foi comentado, esta última está passando por

mudanças inclusive de *layout*, que de certa forma envolve fatores como a organização do local, limpeza, assim como a iluminação, ruídos entre outros fatores. E, no quesito que se reporta aos EPI's a grande maioria de ambas as empresas demonstraram satisfação, isto pode está associado à exigência que se faz do uso desses equipamentos.

Vale salientar que o trabalho tem um papel fundamental, pois é através dele que o homem constitui-se como ser humano. As vivências no ambiente de trabalho repercutem na vida cotidiana, no contexto profissional, doméstico e social, interferindo na qualidade de vida (SILVEIRA, 2002). O profissional não consegue ser uma pessoa na empresa e outra fora dela (SAMPAIO, 2004).

4.2.2.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades

Conforme mencionado no capítulo 3, esta dimensão abrange informações referentes a três variáveis: programa de treinamento, informações necessárias sobre a função a ser exercida e participação na tomada de decisão. Como discorre Guimarães (2001), ela objetiva mensurar a QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de utilizar, no trabalho, o seu conhecimento, potencial e as suas habilidades profissionais. Essas informações foram solicitadas para que se pudesse levantar o grau de satisfação do trabalhador em relação à sua autonomia e desempenho das suas habilidades dentro da organização. Como supracitado no referencial teórico, focaliza a possibilidade do trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence (Lima, 2004).

Quanto à prática de gerir **programas de treinamento e capacitação** foi observado através dos dados do Gráfico 11, que na empresa A (38,63%) dos entrevistados concordam que a empresa oferece programas de treinamento e capacitação para seus funcionários, enquanto que na empresa P apenas (24,55%) dos entrevistados demonstraram concordar com esta afirmativa. No que concerne ao grau de discordância (32,73%) dos entrevistados da empresa A evidenciaram discordar que existe esta preocupação por parte da organização em capacitar seu pessoal para um melhor aproveitamento das suas habilidades. Na empresa P, os resultados mostram que (43,64%) dos colaboradores declararam discordar que são oferecidos algum tipo de programa de capacitação para eles.

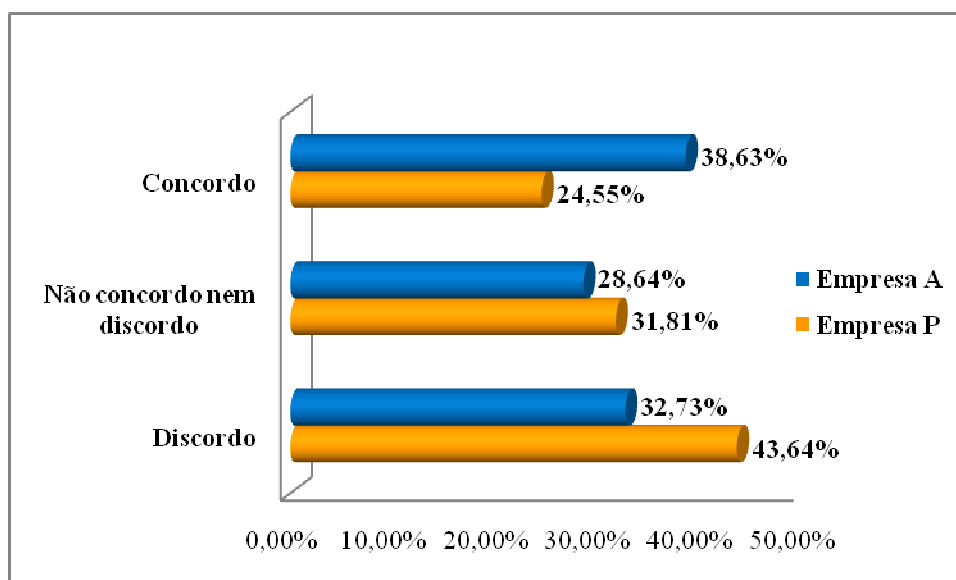


Gráfico 11: Programas de treinamento e capacitação
 Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Como pode ser observado de acordo com os dados apresentados, não existe tanta discrepância em relação ao grau de concordância (38,63%) e de discordância (32,73%) no que concerne a essa variável na empresa A, isto implica dizer que as opiniões dos colaboradores estão bem divididas, indicando que os colaboradores não estão satisfeitos de alguma forma com os programas e cursos que a empresa oferece, talvez pela falta de incentivo por parte dos gestores ou falta de um maior envolvimento dos funcionários com a empresa, característica do treinamento na sociedade do conhecimento que deve ser levado em consideração.

Já na empresa P, pode-se observar que a diferença entre o grau de concordância (24,55%) e de discordância (43,73%) é bem significativa, demonstrando que existem mais colaboradores insatisfeitos do que satisfeitos com esta questão. Nesse sentido, ainda cabe ressaltar que em relação ao grau de neutralidade, tanto na empresa A como na empresa P, os colaboradores demonstraram resultados bastante expressivos (28,64%) e (31,81%) respectivamente. Estes dados indicam que os colaboradores estão indecisos, ou seja, não têm uma opinião formada a esse respeito.

De acordo com informações obtidas através de materiais disponibilizados pelas empresas estudadas, é possível afirmar que ambas proporcionam cursos de capacitação para seus funcionários, geralmente em parceria com o SENAI e com o SENAC. Sabe-se que hoje em dia o mercado de trabalho é bastante competitivo devido a uma série de fatores que estão disponíveis para todas as organizações ao mesmo tempo, inerente, principalmente ao avanço tecnológico. Dessa forma, atualmente é constatada cada vez mais a importância das pessoas

nas organizações, sobretudo da sua capacidade de aprendizado que deve ser estimulada continuamente, pois como afirma Stéfano (2005), quando há a possibilidade de aprendizado contínuo e valoriza-se a capacidade de desenvolvimento e aprendizagem do ser humano, as soluções são construídas e não meramente reproduzidas, daí a grande vantagem competitiva, que faz a diferença.

Os entrevistados também foram questionados quanto à **existência de informações necessárias à realização das tarefas**, ou seja, se a organização tinha a preocupação de passar para seus funcionários as informações imprescindíveis de como acontece o processo produtivo e como o trabalho deve ser realizado. Na empresa A, boa parte dos entrevistados (48,18%) concorda que são passadas para eles todas as informações inerentes à tarefa a ser desenvolvida; (29,09%) declararam nem concordar e nem discordar; e uma minoria (22,73%) respondeu discordar desta afirmativa.

Na empresa P, os resultados obtidos indicam que as opiniões dos colaboradores estão praticamente fragmentadas por igual, ou seja, (35%) dos entrevistados responderam concordar que a empresa fornece as informações necessárias à realização das tarefas para seus funcionários, enquanto (31,82%) nem concorda e nem discorda e, (33,18%) responderam discordar que de fato estas informações são transmitidas aos funcionários, como apresentado no Gráfico 12.

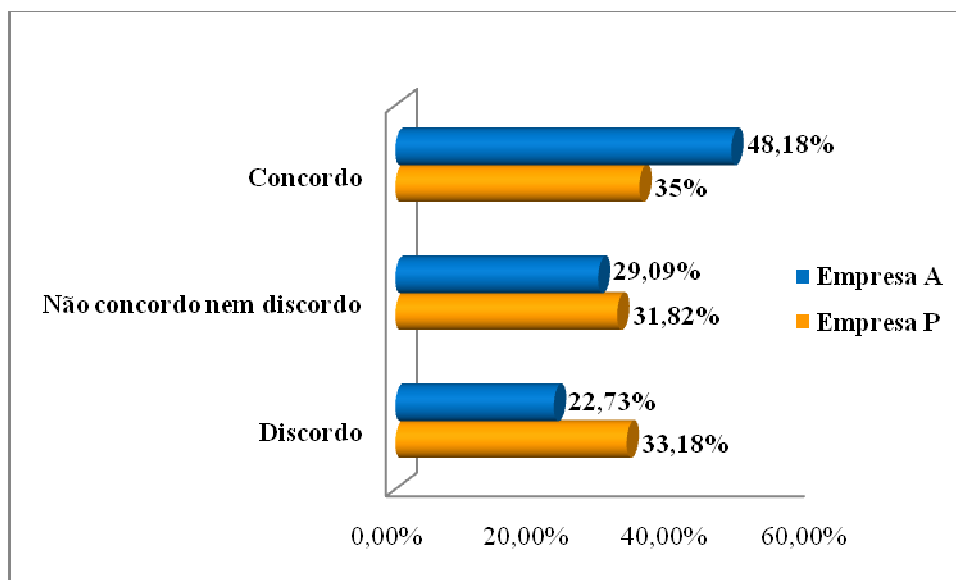


Gráfico 12: Informações necessárias à realização das tarefas
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Como pode ser observado, o grau de concordância da empresa A, é mais intenso do que o grau da empresa P, evidenciando que na primeira empresa a comunicação entre gestores

e funcionários fluem melhor do que na segunda. Como pode ser constatado ao se analisar os resultados em relação ao grau de discordância, os quais mostram que na empresa P, este grau de discordância é bem mais intenso do que na empresa A. Nesse sentido, os dados indicam que os colaboradores da empresa A estão mais satisfeitos em relação à transferência de informações do que os colaboradores da empresa P. E, quando se trata do grau de neutralidade, ou seja, de incerteza, as opiniões dos colaboradores de ambas as empresas apresentam praticamente a mesma intensidade.

É importante ressaltar nesse contexto que manter uma boa comunicação com os funcionários é imprescindível para toda e qualquer tipo de organização, como afirma Kreps (1990) a comunicação organizacional é um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Deixar o funcionário informado do seu papel na empresa, assim como o mesmo deve desempenhar suas funções é o primeiro passo para o seu envolvimento com os propósitos da organização e, conseqüentemente para o seu desenvolvimento profissional junto a ela.

Em relação à variável correspondente a **participação dos funcionários na tomada decisão**, processo de escolha de ações que dêem resultados satisfatórios para empresa, os colaboradores das empresas estudadas foram questionados quanto a sua participação neste processo. De acordo com os dados apresentados no Gráfico 13, é possível verificar que na empresa A, as opiniões dos entrevistados se deram de forma bem fragmentadas, evidenciando que uma boa parte dos colaboradores (36,37%) respondeu discordar que eles têm alguma participação na tomada de decisão. (33,18%) demonstraram dúvida a respeito desta questão ao declarar que nem concordam e nem discordam e; (30,45%) responderam concordar ter participação na tomada de decisão da empresa, ou seja, de alguma maneira suas opiniões são levadas em consideração e acatadas pela organização.

Na empresa P, foi constatado que (46,36%) dos colaboradores declararam discordar que eles têm esta abertura para participar da tomada de decisões sejam elas quais forem. Assim como na empresa A, os entrevistados desta empresa também demonstraram dúvida nesta questão que se confirma com o percentual semelhante de (33,64%) no que tange a resposta nem concorda e nem discorda. E, apenas 20% concordam ter participação no processo decisório da empresa.

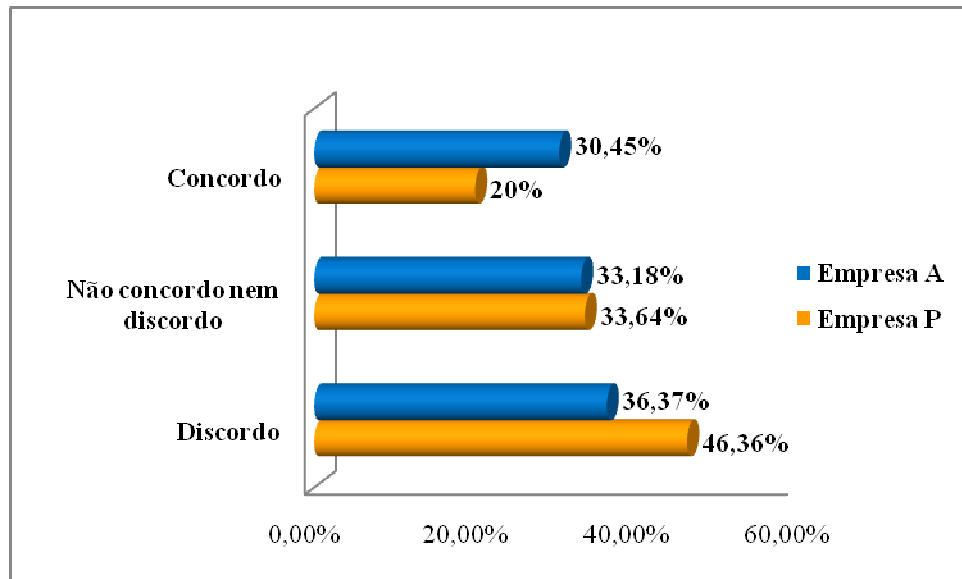


Gráfico 13: Participação na tomada de decisões
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Conforme preconizado por Simon (1960) pressupõe que as decisões sejam tomadas em todos os níveis da organização e que seja enriquecido na medida em que pessoas executando processos em vários pontos dessas organizações podem acessar os mesmos bancos de dados, integrando as ações e aumentando a confiabilidade das informações geradas.

Esta participação na tomada de decisão pode ser incorporada na organização entre seus vários setores a partir do *empowerment* que consiste da capacitação e da valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho (PFEIFFER & DUNLOP, 1990, p. 11-12). Quando o funcionário se sente envolvido no processo de decisão da empresa, seja opinando no que lhe cabe dentro da sua função ou sobre outras partes da empresa também, ele se sente mais motivado e disposto a criar idéias no intuito que elas sejam acatadas pela organização.

De acordo com os itens contemplados nesta categoria foi observado que, no que se refere à existência de programas de treinamentos e capacitação e as informações necessárias sobre a tarefa a ser desenvolvida, existe uma discrepância nas opiniões dos entrevistados das duas empresas. Os colaboradores da empresa A demonstraram estarem mais satisfeitos do que os colaboradores da empresa P. Porém, no quesito que abrange a participação na tomada de decisões as opiniões dos colaboradores de ambas as empresas ficaram bem parecidas, dando a entender que neste aspecto eles não têm tanta abertura para contribuir na tomada de decisão.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) também é constituída de oportunidades de participação ativa na organização do trabalho em grupo ou resolução de problemas que são de

benefício mútuo para os empregados e empregadores (JOHNSTON *et al.* 1978, MILLS, 1981).

4.2.2.4 Oportunidade de Crescimento e Segurança

Esta dimensão abrange informações referentes às variáveis: reconhecimento e valorização do trabalhador; e segurança em relação à empregabilidade. Esses fatores são caracterizados pelas oportunidades que a instituição estabelece em prol do crescimento pessoal de seus empregados e para a sua segurança no emprego. Como apregoa Guimarães (2001), nessa dimensão a ênfase é dada na carreira, naqueles aspectos que se contrapõem à obsolescência no trabalho e este critério é mensurado através dos aspectos que objetivam o desenvolvimento do indivíduo, oportunizam avanços na carreira ou na organização e proporcionam um sentimento de segurança.

De acordo com os resultados da pesquisa, no que se refere ao **reconhecimento e valorização do trabalho dos colaboradores**, foi possível perceber na empresa A, que uma parte considerável dos entrevistados (40%) expressou discordar que seu trabalho seja reconhecido e valorizado pela empresa, enquanto apenas (27,73%) concordaram com esta afirmativa. Nesse sentido, os resultados também apontam que o mesmo ocorre na empresa P, aonde (59,54%) dos entrevistados, ou seja, a maioria dos colaboradores respondeu discordar que exista preocupação por parte da empresa em reconhecer e valorizar o trabalho dos seus funcionários, enquanto apenas 15,91% do total de entrevistados demonstraram satisfeitos respondendo concordar que a empresa oferece reconhece e valoriza o seu trabalho, como mostra o Gráfico 14. Cabe aqui ressaltar que reconhecer o trabalho dos seus colaboradores e mostrar-lhe as chances de crescimento são meios de garantir o seu envolvimento, tornando-os assim mais motivados e produtivos.

Embora, nesse quesito os dados apontem que os colaboradores de ambas as empresas em estudo estão insatisfeitos, pode-se perceber que no caso da empresa P o índice de insatisfação é maior do que da empresa A.

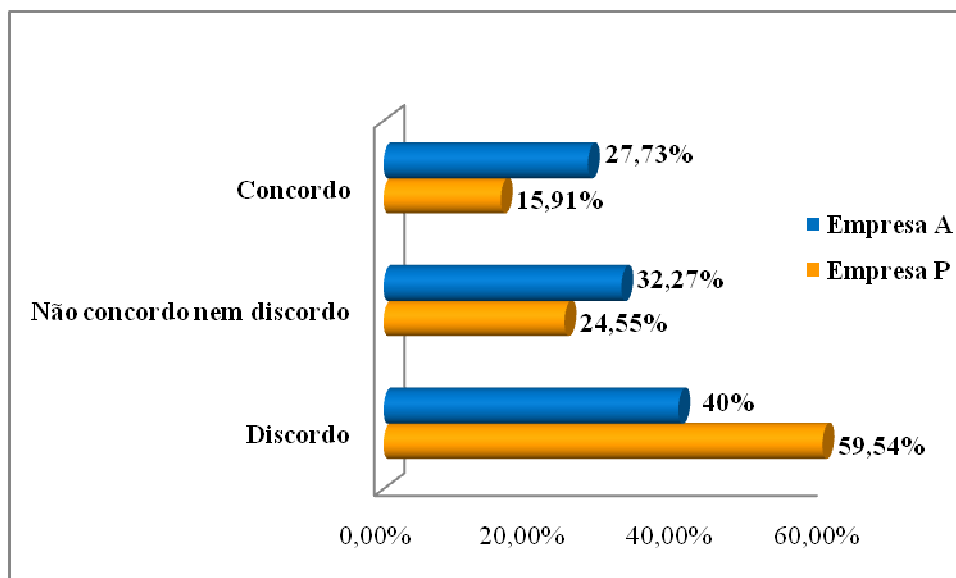


Gráfico 14: Reconhecimento e valorização do trabalho do colaborador
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Conforme Kramer e Faria (2007), o reconhecimento e valorização dos indivíduos refere-se à necessidade do indivíduo de ser reconhecido e valorizado pelos outros. Tal busca por reconhecimento e valorização, por sua vez, demonstra o quanto as pessoas precisam estabelecer e manter vínculos interpessoais, imprescindível num ambiente de trabalho. As organizações também precisam ficar atentas à valorização do ser humano, considerando não apenas o lado material, mas também as relações interpessoais e como o profissional se sente diante do papel que exerce diante do negócio, pois quanto maior for a quantidade de pessoas qualificadas e motivadas trabalhando, maiores serão os reflexos na competitividade no mercado.

Quanto à variável **segurança no emprego**, que se refere a garantia de emprego para os trabalhadores, oportunidade de fazer carreira e uma maior estabilidade dentro da organização, os colaboradores das empresas estudadas foram questionados quanto a sua segurança em permanecer empregado.

A partir dos resultados obtidos foi observado que grande parte dos entrevistados da empresa A (47,73%) respondeu concordar que eles têm segurança quanto a sua permanência no emprego, ou seja, eles entendem que a empresa de alguma forma passa essa segurança de emprego. Já na empresa P, quando se observa o grau de concordância verifica-se que apenas uma pequena parcela dos entrevistados (28,63%) declarou concordar que se sentem seguros quanto a sua permanência no emprego, esse resultado pode estar atrelado, como foi detectado no perfil dos colaboradores em relação ao tempo de serviço, a um possível índice de rotatividade, gerando de certa forma insegurança aos funcionários nessa esfera. No tocante a

essa variável é importante advertir como frisa Dessler (1996), que a segurança no emprego e o comprometimento são fatores que caminham lado a lado na organização, pois o empregado que se sente seguro com relação à sua posição dentro da empresa tende a se esforçar para manter forte este vínculo.

Nesse sentido, Maslov (1954) defende que a necessidade de segurança é muito importante para as pessoas, elas precisam de alguma forma enfrentar algo que é inerente a sua condição de humano, a insegurança. Por esta razão vivem em busca de estabilidade, proteção, moradia, uma estrutura, etc

Em relação ao grau de discordância, os resultados ainda mostram que enquanto na empresa A apenas (25%) dos colaboradores responderam discordar dessa afirmativa, na empresa P esse total foi bastante expressivo, (40,91%) do total dos entrevistados demonstraram insatisfação nesse quesito, como ilustrado no Gráfico 15. Nesse sentido, Dessler (1996) recomenda que as corporações devem instituir o “emprego vitalício sem garantias”, assim os funcionários não serão demitidos sem que realmente a organização não esteja passando por eventos imprevistos, catastróficos ou condições econômicas rígidas.

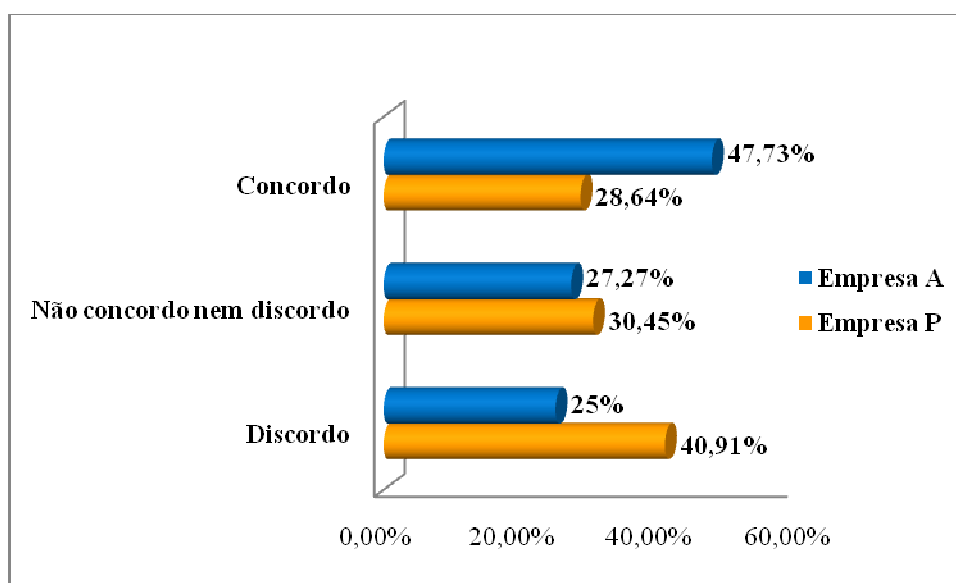


Gráfico 15: Segurança quanto à permanência no emprego
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Quando o autor supracitado afirma que a segurança no emprego e o comprometimento são fatores que andam lado a lado, ele chama a atenção da importância de se ter um funcionário comprometido com o seu trabalho, e uma das formas e talvez a mais eficaz nesse sentido é a empresa atender as necessidades de segurança no emprego, proporcionando aos

seus colaboradores chances de crescimento pessoal e profissional. Este autor ainda discorre que o comprometimento de funcionário significa sua identificação com a empresa e suas metas e que os interesses da empresa e de seus funcionários se fundem. Em um sentido muito real, esses funcionários não estão apenas trabalhando para a empresa, estão trabalhando para si mesmos. Portanto, seu comprometimento impulsiona a eficiência da empresa que ajuda a garantir sua segurança no trabalho (DESSLER, 1996).

4.2.2.5 Integração Social na Organização

Esta dimensão abrange as variáveis de relacionamento dos colaboradores com os seus colegas de trabalho e o relacionamento dos colaboradores com os seus superiores, pois como afirma Lima (1995), a natureza das relações interpessoais é importante para medir o grau de identidade do trabalhador com a organização e conseqüentemente seu nível de satisfação quanto a QVT. Para Walton (1973) são vários os fatores que integram esta categoria como a ausência de preconceitos e a existência de ajuda mútua para que o trabalhador possa se sentir integrado a um grupo e à empresa. Neste sentido, é considerada a maneira como estes funcionários se relacionam entre si e com os seus superiores.

No que diz respeito ao **relacionamento dos colaboradores uns com os outros**, os resultados obtidos nesta pesquisa mostram que na empresa A, a maioria dos entrevistados, mais precisamente (50,46%) concorda que o relacionamento com seus colegas de trabalho é amistoso e que o ambiente de trabalho propicia esta harmonia entre seus membros. Já na empresa P, verificou-se que as opiniões dos colaboradores estão bem divididas no tocante ao bom relacionamento entre eles como mostra os seguintes percentuais: (38,18%) concordam que existe um bom relacionamento entre os colegas no ambiente de trabalho; (30,45%) discorda, o que pode ser considerado uma diferença relativamente pequena em relação aos que concordam; e 31,37% demonstram não concordar e nem discordar, como ilustrado no Gráfico 16.

Esses dados supõem que o relacionamento entre os colaboradores da empresa P se encontra em estado de alerta, o que pode está atrelado ao clima propiciado pela organização como um todo, pois como discorre Luz, (1996), o clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período, podendo se manifestar positivamente ou negativamente. Ressalta ainda, que é importante destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável,

conforme a influência que sofre de algumas variáveis. Portanto, cabe a organização ficar atenta a este fator que exerce tanta influência sobre o relacionamento interpessoal das pessoas dentro das organizações.

A esse respeito, o gestor de RH da empresa P informou que eles recentemente realizaram uma pesquisa de clima organizacional, importante prática para que se identifique os pontos fortes e fracos e possa agir prontamente sobre eles, pois como afirma Milioni (2003), a pesquisa do clima organizacional é o levantamento da cultura organizacional de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas e apresentar as deficiências da empresa pela perspectiva do próprio colaborador.

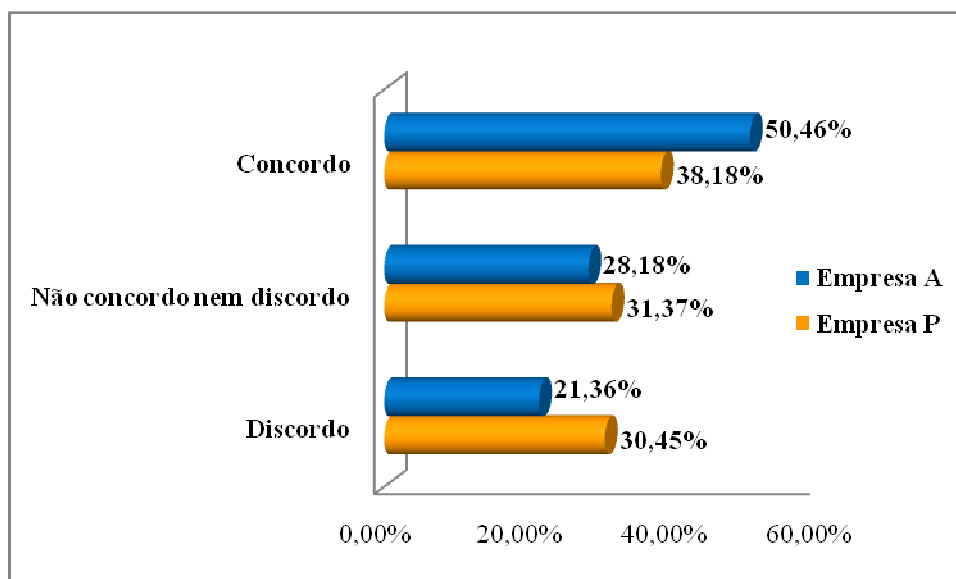


Gráfico 16: Relacionamento com os colegas de trabalho
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Nessa esfera, é importante enaltecer a colocação de Moscovici (1998), a respeito do relacionamento interpessoal entre os colaboradores que pode tornar e manter o ambiente de trabalho harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com interação de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Ou então, tende a tornar-se muito tenso, conflitivo, levando à desintegração de esforços, à divisão de energias e à crescente deterioração do desempenho grupal para um estado de entropia do sistema e final dissolução do grupo.

Quanto ao **relacionamento com os superiores**, principalmente no que diz respeito ao modo como eles interagem no processo de orientação no trabalho, os entrevistados foram

questionados se os gestores tinham a preocupação de se dirigir aos seus subordinados com cordialidade, respeito e sem preconceitos.

Os resultados obtidos mostram que grande parte dos entrevistados da empresa A, (41,82%) respondeu concordar que o seu superior procura passar as informações técnicas referente à execução do trabalho, orientando-os de forma harmoniosa contribuindo assim para um bom relacionamento entre eles; (29,09%) responderam não concordar e nem discordar, o que implica que eles têm dúvidas em relação a esta afirmativa; e (29,09%) responderam discordar que este relacionamento com seu superior aconteçam no ambiente de trabalho de maneira amistosa.

Este resultado aponta que boa parte dos colaboradores desta empresa demonstrou satisfação referente ao relacionamento com o seu superior, o que pode significar que os gestores desenvolvem a cultura de bons relacionamentos com seus funcionários, embora a pesquisa ainda mostre que existe opiniões contrárias a esse respeito. Em meio a tantos desafios que as organizações estão a enfrentar, manter uma relação saudável no ambiente de trabalho se torna imprescindível para a sua sobrevivência, pois atualmente a maior recompensa percebida pelo trabalhador está atrelada a atos de respeito, confiança e valorização pessoal, além do profissional.

Na empresa P, uma percentagem considerável dos entrevistados (40%) declarou discordar que haja esta preocupação da comunicação harmônica entre chefes e subordinados na sua empresa, o que implica dizer que existe algum impasse na relação entre eles que esteja comprometendo o diálogo e a transmissão de informações necessárias de um nível hierárquico para o outro, que precisa ser melhorada; (28,64%) responderam não concordar e nem discordar desta afirmativa; e (31,36%) responderam concordar que o seu gerente ou supervisor têm a preocupação de manter o diálogo com seus colaboradores, entendendo que isso seja imprescindível para que o trabalho do grupo possa fluir positivamente, como visto no Gráfico 17. Nesse sentido, é importante lembrar que o relacionamento com os funcionários, baseado em confiança, respeito e reciprocidade é fundamental para o sucesso de uma carreira, caso contrário pode causar danos irreversíveis.

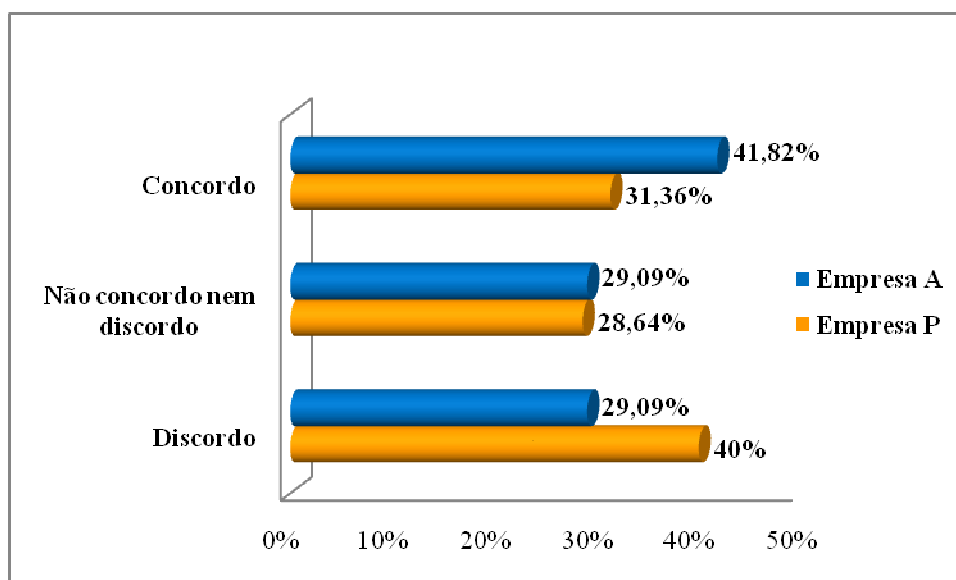


Gráfico 17: Orientações vindas do seu superior para melhoria do seu trabalho
 Fonte: Pesquisa direta, 2010.

No tocante a essa variável, vale a pena ressaltar que para liderar com efetividade uma equipe, o instrumento mais útil é o diálogo, na sua forma mais sublime de comunicação, inerente, principalmente aos gestores de produção que tendem a se relacionar com um número maior de pessoas sendo necessário mantê-las motivadas para a realização do seu trabalho.

Nesse sentido, Chiavento (2004) discorre que a forma como o superior imediato relaciona-se com sua equipe e a conduz no dia-a-dia pode gerar certezas ou incertezas ao grupo, alterando a atmosfera psicológica e as características da organização, isto é, pode alterar o clima organizacional, por esse motivo, algumas empresas demonstram ser mais dinâmicas e vibrantes enquanto outras demonstram ser impessoais e frias.

Walton (1973) justifica a importância desta categoria proferindo que “desde que o trabalho e a carreira são perseguidos tipicamente dentro da estrutura de organizações sociais, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante da qualidade de vida no trabalho” isso porque o relacionamento interpessoal, tanto com os colegas de trabalho, como com as chefias, também pode ser um fator causador de estresse e insatisfação no trabalho (BELANCIERE; BIANCO, 2004).

4.2.2.6 Constitucionalismo

Esta dimensão abrange informações referentes a três variáveis: cumprimento de horário regido pela CLT, ritmo de trabalho puxado e liberdade de expressão. Essas informações foram solicitadas para que se pudesse levantar o grau de satisfação do profissional em relação a esta dimensão, a qual se refere segundo Guimarães (2004) aos direitos e deveres dos trabalhadores e como estão sendo observados pela organização, orientando os comportamentos e as práticas gerenciais com relação às normas e regras internas.

Quanto aos aspectos normativos da empresa como a jornada de trabalho, tempo em que o empregado fica à disposição da empresa, abordou-se nesta pesquisa a questão do **cumprimento do horário de trabalho** dos trabalhadores tomando como parâmetro a jornada estabelecida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que neste caso é regido pelo artigo 58, onde prega que a duração normal da jornada de trabalho será de 8 horas diárias, limitadas há 44 horas semanais (item XVI do artigo 7º da Constituição Federal de 1988). Na permissão de algumas ressalvas como horas extras, vale salientar mesmo assim, as limitações da lei que resguarda o limite do trabalhador.

Os resultados referentes a esta variável estão representados no Gráfico 18, mostrando que na empresa A, grande parte dos entrevistados (45,91%) respondeu que a empresa prioriza o cumprimento do horário de trabalho conforme a CLT. Já (25%) deles demonstraram neutralidade ao responderem não concordar e nem discordar e (29,09%) do total dos entrevistados declararam discordar que a empresa prioriza a realização das suas tarefas dentro das horas referentes à sua jornada de trabalho conforme o acordado pela legislação. Nesse sentido, pode-se verificar que em relação à maioria das respostas (45,91%), a empresa segue as regras determinadas pela CLT sendo, portanto, identificado como um ponto positivo, porque além da empresa respeitar os direitos dos trabalhadores, está também agindo de acordo com a Lei.

Ainda nessa linha de pensamento, observa-se que na empresa P, apenas uma minoria dos entrevistados (17,27%) concorda que a sua jornada de trabalho corresponde às diretrizes das leis trabalhistas, enquanto que a maioria dos colaboradores (63,18%) declararam discordar que a empresa prioriza o cumprimento deste horário. Há ainda (19,55%) dos entrevistados que nem concordaram nem discordaram dessa afirmativa. Nesse caso, as informações referentes à discordância (63,18%) podem significar que os colaboradores excedem o seu horário de

trabalho, o que não é interessante, já que podem acarretar numa série de conseqüências como a fadiga, o cansaço, doenças do trabalho, absenteísmo, desfalque na equipe de trabalho, queda da produtividade, ou seja, inúmeras desvantagens para ambas as partes, principalmente para organização que deve ser responsabilizada pelos danos causados, porque a fixação da jornada deve ser prevista no contrato, não podendo ultrapassar os limites da lei.

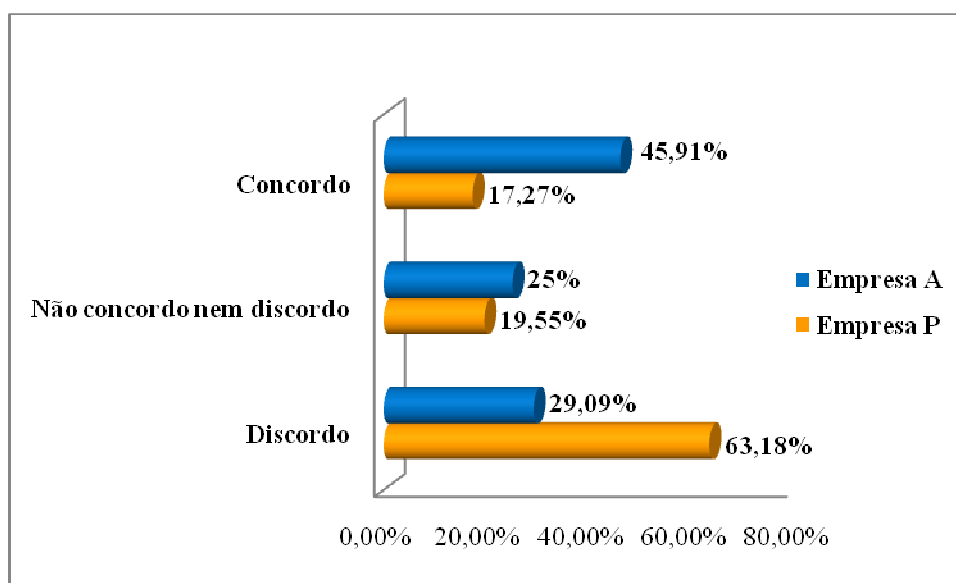


Gráfico 18: Cumprimento de horário de acordo com a CLT
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Com relação à jornada de trabalho, segundo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2007) existe, hoje, uma realidade de extremos. De um lado, muitos estão desempregados e, de outro, grande número de pessoas trabalha cada vez mais, realizando horas extras e de forma muito mais intensa devido às inovações tecnológicas e organizacionais e à flexibilização do tempo de trabalho. O desemprego de muitos e as longas e intensas jornadas de trabalho de outros têm como conseqüência diversos problemas relacionados à saúde como os já citados anteriormente. Aumentam também as dificuldades para o convívio familiar, que tanto podem ter como causa a falta de tempo para a família, como sua desestruturação em virtude do desemprego de seus membros.

Em seu relatório sobre a redução da jornada de trabalho como gerador de empregos de qualidade, o DIEESE (2007), afirma que a redução da jornada de trabalho (RJT) sem redução salarial tem sido discutida como um dos instrumentos para preservar e criar novos empregos de qualidade e também possibilitar a construção de boas condições de vida. Esse argumento dá sustentação à afirmação de que a redução de jornada é uma forma de o conjunto dos trabalhadores participarem dos benefícios gerados pelas inovações tecnológicas e

organizacionais e os ganhos de produtividade que proporcionam. De fato, a necessidade de limitação da jornada, como afirma Süsskind (1987), fundamenta-se em exigências de ordem biológica, social e econômica, pretendendo não apenas combater aos problemas decorrentes da fadiga, mas também possibilitar ao trabalhador saudável convívio familiar e comunitário.

No tocante à variável **ritmo de trabalho**, considerada um importante fator para compor esta categoria é possível afirmar que, grande parte dos entrevistados da empresa A (40,91%) demonstrou concordar que o ritmo de trabalho é puxado na empresa, ou seja, requer muito esforço e atenção por parte do colaborador. Ainda, (28,18%) dos entrevistados declararam não concordar e nem discordar do ritmo de trabalho imposto pela organização e (30,91%) discordam desta afirmativa.

Na empresa P, (33,64%) dos entrevistados responderam concordar que o ritmo de trabalho é puxado na empresa, enquanto (27,72%) deles demonstraram neutralidade em relação a este item, e (38,64%) discordam que o ritmo de trabalho imposto pela empresa demande mais esforço, rapidez e atenção dos seus colaboradores do que a sua condição natural, conforme pode ser visualizado no Gráfico 19:

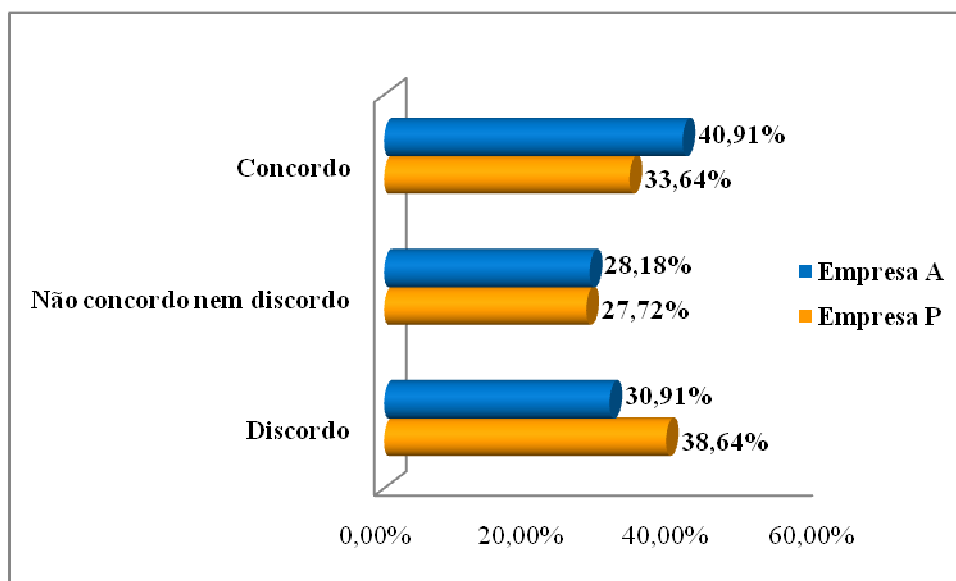


Gráfico 19: Ritmo de trabalho puxado
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

A exposição feita até agora sobre o ritmo de trabalho alicerçou-se sobre a dimensão de duração nele contida e que é relevante por ser um parâmetro de qualidade de vida. Nesse sentido, a exposição destacará outra dimensão, a de intensidade, que se refere ao consumo de energias pessoais e grupais no trabalho, expressa de outra maneira como sendo o esforço despendido pelos/as trabalhadores/as em seu trabalho cotidiano.

Com relação ao resultado obtido, verifica-se que o ritmo de trabalho intensificado se faz presente principalmente no setor produtivo das fábricas, expressado tanto no aumento da jornada como na intensidade do próprio ritmo exigido dos trabalhadores através de metas de produção, horas extras, banco de horas, etc. A esse respeito Dias (2010), afirma que incidem planos de incentivo salariais e de prêmios de produção, ou seja, remuneração baseada na produção de cada operário (salário por peça ou por produção): o operário que produz pouco ganha pouco e o que produz mais, ganha na proporção de sua produção. Nesse sentido, o plano de incentivo salarial funciona como o conciliador dos interesses da empresa em obter um custo de produção cada vez mais reduzido e acompanhado de maior produtividade e maior rendimento, com os interesses dos operários em obter salários mais elevados.

No item que se refere à **liberdade de expressão** que significa poder opinar e se expressar sem medo de represálias, os resultados obtidos na empresa A, mostram que grande parte dos entrevistados (41,82%) respondeu concordar que a empresa abre espaço para que eles expressem suas opiniões, idéias entre outras formas de demonstrar sua posição sobre assuntos pertinentes à sua função. Já (30%) dos entrevistados responderam não concordar e nem discordar desta afirmativa; e (28,18%) deles declararam discordar que haja esta abertura para que os colaboradores possam expressar suas opiniões.

Na empresa P, os resultados indicam que a maioria dos entrevistados (55%) discordam que na empresa haja esta liberdade de expressão, (28,18%) demonstraram incerteza respondendo não concordar e nem discordar; e (16,82%) entendem que a empresa permite que seus colaboradores tenham liberdade para se expressarem, como ilustra o Gráfico 20:

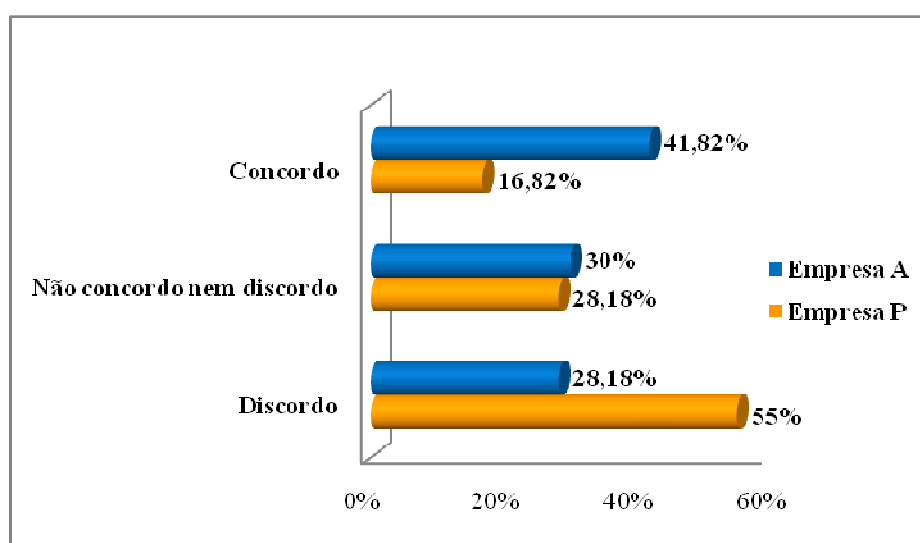


Gráfico 20: Liberdade de expressão
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

É possível verificar essa questão é bastante positiva na empresa A, já que a maioria dos entrevistados (41, 82%) concorda que os funcionários têm espaço para que eles expressem suas opiniões, idéias entre outras formas de demonstrar sua posição sobre assuntos pertinentes à sua função. Nesse contexto, as empresas passam a moldar ou adequar seus processos organizacionais ao conhecimento por parte dos funcionários. Dessa forma, segundo Edvinsson e Malone (1998), a importância do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e exigências do ambiente competitivo, e, também, pelo entendimento dos processos de criação e aprendizagem dos indivíduos, ou seja, o capital intelectual de uma organização é a posse do conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem à empresa uma vantagem competitiva no mercado.

4.2.2.7 O Trabalho e o Espaço Total de Vida

De acordo com o capítulo 3, esta dimensão abrange informações referentes a três variáveis: repercussão do trabalho perante a família, entretenimento oferecidos aos trabalhadores e prazer na realização das tarefas. Essas informações foram solicitadas para que se pudesse levantar o grau de satisfação do profissional em relação a esta dimensão, a qual se refere segundo Guimarães (2004) ao tempo que o colaborador se dedica ao trabalho e o reflexo deste tempo no restante da sua vida, no aconchego da família, amigos e demais ocasiões.

Quanto à **repercussão do trabalho perante a família**, os resultados obtidos mostram segundo o Gráfico 21, que as opiniões dos colaboradores da empresa A se apresentam bem divididas entre as alternativas disponíveis: (35%) dos entrevistados demonstraram concordar que a repercussão do seu trabalho é satisfatória e positiva perante a sua família; (31,82%) foram neutros (33,18%) declararam discordar dessa afirmativa.

Os colaboradores da empresa P, na sua grande maioria (55,91%) responderam discordar que a repercussão do seu trabalho perante a sua família se dar de forma positiva, (24,55%) responderam não concordar e nem discordar demonstrando incerteza quanto a essa questão e apenas (19,54%) estão de acordo que o seu trabalho tem um reflexo positivo no seu meio familiar.

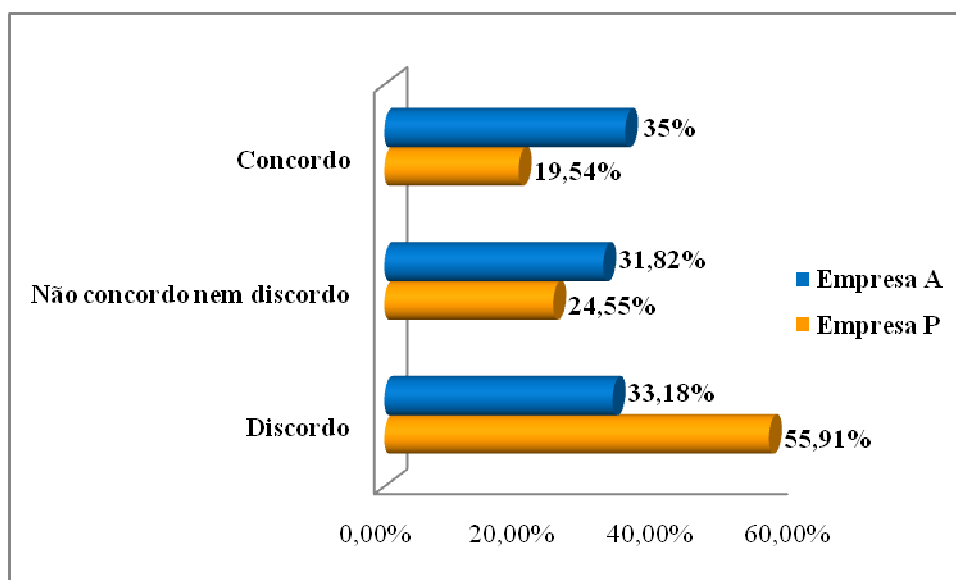


Gráfico 21: Repercussão do trabalho perante a família
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

É possível perceber que, de modo geral o trabalho executado pelo funcionário não é visto de modo positivo perante sua família e amigos, em virtude possivelmente do tempo em que o funcionário se dedica à empresa, já que como já explicitado na dimensão anterior, o ritmo de trabalho nas duas empresas estudadas é bastante intenso, exigindo do trabalhador uma dedicação maior à sua atividade profissional em detrimento de outras áreas de sua vida.

Guimarães (2004) defende que a chave deste critério está no equilíbrio entre o tempo necessário para o trabalho e o reflexo dele para o mais da vida, ou seja, que deve haver um balanceamento entre o horário de trabalho e o convívio fora dele. É preciso salientar que segundo Graziano, Farah e Graziano (2010), as atividades e comportamentos dos funcionários advindos do social transformam o ambiente de trabalho em um ambiente ideal, pois expressam novas energias e interesses, na qual se tornam mais sociáveis, cooperativos, participativos, motivados e seguros, agindo como promotores da melhoria da qualidade de vida no trabalho, pois estes formam a imagem da empresa na sociedade e comunidade, tornando-se verdadeiros promotores do marketing social na organização onde trabalham, na qual agem como empregados e parceiros da empresa.

Os colaboradores das empresas, dentro desta dimensão, ainda foram questionados sobre a oferta de **entretenimento e lazer**. Quanto a este questionamento os dados do Gráfico 22, mostram que boa parte dos entrevistados da empresa A (46,36%) concorda que a empresa se preocupa em proporcionar atividades relacionadas com o entretenimento e lazer de seus funcionários, (22,76%) responderam não concordar e nem discordar com esta afirmativa; e (30,91%) declararam discordar, este percentual se mostrou bastante expressivo se comparado

com o total que responderam concordar, apontando similaridades entre o grau de concordância e discordância, o que implica dizer que não existe um consenso dos colaboradores a este respeito.

Na empresa P, os resultados obtidos mostraram que uma boa parte dos entrevistados (36,82%) declarou discordar que a empresa proporciona momentos de descontração, lazer e entretenimento para seus colaboradores, (27,73%) responderam não concordar e nem discordar com esta afirmativa e (35,45%) concordam, também apontando similaridades entre o grau de concordância e discordância visto no caso da empresa A.

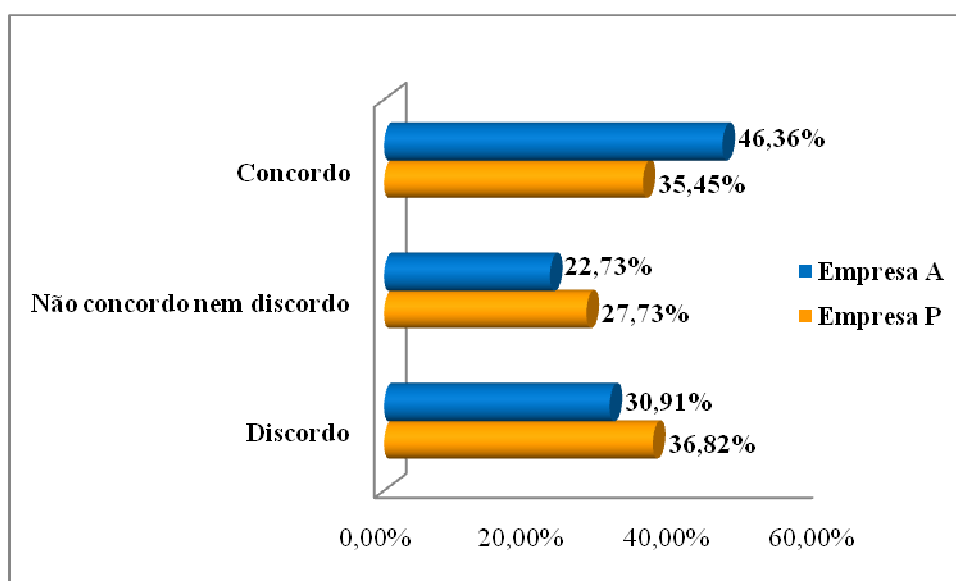


Gráfico 22: Entertemento e lazer oferecidos aos colaboradores
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

É preciso que as empresas estudadas atentem para o fato de que o entretenimento e o lazer são considerados como fatores que complementam a satisfação pessoal dos seus funcionários. Segundo Silva, *et. al* (2010), o futuro de uma empresa ou organização depende, entre outras coisas, de sua capacidade de satisfazer os requisitos de qualidade exigidos pelo seu ambiente interno e externo. Entretanto, é difícil imaginar uma empresa altamente competitiva e com os requisitos de qualidade do mundo exterior, sem que seus bens e serviços sejam prestados por pessoas com alto nível de qualidade e satisfação pessoal. Também, pensando no global, torna-se difícil imaginar que organizações possam competir num mundo cada vez mais concorrencial, sem que primeiro tenham como objetivo a satisfação dos membros que as compõem e que cada um deles produza com qualidade pessoal.

Ainda de acordo com os autores supracitados, isto implica na valorização do funcionário como elemento produtivo e como pessoa. Esta valorização, por sua vez, requer

não só o redirecionamento do foco administrativo para a ampliação do conhecimento, mas sim, da satisfação do funcionário com relação ao trabalho e lazer. O segredo em envolver motivacionalmente as pessoas é mobilizá-las ao trabalho solidário, à integração, ao lazer e à felicidade, o que consolida a realização produtiva. Para atender a este vetor de componentes motivacionais, a organização deve desenvolver um eficiente sistema de *endomarketing*, pois ele é o elemento propulsor da valorização da pessoa humana. Neste particular, destacam-se as ações sociais que a organização desenvolve para elevar a auto-estima de seus colaboradores, visando alcançar cada vez mais a eficiência e eficácia de seu sistema produtivo.

Questionou-se aos colaboradores ainda, se eles sentiam **prazer ao realizar suas tarefas**. Segundo Mendes (1999, p.32) o prazer no trabalho é um dos caminhos para a saúde porque cria identidade pessoal e social. O ser não é dissociado do fazer. O trabalho não se reduz à tarefa em si, ou ao emprego, é algo que transcende o concreto e se instala numa subjetividade, na qual o sujeito da ação é parte integrante e integrada do fazer, o que resulta na realização de si mesmo.

Nesse sentido, os resultados obtidos indicam que uma parcela considerável dos entrevistados da empresa A, (47,28%) do total, responderam concordar que sentiam prazer ao realizar suas tarefas no trabalho, (30,45%) responderam nem concordar nem discordar com esta afirmativa e (22,27%) declararam discordar que ao realizar suas tarefas sentem esta sensação, conforme visualizado no Gráfico 23.

Na empresa P, também uma boa parte dos entrevistados (36,82%) demonstraram concordar que sentiam prazer ao realizar suas tarefas, (33,18%) demonstraram neutralidade quanto a essa questão e (30%) responderam que não estavam de acordo com esta afirmativa. Neste caso, observa-se que as opiniões dos colaboradores desta empresa se apresentam bem divididas, levando a supor que neste âmbito, ocorre algum impasse que a organização precisa está atenta, pois como afirma Ferreira e Mendes (2003) às principais causas do prazer no trabalho encontram-se nas dimensões da organização, das condições e das relações de trabalho. Embora a subjetividade seja um tanto complexa é importante o esforço no sentido de proporcionar um ambiente de trabalho agradável e prazeroso para seus colaboradores como um todo.

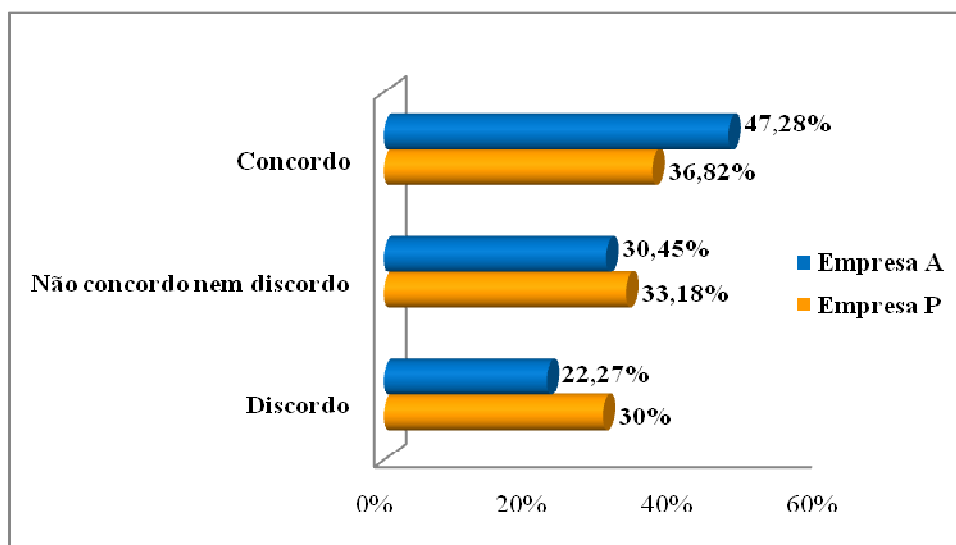


Gráfico 23: Prazer na realização das tarefas

Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Desta forma, qualquer gestor sabe da importância de manter seus funcionários motivados. O entusiasmo é essencial para um melhor desempenho no trabalho, aumenta a produtividade do grupo e mantém um ambiente agradável na empresa. Segundo Prazeres (2010), algumas dicas podem contribuir com o objetivo de fazer com que os funcionários se engajem mais:

a) Faça a integração da sua equipe - crie um ambiente para que os colegas de trabalho possam trocar experiências. Promova, churrascos almoços, passeios. Isso ajuda a empresa a crescer em um clima favorável;

b) Espalhe desafios – crie situações que tirem as pessoas seu do lugar comum, daquelas tarefas rotineiras, repetitivas;

c) Compartilhe o sucesso – o colaborador deve compartilhar sucesso da organização. Desempenho, motivação e produtividade estão intimamente ligados a como o funcionário se sente na empresa. Quando o funcionário vê perspectiva de crescimento, ele luta, é mais ambicioso para crescer;

d) Reconheça – os empregados se engajam mais quando se sentem necessários, apreciados e valorizados. Não esqueça do papel da comunicação na gestão empresarial. Da mesma forma que você deve chamar atenção, deve reconhecer que o funcionário está crescendo e;

e) Encoraje as reclamações. As principais razões de os empregados não criticarem a gestão ou a cultura de um negócio são o medo de retaliação e a possibilidade de parecer ingrato. Mas cabe ao gestor criar um ambiente em que os funcionários se sintam livres para

criticar e, portanto, participar ativamente da empresa. Enfim, a sugestão é criar um clima propício para que as pessoas se motivem e desenvolvam suas tarefas com prazer.

4.2.2.8 Relevância Social da Vida no Trabalho

Esta dimensão como denominada no capítulo 3, abrange informações referentes a três variáveis: preocupação com a responsabilidade social, orgulho de trabalhar na empresa e preocupação com a qualidade de vida no trabalho. Essas informações foram solicitadas para que se pudesse conhecer a opinião dos colaboradores a respeito de como eles vê a empresa no que tange a práticas de ações voltadas para a responsabilidade social tanto com os funcionários como com a comunidade a qual ela está inserida.

Para Metzner *et al* (2005) discorre que a responsabilidade social empresarial e a atividade empresarial levando-se em conta todos os seus diversos públicos, sejam os de natureza interna, como, por exemplo, trabalhadores e acionistas, sejam os de natureza externa, como clientes, fornecedores, governo e comunidade, ou ainda é “a capacidade de a empresa colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas, para o alcance de seus objetivos”.

Quanto à preocupação com a **responsabilidade social**, os colaboradores foram questionados se a empresa tem essa preocupação, inclusive em contribuir para o desenvolvimento da comunidade a qual está inserida. Os resultados demonstraram que boa parte dos colaboradores da empresa A (45,91%) respondeu concordar que a empresa se preocupa em desenvolver projetos e ações em benefício da sociedade, funcionários e familiares. Através de informações secundárias pode ser citada como exemplo deste tipo de ação, a criação de um Instituto por parte da empresa que propõe criar e implementar políticas de investimento social; apoiar técnica e financeiramente programas e projetos comunitários; apoiar o desenvolvimento das localidades para ações comunitárias de investimento social entre outras ações.

Apesar das manifestações de relativa satisfação quanto a esta variável e se tenha conhecimento de que a empresa desenvolve atividades sociais, ainda uma parcela considerável (30,91%) do total dos entrevistados demonstrou ter dúvida a esse respeito. Essa indecisão pode estar atrelada a forma como a empresa articula seus programas sociais, se

existe alguma restrição de acesso a esses programas, se os colaboradores são cientes da existência e dos benefícios destes programas para si e para a sociedade, entre outras deduções.

Na empresa P, como pode ser visto através do Gráfico 24, os resultados evidenciam que a maior parte dos entrevistados (45,91%) declarou discordar da existência de práticas de responsabilidade social. Esse dado repercute negativamente para a imagem da empresa, pois como afirma Guimarães (1995) uma organização que não se preocupa com a responsabilidade social pode levar o empregado a depreciar o valor de seu trabalho e conseqüentemente de sua auto-estima. Ainda, (31,36%) demonstraram incerteza em relação à posição da empresa a este respeito; e apenas 22,73% responderam concordar com esta afirmativa.

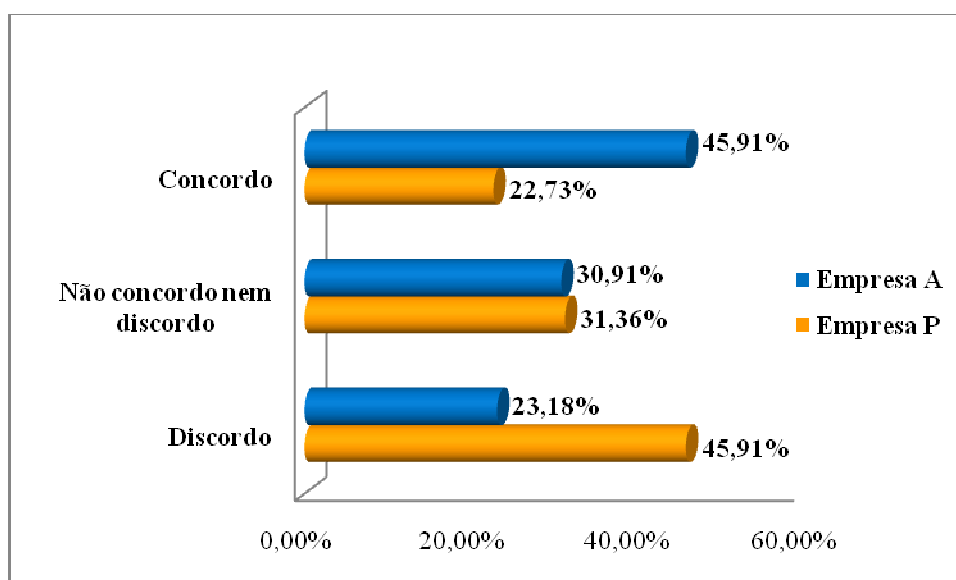


Gráfico 24: Preocupação com a responsabilidade social
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

A despeito desse assunto, Metzner *et al* (2005) ressalta que as empresas tem obrigação de reconhecer os problemas sociais e contribuir ativamente para saná-los e, apesar de não terem responsabilidade primária na solução de determinados problemas sociais, devem, na medida do possível, prestar assistência para a sua solução, pois ela, empresa, como qualquer cidadão, beneficiar-se-á de uma sociedade melhor.

De acordo com Orchis *et al* (2005), a responsabilidade social pode agregar valor à imagem da empresa e com isso aumentar sua vantagem competitiva, ou servir como um meio para atingir o público que considera atitudes socialmente responsáveis como um pré-requisito ou diferencial para a escolha de uma marca.

Os colaboradores também foram questionados se sentiam orgulho **em trabalhar na empresa**, pois esse sentimento está atrelado aos aspectos de crescimento e desenvolvimento da empresa no mercado, à sua imagem perante a sociedade, à perspectiva de futuro promissor para os colaboradores, entre outros aspectos que influenciam a afetividade e lealdade das pessoas para com o seu trabalho e sua empresa.

Neste caso, observou-se através dos resultados da pesquisa que a maior parte dos entrevistados da empresa A (40,45%) demonstrou um intenso grau de neutralidade em relação a essa variável. Essa neutralidade indica que os colaboradores estão incertos desse sentimento para com a empresa, entretanto a pesquisa não apresenta informações nem subsídios que venha a explicar a razão dessa incerteza. Mesmo assim, ainda (36,36%) do total dos entrevistados responderam concordar que sentem orgulho em trabalhar na empresa; e apenas 23,19% responderam discordar.

Na empresa P, os resultados se mostraram bem estratificados, sendo que a maior parte dos entrevistados (38,18%) também demonstrou dúvida e/ou incerteza em relação a sentir orgulho da empresa a qual trabalha. (37,73%) dos colaboradores responderam discordar dessa afirmativa. E, apenas uma pequena parcela (24,09%) se manifestou positivamente a esse sentimento, como mostra o Gráfico 25.

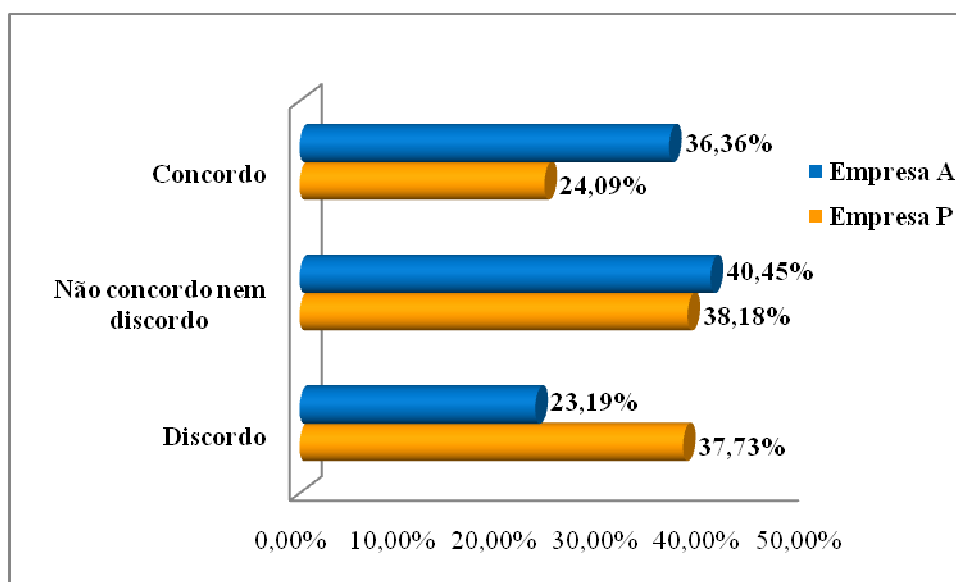


Gráfico 25: Orgulho de trabalhar na empresa
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Na visão de Cullear (2010) o sentimento de orgulho é uma maneira de reconhecer o processo (não necessariamente o resultado), o esforço, o planejamento e a energia despendida na busca pelo resultado. Saber ter orgulho do que se fez ou de trabalho que é feito é muito

importante para manter a “cola” do profissional com a organização ou a coesão de um time. É importante enfatizar, como apregoa Katzenbach (2004) que a capacidade de despertar o orgulho nos funcionários e canalizar esse sentimento é um fator competitivo de importância crescente para as organizações.

4.3 considerações do capítulo

Com o intuito de sintetizar os dados apresentados neste capítulo foi calculada a média ponderada em relação às variáveis que compõem cada categoria, ressaltando que neste caso estão sendo levadas em consideração apenas as opiniões que concerne ao grau de concordância dos colaboradores, conforme valores da escala likert, entendendo que a média é uma das medidas mais utilizadas para se chegar à tendência central de um conjunto de observações.

4.3.1 Qualidade de vida no trabalho na empresa A

Ao analisar os resultados da empresa A, pode-se observar como mostra o Gráfico 26, que os colaboradores demonstraram mais satisfação em relação à dimensão **1 – compensação justa e adequada**, com uma **média de 4,41**. Em seguida, com a dimensão 2 – condições de trabalho (4,38); depois com a dimensão 4 – oportunidade de crescimento e segurança. Em relação as dimensões 7 – o trabalho e o espaço total da vida e 8 – relevância social que apresentaram a mesma média (4,36); a dimensão 3 – uso e desenvolvimento de capacidades; e por fim, a dimensão que teve menor grau de concordância na percepção dos colaboradores foi a **6 – constitucionalismo**, podendo ser considerada a situação mais crítica de todas as demais dimensões, compreendendo às variáveis: cumprimento de horário regido pela CLT, ritmo de trabalho puxado e liberdade de expressão.

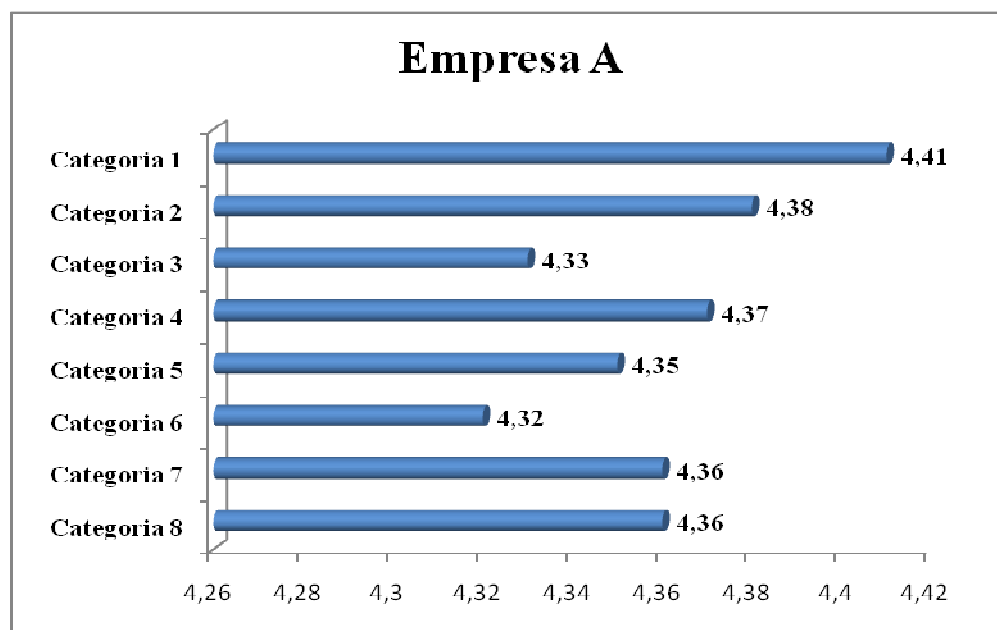


Gráfico 26: Satisfação dos colaboradores com qualidade de vida no trabalho
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Nesse caso, pode-se discernir que o nível de satisfação dos colaboradores da empresa A, tomando como referência o grau de concordância em relação às dimensões aqui apresentadas, é considerado bom, pois como pode ser observado no Gráfico acima, em todas as dimensões os resultados gerou em torno da média acima de (4,0). Isso implica dizer, embasado nos critérios da escala de Likert, que os colaboradores desta empresa estão satisfeitos com a qualidade de vida no seu ambiente de trabalho.

4.3.2 Qualidade de vida no trabalho na empresa P

Na empresa P, pode-se observar que o maior grau de concordância dos colaboradores se refere à dimensão 2 - **condições de trabalho** apresentando uma média de 4,32. Em seguida a dimensão 6 – constitucionalismo, com uma média de (4,3); Seguida das dimensões 1 – compensação justa e 5 - integração social na organização (4,29); Depois a dimensão 8 - relevância social com uma média de (4,28); a dimensão 7 - o trabalho e o espaço total da vida, com uma média de (4,27); a dimensão 4 - oportunidade de crescimento e segurança; e por fim, a dimensão que teve menor grau de concordância na percepção dos colaboradores foi a 3 - **uso e desenvolvimento de capacidades**, com uma média de (4,18), podendo ser considerada a situação mais crítica de todas as demais dimensões, compreendendo as variáveis: programa de treinamento, informações necessárias sobre a função a ser exercida e participação na tomada de decisão, ilustrado no Gráfico 27.

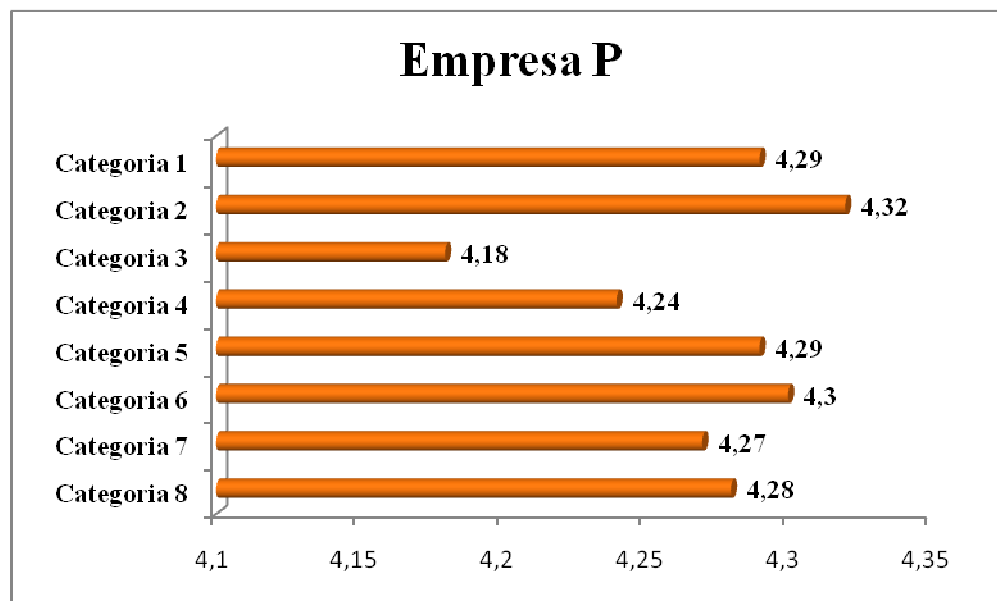


Gráfico 27: Satisfação dos colaboradores com qualidade de vida no trabalho
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Nesse caso, pode-se discernir que o nível de satisfação dos colaboradores da empresa P, tomando como referência o grau de concordância em relação às dimensões aqui apresentadas, ou seja, a Qualidade de Vida no Trabalho, também é considerada boa, pois como pode ser observado no Gráfico acima, em todas as dimensões os resultados gerou também em torno da média acima de (4,0). Conseqüentemente, Isso implica dizer, embasado nos critérios da escala Likert, que os colaboradores desta empresa estão satisfeitos com a qualidade de vida no seu ambiente de trabalho.

4.3.3 Resultado comparativo da Qualidade de vida no trabalho nas empresas A e P

Através dos resultados obtidos a despeito do assunto abordado - Qualidade de Vida no Trabalho – com foco na percepção do colaborador, construiu-se um gráfico com a finalidade de mostrar o resultado comparativo entre os resultados das empresas estudadas. Como pode ser visto no Gráfico 28, os resultados indicam que em todas as dimensões analisadas, a empresa A obteve maior média se comparada à empresa P. Em algumas dimensões essa diferença foi mais acentuada como no caso da dimensão que se refere ao Uso e Desenvolvimento de Capacidades; Oportunidade de Crescimento e Segurança; e à dimensão

Compensação Justa. E em outras, essa diferença foi relativamente pequena, como no caso da dimensão que se refere às Condições de trabalho e ao Constitucionalismo.

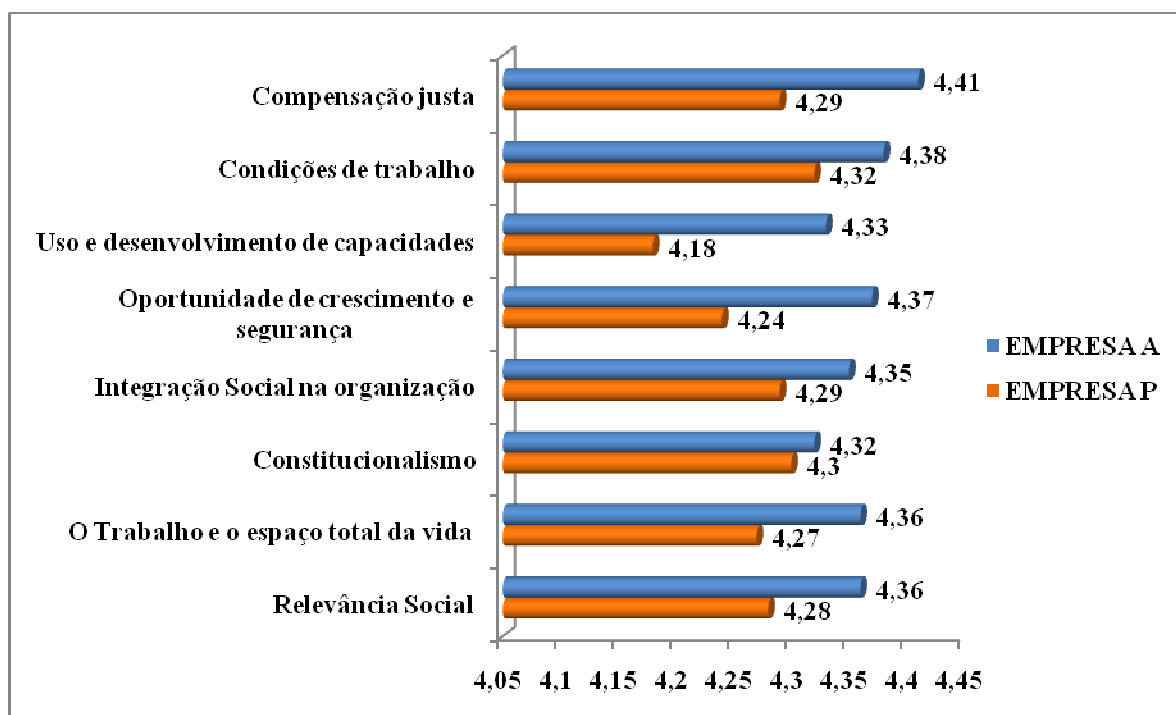


Gráfico 28: Análise comparativa da qualidade de vida no trabalho nas empresas estudadas
Fonte: Pesquisa direta

Após confrontar os dois resultados, se pode observar que os colaboradores da empresa A, demonstraram maior satisfação com a qualidade de vida do que os colaboradores da empresa P. No que tange as dimensões, se faz necessário chamar atenção para a discrepância existentes entre as dimensões - uso e desenvolvimento de capacidades e oportunidades de crescimento e segurança. Nesse sentido, os resultados apontam que os colaboradores da empresa P, se comparado aos colaboradores da empresa A, estão extremamente insatisfeitos com as questões relacionadas à oferta de programas de treinamento e capacitação profissional, transmissão de informações necessárias à realização das tarefas, participação na tomada de decisão, reconhecimento e valorização do trabalho, inclusive com a segurança no emprego, que se refere a sua garantia de permanecer empregado na empresa.

A propósito esses fatores correspondem ao que Maslov (1954) denominou de necessidades de segurança e estima. A primeira, de grande importância para as pessoas, pois elas precisam de alguma forma enfrentar algo que é inerente a sua condição de humano, a insegurança, e por esta razão vivem em busca de estabilidade, proteção, moradia, uma estrutura, etc.; E, a segunda, não menos importante, representa o sentimento das pessoas de se

sentirem valorizadas por quem as rodeia, sua auto-estima, o desejo de se sentir importante, competente e valorizado. Portanto, são aspectos que estão diretamente ligados a motivação das pessoas, principalmente no ambiente de trabalho, que os gestores devem estar atentos por entender que eles são fundamentais nesse processo de valorização e desenvolvimento do trabalhador.

4.4 Situação das empresas em relação a cada variável analisada

Posterior a análise detalhada de cada variável dentro de cada dimensão, foi possível se construir um quadro elencando os pontos positivos, negativos e intermediários encontrado nessa pesquisa a partir da percepção dos colaboradores das duas empresas em estudo.

Contudo, para que a classificação desses pontos se tornasse compreensíveis optou-se por verificar as discrepâncias entre o grau de concordância e discordância referentes a cada variável adotando o seguinte critério: Quando a porcentagem referente ao grau de concordância for mais expressiva (a partir de 50%) do que o grau de discordância significa dizer que a empresa se encontra em uma **situação confortável** em relação a essa variável, sendo representada pela **cor verde**, conforme ilustra o quadro 04. Quando a porcentagem do grau de concordância e de discordância apresentarem resultados semelhantes ou menos discrepantes, significa dizer que a empresa se encontra em **estado de alerta** em relação a essa variável, sendo representada pela **cor amarela**, conforme ilustrado no quadro 04. E, quando a porcentagem do grau de concordância for muito inferior ao grau de discordância, significa dizer que a empresa está em **estado crítico** em relação a essa variável, sendo representada pela **cor vermelha**, conforme mostra o quadro 09.

Dimensões	Variáveis	Empresa A		Empresa P	
		Concordo	Discordo	Concordo	Discordo
Dimensão 1 Compensação justa	Salário	23,64%	50,91%	17,27%	56,36%
	Premiações	41,82%	37,73%	15,91%	55,91%
	Assistência a saúde	69,54%	11,82%	12,27%	68,64%
Dimensão 2 Condições de trabalho	Limpeza	59,55%	21,36%	36,36%	35,91%
	Condições ambientais	44,55%	29,09%	22,72%	49,55%
	EPI's	71,37%	12,27%	65,46%	17,27%
Dimensão 3 Uso e desenvolvimento de capacidades	Programa de treinamento	38,63%	32,73%	24,55%	43,64%
	Informações necessárias	48,18%	22,73%	35%	33,18%
	Participação na tomada de decisão	30,45%	36,37%	20%	46,36%
Dimensão 4 Oportunidade de crescimento e segurança	Reconhecimento	47,73%	25%	15,91%	59,54%
	Segurança	27,73%	40%	28,64%	40,91%
Dimensão 5 Integração social na organização	Relação com os amigos	50,46%	21,36%	38,18%	30,45%
	Relação com o chefe	41,82%	29,09%	31,36%	40%
Dimensão 6 Constitucionalismo	Cumprimento de horário	45,91%	29,09%	17,27%	63,18%
	Ritmo de trabalho	40,91%	30,91%	33,64%	38,64%
	Liberdade de expressão	41,82%	28,18%	16,82%	55%
Dimensão 7 O trabalho e o espaço total da vida	Repercussão perante a família	35%	33,18%	19,54%	55,91%
	Entretenimento	46,36%	30,91%	35,45%	36,82%
	Prazer ao trabalhar	47,28%	22,27%	36,82%	30%
Dimensão 8 Relevancia social	Responsabilidade social	45,91%	23,18%	22,73%	45,91%
	Orgulho em trabalhar na empresa	36,36%	23,19%	24,09%	37,73%

Quadro 9: Situação das variáveis na Empresa A e P

Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Como pode ser visto a partir do quadro 04, a **empresa A** na opinião dos seus colaboradores se encontra em **estado confortável** no que concerne à **assistência a saúde, limpeza, EPI's e relação com os colegas de trabalho**. Encontra-se em **estado crítico** nas variáveis: **salário, participação na tomada de decisões e em relação à segurança no emprego**. E, em **estado de alerta nas demais variáveis**.

Ao analisar a situação da **empresa P**, na opinião dos seus colaboradores ela se encontra em **estado confortável** apenas em relação à variável **EPI's**. Encontra-se em **estado crítico** no que concernem as variáveis: **salário, premiações, assistência a saúde, reconhecimento, cumprimento do horário, liberdade de expressão e repercussão perante a família**. E, em **estado de alerta nas demais variáveis**.

CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A crescente e constante valorização do indivíduo nas organizações, a contribuição da evolução das formas de gestão no contexto organizacional e a qualidade de vida no trabalho, contextualizados nesta pesquisa e focados nas empresas de calçados esportivos, permitiram através dos estudos de duas empresas na Paraíba, produzir resultados que conduziram aos objetivos propostos nesta dissertação.

Sendo assim, vale salientar a relevância das mudanças na esfera da organização do trabalho, principalmente no que concerne ao papel das pessoas perante as organizações com o advento da sociedade do conhecimento, em que os trabalhadores deixam de ser tratados como subordinados e passam a ser respeitados como associados, ou seja, o peso do trabalhador do conhecimento é enaltecido e conseqüentemente torna-o mais satisfeito e comprometido com suas atividades profissionais e pessoais, o qual lhe rende uma melhor qualidade de vida tanto no trabalho como fora dele.

A QVT é muito mais do que os aspectos ligados à remuneração, à observação pura e simples da legislação ou às formas de enriquecimento do trabalho. Abrange as necessidades e aspirações humanas que podem variar de cultura para cultura, de estilo de vida para estilo de vida (WALTON, 1973).

Para Fontes (2003), a qualidade de vida tem sido objeto constante de estudos e os resultados das pesquisas são utilizados para promover o desenvolvimento de situações de trabalho que buscam oferecer condições que agreguem valor ao trabalho e bem-estar do indivíduo.

Nesse sentido, buscou-se através desse estudo se construir uma visão panorâmica a despeito da qualidade de vida no trabalho no âmbito das duas empresas pertencentes ao setor calçadista esportivo da região metropolitana de João Pessoa, levando em consideração a percepção de seus colaboradores. Essas empresas, sem dúvida, têm uma forte influência em todo o contexto sócio, econômico e cultural dessa região que se estende por todo o Estado e afeta direta ou indiretamente a sua população, seja com a geração de emprego e renda, com as ações sociais ou incentivos ao desenvolvimento local.

Considerando o âmbito desta pesquisa, foi proposto fazer uma análise comparativa da qualidade de vida no trabalho nas duas empresas de calçados esportivos da Paraíba. Para se

atingir esse objetivo seguiu-se uma sistemática de exploração em três segmentos: revisão da literatura, pesquisa de campo e análise dos resultados.

A revisão bibliográfica apresenta-se no capítulo 2 deste trabalho com temas pertinentes ao objeto investigado. Os mesmos foram de extrema importância para a execução da pesquisa, compreensão do contexto no qual se desenvolveu a pesquisa e, principalmente, para análise dos resultados. Toda a análise realizada nessa dissertação assegura que, os objetivos propostos foram atingidos como podem ser vistos no capítulo 4, referente à análise e discussão dos resultados.

Em relação aos objetivos específicos, entendido nesse contexto como uma peça fundamental na constituição do objetivo geral, que foi diagnosticar a qualidade de vida no trabalho na percepção do colaborador tanto na empresa A como na empresa P, podem ser conferidos no capítulo 4. Nesse sentido, os resultados indicaram que o nível de QVT na percepção dos colaboradores foi considerado bom, pois se mantiveram numa média acima de 4, valor considerado positivo de acordo com a metodologia utilizada.

Posteriormente, tendo atingido os objetivos específicos propostos nesse estudo, foi possível alcançar o objetivo geral, também conferido no capítulo 4, ao se fazer a análise comparativa da QVT nas duas empresas, objetos de estudo nessa pesquisa. Nesse sentido, observou-se que embora as duas empresas tenham obtidos resultados positivos, condizentes com o discurso da temática em evidência, a empresa A em todas as dimensões superou a empresa P, ou seja, os colaboradores da primeira empresa demonstraram um maior nível de satisfação referente aos aspectos que abrange a sua QVT do que os colaboradores da segunda empresa.

Sendo assim, conforme ilustrado no quadro 02, a análise e discussão dos resultados, contemplada no capítulo 4, evidenciou a plena realização dos objetivos propostos neste trabalho de dissertação.

NATUREZA DO OBJETIVO	DESCRIÇÃO	ORDEM DE INSERÇÃO NA DISSERTAÇÃO
OBJETIVO GERAL	- Analisar as práticas de qualidade de vida no trabalho utilizadas pelas empresas de calçados esportivos de João Pessoa – PB, tomando como referência o modelo de Walton.	Capítulo 4, itens 4.2.2 e 4.3
OBJETIVO ESPECÍFICO 1	- Diagnosticar a partir da percepção dos funcionários a qualidade de vida no trabalho na empresa A, adotando o modelo de Walton;	Capítulo 4, itens 4.2.2 e 4.3.1
OBJETIVO ESPECÍFICO 2	- Diagnosticar a partir da percepção dos funcionários a qualidade de vida no trabalho na empresa P, adotando o modelo de Walton;	Capítulo 4, itens 4.2.2 e 4.3.2
OBJETIVO ESPECÍFICO 3	- Comparar os aspectos de qualidade de vida no trabalho nas empresas;	Capítulo 4, item 4.2.2 e 4.3.3

Quadro 10: Objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa
Fonte: Pesquisa direta, 2010.

Portanto, tendo em vista a realização desses objetivos, o qual mostrou que as empresas detêm um bom nível de qualidade de vida no trabalho, embora uma mais que a outra, vale salientar que em alguns pontos ambas as empresas deixaram a desejar, como nas dimensões que se remete ao **constitucionalismo** e ao **uso e desenvolvimento de capacidades**. Ainda nesse sentido, é importante lembrar que a essência desse critério de avaliação da QVT está no equilíbrio da relação entre essas dimensões, portanto cabe as organizações tomarem esses resultados como orientação para fortalecer os pontos positivos e melhorar os pontos negativos para que no futuro não seja fatores de ameaça ao bom desempenho dos colaboradores e conseqüentemente aos resultados das empresas.

Assim sendo, cabe ressaltar as características de alta QVT nas organizações segundo Belcher (1987), como o *input* do empregado nas decisões; participação nas soluções de problemas; compartilhamento de informação; *feedback* construtivo; trabalho em equipe e colaboração; trabalho desafiador e; segurança no emprego; deve está condizente com a nova realidade das organizações, podendo ser possível através de uma gestão moderna associar ou aproximar os interesses dos colaboradores com os interesses organizacionais – já que está sendo reconhecido que as pessoas precisam de qualidade para expressar suas potencialidades físicas e mentais, e as empresas estão dispostas a investir, obviamente consciente do retorno esperado ou até mesmo superado.

5.1 Recomendações

Nessa linha de estudo, considerando que o modelo de Walton pode ser adaptado à realidade de cada ambiente, outros trabalhos podem ser realizados em empresas de outro ramo e em outras localidades;

Nesse sentido, pode ser feita pesquisas no sentido de abranger não só a percepção dos colaboradores, mas também a percepção dos gestores das organizações e até mesmo uma análise mais arraigada podendo confrontar essas percepções.

Ainda, pode-se fazer um estudo mais aprofundado ao tentar identificar quais indicadores dessas dimensões apresentam maior impacto para a qualidade de vida no trabalho nas organizações, com o auxílio estatístico da análise multivariada.

Diante da concretização deste trabalho, espera-se que haja o interesse de outros pesquisadores em desenvolver estudos sobre assuntos correlatos à temática abordada. As sugestões apresentadas acima poderão servir como ponto de partida para o desenvolvimento de novos trabalhos.

REFERÊNCIAS

- ABERGO. **O que é ergonomia**. Disponível em < <http://www.abergo.org.br> > Acesso, agosto 2010.
- ABICALÇADOS. **Resenha estatística 2009** < www.abicalcados.com.br/estatisticas > Acesso em agosto de 2009.
- ABRANTES, A. F. **Atualidades em ergonomia: logística, movimentação de materiais, engenharia industrial, escritórios**. São Paulo: IMAM, 2004.
- ACCIOLY, R. C. **Análise da influência do mercado de suco pasteurizado sobre o comportamento da oferta de laranjas utilizando a metodologia de system dynamics**. Dissertação de mestrado. Departamento de Engenharia de Produção. UFSCar, 2001.
- ALBUQUERQUE, M.E.E.; GOMES, M.L.B. **A nova empresa e os fatores impulsores de sua mudança**. Revista eletrônica: Knowledge Management Press & Consulting, 1999. Disponível em < <http://www.kmpress.com.br> > Acesso em 20 de abril de 2007.
- ANTUNES, J. **Sistemas de produção: Conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ARGYRIS, CHRIS. **A integração indivíduo - organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- AXELROD, R. e COHEN, M. **Harnessing complexity: organizational implications of a scientific frontier**. FP.New York, 2000.
- BARRELA, W. D.; SUZUKI, S. S.; GRAÇA, J. C. JR et al. **Metodologia de parametrização da qualidade de vida no trabalho**. In: ENEGEP, 1994.
- BELANCIERE, M., F.; BIANCO, M., H. **“Estresse e repercussões psicossomáticas em trabalhadores da área da enfermagem de um hospital universitário”**. Texto e Contexto Enferm., Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 124-31, jan./mar. 2004.
- BELLINGER, G. **System thinking: na operational perspective of the universe**. System University on the net, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERTALANFFY, L. **Teoria Geral de Sistemas**. Vozes. 1977.
- BOOG, G. C. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- CAPRA, F. **A teia da vida**. Cultrix, São Paulo, 1996.

CENINSA. **O cluster do couro e do calçado na Paraíba** <<http://www.ceninsa.org.br:8080/porta1Ceninsa/novo/couro/historico.jsp>> acesso: maio de 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, IDALBERTO, Gerenciando Pessoas: Como Transformar Gerentes em

CHRISTO, Filipa **Homem. Benefícios da sua aplicação num serviço de saúde**. Revista Qualidade em saúde. n.10 - abril/junho, 2004. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/414124/Filosofia-5S>>. Acesso em julho 2010.

CLUTTERBUCK, D. e CRAINER, S. **Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

CONTE, A. L. **Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais**. Revista FAE Business, n. 7. Nov. 2003.

COOPER, C. L. **A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados**. Rossi, A. M. et al (org.) Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008.

CORRÊA, H. L. e CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: Uma abordagem estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CORRÊA, R.A.A. **Qualidade de vida, qualidade de trabalho, qualidade atendimento público e competitividade**. Revista de administração pública. Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, 1993.

COSTA, A. B. **Modernização e competitividade da indústria de calçados brasileira**. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Economia Industrial, Rio de Janeiro, 1993.

CULLEAR, Marcelo. **Pressão por resultados x Performance**. Revista eletrônica Você S.A, disponível em: < <http://vocesa.abril.com.br/blog/marcelo-cuellar/?p=179>> acesso em julho de 2010.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Reduzir a jornada de trabalho é gerar empregos de qualidade**. Nota Técnica n. 57, novembro de 2007.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2006.
- FERNANDES, E. C. **QVT: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: Edições LPA e FENAFISP, 2003.
- FERRISS, A. L. **A Theory of Social Structure and the Quality of Life**. Applied Research in Quality of Life, n. 01, p. 117-123, 2006.
- FIEP. **Paraíba é o 3º maior produtor de calçados do país**. <<http://fiepb.com.br/noticias> > Acesso: maio de 2009.
- FIORILLO, C. A. P. **Curso de Direito Ambiental Brasileiro**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.
- FLEURY, M.T.L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FORRESTER, J. W. **Principle of systems**. Cambridge: Productivity Press, 1990.
- FRANCISHINI, A. S. N. & AZEVEDO, P. F. **Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo**. Revista Gestão & Produção. V. 10, n. 3, dez. 2003.
- FREITAS, A. L. P. & SOUZA, R. G. B. de. **Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008.
- GADON, H. **Making sense of quality of work life programs**. Business Horizons, 1984.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOMES, M.L.B.; PEREIRA, J.L. **O paradigma da melhoria dos fluxos de processos**. In. Apostila do Curso de Especialização em Engenharia de Produção. MEP/DEP/UFPB, 2005.
- GREEN, B.F. **On the factor score controversy**. Psychometrika, 1976.
- GROTT, J. M. **Meio Ambiente do Trabalho, Prevenção e Salvaguarda do Trabalhador**. Curitiba: Juruá Editora, 1.ªed., 2.ª tiragem, 2003.
- GRUPO WHOQOL. **Versão em português dos instrumentos de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL)**. FAMED - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL/HCPA. Disponível em <http://www.ufrgs.br>, Acesso em: 15 de março 2008.
- GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para depois transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgard Blucher: Fundação Vanzolini, 2001.

GUIMARÃES, L.B.M. **Ergonomia: Tópicos Especiais: Qualidade de vida no trabalho psicologia e trabalho**. 4ª ed. Porto Alegre: FEENG/UFRGS/EE/PPGEP, 2001.

HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. **Development of the Job Diagnostic Survey**. Journal of Applied Psychology. vol. 60, no. 2, 159-170, 1975.

HAIR JUNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELOANI, R. **A identidade do trabalho em tempos de globalização**. Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho, v. 2, n. 1. 1999.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. New York, John Weley and Sons, Inc., 1959.

ITIRO I. **Ergonomia. projeto e produção**. 2 ed. ampliada. Editora Edgard Blucher Ltda, São Paulo, 2005.

KATZENBACH, Jon. **Orgulho e estratégia**. Gestão de pessoas. Revista HSM Management, nº 47, novembro-dezembro, 2004.

LACAZ, F. A. C. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. Ciência & Saúde Coletiva, n. 05, vol. 01, 2000.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LE MOIGNE, J. **A teoria do sistema geral: teoria da modelização**. Trad: Jorge Pinheiro. Instituto Piaget, Lisboa, (1977).

LEVY-LEBOYER, C. **Psychologie des organizations**. Paris: Presses Universitaires de France, 1974.

LIMA, I. S. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte**. 215 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1995.

LIMONGI, A. C. & ASSIS, M. P. de. **Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios**. ERA Light, março/abril, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

LUZ, Ricardo S. **Conhecendo o clima organizacional**. Revista treinamento e Desenvolvimento, v4. No. 41, maio, p 14-15, S. Paulo, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006.

MAROCHI, M.L.G. **Considerações sobre modelos de produção e psicologia do trabalho.** Revista FAE, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 15-28, jan/abr, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, A. **Motivation and personality.** Nova York: Harper & Row, 1954.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2008.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** São Paulo; Martins Fontes. 1992.

MENDES A. M. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no contexto organizacional.** Tese (Doutorado em Psicologia). Brasília: Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília/UNB, 1999.

MILIONI, B. **Dicionário de termos de recurso humanos.** São Paulo, 2003.

MINISTERIO DO TRABALHO. **Norma regulamentadora 6 - NR 6.** Disponível em: < http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_06.pdf > Acesso em julho de 2010.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MORIN, E. **O método I: da natureza da natureza;** Tradução: Ilana Heineberg. 2ª edição. Porto Alegre: sulina, 1977.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal – Treinamento em Grupo.** 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

NADLER, D. A., LAWLER, E. E. **Quality of work life: perspectives and diretions. Organizational Dynamics, winter.** Amacom Periodicals Division, American Management associations, 1983.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **The Knowledge creating company.** Oxford University Press, 1997.

NUNES, P. **Conceito de organização.** Disponível em < www.portaldoadministrador.com.br > acesso agosto de 2008.

OLIVEIRA, M. H de. & MEDEIROS, L. A. R. de. **Panorama da indústria calçadista brasileira e o segmento de tênis. BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.** Rio de Janeiro, 1995.

PACHECO, F. **Talentos brasileiros: saiba o que eles têm em comum.** São Paulo: Negócio, 2002.

PEDROSO et al. **Construção de um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho a partir da estrutura hodierna da sociedade brasileira**: Apresentação de um projeto. Congresso Internacional de Administração. Gestão estratégica em tempo de mudança. De 21 a 25 de set. Ponta Grossa - PR, 2009.

PEREIRA, H. J. **Os Novos Modelos de Gestão: Análise e Algumas Práticas em Empresas Brasileiras**. São Paulo: EAESP- FGV, 1995. Tese de Doutorado.

PESSOA, J. G. **O jovem no mercado de trabalho**. Disponível em www.administradores.com.br/jovem-no-mercado-de-trabalho/10058/. Acesso em julho de 2010.

PILATTI, L. A. & BEJARANO, V. C. **Qualidade de vida no trabalho: leituras e possibilidades no entorno**. In: GONÇALVES, Aguinaldo; GUTIEREZ, Gustavo Luis; VILARTA, Roberto (organizadores). *Gestão da qualidade de vida na empresa*. Campinas: IPES, 2005. p. 85-104.

PROENÇA, R. P. C. **Ergonomia e Organização do Trabalho em Projetos Industriais: uma abordagem no setor de alimentação coletiva**. Dissertação de Mestrado em Ergonomia, PGEP/UFSC, 1993.

QUÉGE, Marco A. **Estudo sobre rotatividade de funcionários no Brasil**: Ano I – 2008. Revista ÉpocaNegócios, Business School São Paulo, outubro de 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial**. 4 ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1998.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SANTOS, A.R.; PACHECO, F.F.; PEREIRA, H.J. e BASTOS Jr. **A Gestão do Conhecimento**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SATO, L. **Qualidade de vida**. mimeo, 1999.

SENGE, P.M. **The fifth discipline**. New York: Doubleday Currenty, 1990.

SLACK, N. **Administração da produção**. tradução Maria Teresa Corrêa de oliveira, Fábio Alher; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, E. A. **Manual da produtividade: métodos e atividade para envolver funcionários na melhoria da produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1993.

STÉFANO, D. R. **O Líder – Coach, líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

STEWART, T.A. **Intellectual Capital: The new wealth of organizations**. Nova York: Currency Doubleday, 1997.

SÜSSEKIND, Arnaldo. **Direito Internacional do Trabalho**. 2ª ed. - São Paulo: LTr, 1987

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 7a ed., 1978.

TEIXEIRA, Z. L. **As mulheres e o mercado de trabalho**. Disponível em: < www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=3010 > Acesso em julho de 2010.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

THE WHOQOL GROUP. **The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization**. Social Science and Medicine, 1995.

TIMOSSI, L. S. da. et al. **evaluation of quality of work life: an adaptation from the walton's qwl model**. XIV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management the Integration of Productive Chain wit an Approach to Sustainable Manufacturing. Rio de Janeiro, Brazil, 13 to 16 October, 2008.

TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

WALTON, R.E. **Criteria for quality of work life**. 1975.

WERTHER, B. W; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WESTLEY, William A. **Problems and Solutions in the Quality of Working Life**. Human Relations; 32; 113-123. 1979.

WISNER, A. **Ergonomie et analyse ergonomique du travail: un champ de l'Art de l'Ingénieur et une méthodologie générale des sciences humaines**. Performances Humaines & Techniques. Septembre, no hors serie Seminarie Paris 1, 74-78, 1995.

Apêndice



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE TECNOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Pesquisa - Qualidade de Vida no Trabalho

Este questionário consiste na pretensão de medir a QVT através do grau de satisfação dos funcionários em relação ao seu trabalho nas empresas de calçados esportivos de João Pessoa - PB. Pedimos a colaboração de cada um para responder as questões a seu contento.

Obrigada pela sua participação!

QUESTIONÁRIO:

PARTE 1. PERFIL DO ENTREVISTADO:

Sexo:

() Masculino

() Feminino

Faixa etária:

() até 20 anos

() de 41 a 50 anos

() de 21 a 30 anos

() acima de 50 anos

() de 31 a 40 anos

Estado civil:

- () solteiro (a) () desquitado (a) () viúvo (a)
- () casado (a) () divorciado (a) () companheiro (a)

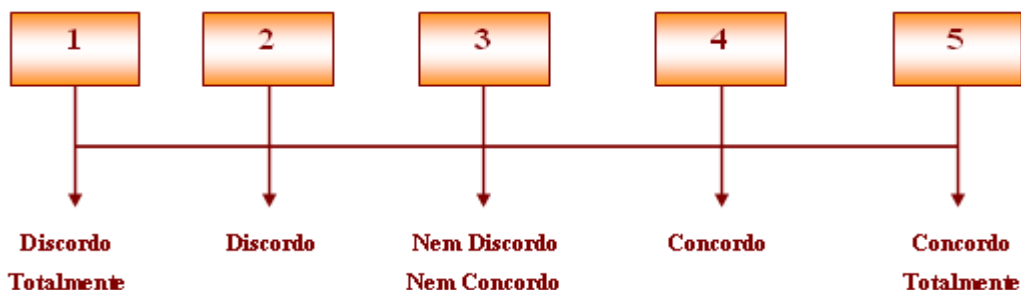
Escolaridade:

- () Alfabetizado () superior incompleto
- () Ensino fundamental () superior completo
- () Ensino médio () Pós-graduado

Tempo de Trabalho:

- () de 6 a 12 meses () de 36 a 48 meses
- () de 12 a 24 meses () acima de 48 meses
- () de 24 a 36 meses

PARTE 2: CADA QUESTÃO CONTÉM CINCO ALTERNATIVAS, VOCÊ DEVE ESCOLHER E MARCAR UM (X) APENAS EM UMA ALTERNATIVA CORRESPONDENTE AO CONCEITO DE CADA ASPECTO ABAIXO INDICADO.



Nº	QUESTÕES	  				
		1	2	3	4	5
01	Fatores como a limpeza e a organização existentes em seu ambiente de trabalho permitem que você realize suas tarefas com mais aconchego e praticidade (facilidade).					
02	As condições ambientais existentes no seu trabalho como a iluminação, ruídos, a temperatura, entre outros aspectos são favoráveis ao seu desempenho e bem-estar no trabalho.					
03	A empresa que você trabalha tem a preocupação de fornecer todos os equipamentos de proteção (EPI's) necessários a realização da sua tarefa, conscientizando cada um da importância e da obrigatoriedade do uso destes EPI's.					
04	A empresa a qual você faz parte reconhece e valoriza o seu trabalho continuamente.					
05	Os benefícios que você recebe está de acordo com a função que você exerce deixando-o assim satisfeito.					
06	A empresa prioriza que o seu horário de trabalho seja cumprido de acordo com a jornada estabelecida pela CLT, sem que você trabalhe horas a mais.					
07	Você considera o ritmo de trabalho da empresa puxado para a realização das suas tarefas.					
08	A empresa oferece assistência à sua saúde contribuindo com planos de saúde, odontológico, assistência social, entre outros.					
09	A empresa passa segurança para você quanto a sua permanência no emprego					
10	Existe na empresa políticas de premiação, recompensando você pelo seu desempenho.					

11	A repercussão de seu trabalho perante a sua família é bastante satisfatória, pois eles acham que a empresa que você trabalha é muito boa para o seu crescimento profissional e pessoal.					
12	Na empresa, você considera o relacionamento com seus colegas de trabalho muito bom, pois o ambiente de trabalho é bastante propício à harmonia entre os funcionários.					
13	A empresa proporciona lazer e entretenimento para os funcionários, como encontros informais em área de lazer, incentivos ao esporte, comemorações envolvendo toda a família, etc.					
14	Você sente prazer em realizar suas tarefas na empresa.					
15	Na empresa, você tem a liberdade de expressar suas idéias, dá sugestões quanto ao seu trabalho, manifestar suas insatisfações, etc.					
16	A empresa oferece programas de treinamento e capacitação, proporcionando a você maior engajamento com as pessoas e mais qualidade na realização do seu trabalho.					
17	A empresa fornece todas as informações necessárias sobre o trabalho que você tem que realizar (Como fazer, em quanto tempo, quais os métodos a serem utilizados, etc.).					
18	Você sente orgulho de trabalhar nesta empresa, pois ela lhe dar motivos para isso.					
19	A empresa se preocupa com a sua responsabilidade social, principalmente com o desenvolvimento da comunidade onde está localizada.					
20	Na empresa, o seu superior tem a preocupação de lhe passar todas as orientações técnicas para melhorar seu trabalho, existe uma relação harmoniosa entre vocês.					
21	Na empresa, no que diz respeito à tomada de decisões nas equipes de trabalho, todos os membros têm a mesma oportunidade de dar sua contribuição na solução de algum problema.					
22	Você considera que a empresa se preocupa com a sua qualidade de vida no seu trabalho, pois ela procura fazer de tudo para que você se sinta motivado e ter um bom desempenho.					

Anexos

Fotos da pesquisa de campo na empresa A





Imagens da pesquisa de campo na empresa A
Fotos: Jacqueline Nunes Cavalcanti

Fotos da pesquisa de campo na empresa P





Imagens da pesquisa de campo na empresa P
Fotos: Jacqueline Nunes Cavalcanti