

MÁRCIA SUMIRE KUROGI

**O DISCURSO DOS TRABALHADORES DO DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS E DE OUTROS SETORES SOBRE A
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um estudo de caso em
uma indústria alimentícia**

Goiânia

2004

MARCIA SUMIRE KUROGI

**O DISCURSO DOS TRABALHADORES DO DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS E DE OUTROS SETORES SOBRE A
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um estudo de caso em
uma indústria alimentícia**

Dissertação apresentada à Coordenação do Mestrado em Psicologia da Universidade Católica de Goiás, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Psicologia.

Prof^a Orientadora: Dra. Kátia Barbosa Macêdo

Goiânia

2004

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**Folha de Avaliação****Autora: Márcia Sumire Kurogi****Título: O DISCURSO DOS TRABALHADORES DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E DE OUTROS SETORES SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um estudo de caso em uma indústria alimentícia****Data da avaliação: ____/____/____****BANCA EXAMINADORA AVALIAÇÃO**

Prof^a. Dr^a Kátia Barbosa Macêdo
Universidade Católica de Goiás

Nota ou grau

Prof^a. Dr^a Helenides Mendonça
Universidade Católica de Goiás

Nota ou grau

Prof^a. Dr. José Roberto Montes Heloani
Universidade Federal de Santa Catarina

Nota ou grau**Goiânia**
2004

Dedico este trabalho aos meus pais, Kihachiro Kurogi e Tiduka Watanabe Kurogi, que tanto me apoiaram nesta jornada de estudos, pesquisas e sonhos. Dedico-o também ao meu namorado, Denisard Diniz, por haver compreendido minha ausência motivada pela dedicação ao estudo.

AGRADECIMENTOS

Manifesto meu reconhecimento a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me apoiaram na construção desse sonho durante os últimos dois anos e de forma particular:

aos meus familiares que me apoiaram e compreenderam minha ausência constante neste período de estudos e pesquisa;

à Prof^a Kátia Barbosa Macêdo, orientadora deste trabalho, que soube compartilhar seu conhecimento, contribuindo para o encaminhamento e a conclusão da presente pesquisa;

à Prof^a Dra. Helenides Mendonça que, apesar de seus inúmeros afazeres, dedicou tempo à análise, avaliação e melhoria deste trabalho;

ao Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani que se deslocou de tão longe e trouxe importantes contribuições para este estudo;

a minha grande amiga, Janete Capel Hernandez, que, em todos os momentos alegres e tristes, esteve ao meu lado me incentivando nessa caminhada;

à organização onde a pesquisa foi realizada que tornou disponível o campo de estudo.

SUMÁRIO

Folha de Avaliação.....	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos.....	iv
Sumário	v
Lista de tabelas	ix
Lista de figuras.....	xvii
Resumo.....	xviii
Abstract	xix
APRESENTAÇÃO	1
Capítulo 1	
A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES DE TRABALHO	4
1.1 As relações de trabalho a partir da Revolução Industrial.....	10
1.1.1 <i>O trabalhador visto como máquina</i>	11
1.1.2 <i>A linha de montagem na organização</i>	13
1.1.3 <i>A Escola das Relações Humanas</i>	14
1.1.4 <i>A Escola Humanista</i>	15
1.1.5 <i>A abordagem Sociotécnica</i>	16
1.2 Evolução da Psicologia Organizacional.....	17
1.2.1 <i>A qualidade de vida no Brasil</i>	19
1.2.2 <i>As relações humanas como subsistema técnico</i>	22
Capítulo 2	
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	24
2.1 Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho	24
2.1.1 <i>O trabalhador na organização</i>	24

2.2	Algumas abordagens sobre Qualidade de Vida no Trabalho	28
2.2.1	<i>Abordagem de Hackman e Oldhan</i>	30
2.2.2	<i>Abordagem de Westley</i>	31
2.2.3	<i>Abordagem de Werther e Davis</i>	32
2.2.4	<i>Abordagem de Nadler e Lawler</i>	33
2.2.5	<i>Abordagem de Huse e Cummings</i>	34
2.2.6	<i>Abordagem de Walton</i>	35
2.3	As contribuições da Qualidade de Vida no Trabalho.....	41
Capítulo 3		
	MÉTODO	42
3.1	A organização pesquisada	42
3.2	A população pesquisada	46
3.3	O instrumento de coleta de dados	47
3.4	Procedimentos	48
3.5	Análise dos dados.....	51
Capítulo 4		
	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	54
4.1	Categoria 1 – Compensação justa e adequada	54
4.1.1	<i>Análise sobre a satisfação do trabalhador quanto a política de remuneração da organização (gráficos 1 a 4)</i>	59
4.2	Categoria 2 – Condições de segurança e saúde no trabalho.....	63
4.2.1	<i>Análise sobre as condições físicas da organização segundo os trabalhadores (gráficos 5 e 6)</i>	66
4.2.2	<i>Análise sobre a jornada de trabalho e os horários dos turnos dos trabalhadores na organização (gráficos 7 e 8)</i>	69
4.2.3	<i>Análise sobre a medicina e a segurança no trabalho (gráficos 9 a 14)</i> ...	76
4.2.4	<i>Análise sobre a higiene e segurança no trabalho (gráficos 15 e 16)</i>	78
4.3	Categoria 3 –Uso e desenvolvimento da capacidade humana	80

4.3.1	<i>Análise sobre o reconhecimento e a valorização dos trabalhadores na organização (gráficos 17 e 18)</i>	83
4.3.2	<i>Análise sobre a utilização da capacidade do trabalhador na organização (gráficos 19 e 20)</i>	85
4.3.3	<i>Análise sobre as críticas, sugestões e reivindicações realizadas pelos trabalhadores (gráficos 21 e 22)</i>	87
4.4	Categoria 4 – Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança.....	90
4.4.1	<i>Análise sobre avaliação de desempenho desenvolvida na organização (gráficos 23 e 24)</i>	91
4.4.2	<i>Análise sobre os critérios de promoção existentes na organização (gráficos 25 e 26)</i>	93
4.4.3	<i>Análise sobre a estabilidade do trabalhador dentro da organização (gráficos 27 e 28)</i>	95
4.4.4	<i>Análise sobre as oportunidades existente na organização para estudar (gráficos 29 e 30)</i>	98
4.4.5	<i>Análise sobre análise e descrição de cargos (gráfico 31)</i>	100
4.4.6	<i>Análise sobre os treinamentos existentes na organização (gráficos 32 a 35)</i>	103
4.5	Categoria 5 – Integração social na organização de trabalho.....	106
4.5.1	<i>Análise sobre o relacionamento dos trabalhadores com a diretoria, o RH e os trabalhadores (gráficos 36 e 37)</i>	109
4.5.2	<i>Análise sobre as vivências de integração na organização (gráficos 38 e 39)</i>	111
4.5.3	<i>Análise sobre a integração do novo trabalhador (gráficos 40 e 41)</i>	113
4.6	Categoria 6 – Constitucionalismo na organização de trabalho.....	115
4.6.1	<i>Análise sobre os direitos trabalhistas na organização (gráficos 42 a 45)</i>	119
4.6.2	<i>Análise sobre a frequência e os motivos das doenças dos trabalhadores na organização (gráficos 46 e 47)</i>	121
4.7	Categoria 7 – O trabalho e o espaço total da vida.....	122
4.7.1	<i>Análise sobre a política de hora extra (gráficos 48 e 49)</i>	124
4.8	Categoria 8 – Relevância social da vida no trabalho	125
4.8.1	<i>Análise sobre a imagem da organização na sociedade (gráficos 50 e</i>	

51)	126
4.8.2 <i>Análise sobre a satisfação do trabalhador em relação ao seu trabalho (gráficos 52 e 53)</i>	128
4.9 Comentários complementares sobre a qualidade de vida no trabalho	130
4.9.1 <i>Análise sobre as ações de QVT (gráficos 54 e 55)</i>	131
4.9.2 <i>Análise sobre as atividades dos trabalhadores antes e depois das ações de QVT (gráficos 56 e 57).....</i>	134
4.9.3 <i>Análise sobre as ações de QVT que o RH poderia realizar na organização (gráficos 58e 59)</i>	136
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	138
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	146
APÊNDICES.....	154
Apêndice A.....	155
Apêndice B.....	156
Apêndice C.....	158

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você considera que o salário e os benefícios que a organização oferece a você são justos considerando o trabalho que executa?.....55
- Gráfico 2 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você considera que o salário e os benefícios que a organização oferece a você são justos considerando o trabalho que executa?56
- Gráfico 3 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Quais os benefícios que a organização oferece aos trabalhadores?57
- Gráfico 4 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Quais os benefícios que a organização oferece aos trabalhadores?58
- Gráfico 5 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como você avalia as condições de iluminação, ruído, temperatura, máquinas e equipamentos?.....64
- Gráfico 6 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como você avalia as condições de iluminação, ruído, temperatura, máquinas e equipamentos?.....65
- Gráfico 7 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Existe alguma diferença em trabalhar nos turnos A, B e C?.....67

- Gráfico 8 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Existe alguma diferença em trabalhar nos turnos A, B e C? 68
- Gráfico 9 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como funciona o serviço de medicina do trabalho? 70
- Gráfico 10 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como funciona o serviço de medicina do trabalho? 71
- Gráfico 11 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como avalia a segurança do trabalho? 72
- Gráfico 12 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como avalia a segurança do trabalho? 73
- Gráfico 13 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como funciona a CIPA e a SIPAT? 74
- Gráfico 14 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como funciona a CIPA e a SIPAT? 75
- Gráfico 15 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Quais as práticas adotadas a respeito da higiene e segurança dos trabalhadores na organização? 77
- Gráfico 16 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Quais as práticas adotadas a respeito da higiene e segurança dos trabalhadores na organização? 78

- Gráfico 17 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você acha que seu trabalho na organização é reconhecido e valorizado pelos chefes, colegas e pelo Departamento de Recursos Humanos?..... 81
- Gráfico 18 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você acha que seu trabalho na organização é reconhecido e valorizado pelos chefes, colegas e pelo Departamento de Recursos Humanos? 82
- Gráfico 19 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você acha que ao executar seu trabalho tem oportunidade de usar sua capacidade e potencial? 84
- Gráfico 20 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você acha que ao executar seu trabalho tem oportunidade de usar sua capacidade e potencial? 85
- Gráfico 21 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como são analisadas as sugestões, críticas e reivindicações dos trabalhadores?..... 86
- Gráfico 22 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como são analisadas as sugestões, críticas e reivindicações dos trabalhadores? 87
- Gráfico 23 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Existe algum trabalho de avaliação de desempenho do trabalhador? Qual? 90
- Gráfico 24 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional

- ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Existe algum trabalho de avaliação de desempenho do trabalhador? Qual? 91
- Gráfico 25 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você conhece os critérios de promoção da organização?..... 92
- Gráfico 26 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você conhece os critérios de promoção da organização? 93
- Gráfico 27 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você se sente seguro e estável na organização? 94
- Gráfico 28 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante do núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você se sente seguro e estável na organização? 95
- Gráfico 29 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: A organização oferece oportunidade para estudar? 96
- Gráfico 30 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: A organização oferece oportunidade para estudar?..... 97
- Gráfico 31 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: A organização possui análise e descrição de cargos por escrito?..... 99
- Gráfico 32 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Os trabalhadores recebem algum tipo de treinamento na organização?..... 100

- Gráfico 33 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Os trabalhadores recebem algum tipo de treinamento na organização?..... 101
- Gráfico 34 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Quais os critérios de escolha para a participação nestes treinamentos? 102
- Gráfico 35 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Quais os critérios de escolha para a participação nestes treinamentos? 103
- Gráfico 36 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como funciona seu relacionamento com a diretoria, os departamentos e os trabalhadores?..... 107
- Gráfico 37 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como funciona seu relacionamento com a diretoria, o Departamento de Recursos Humanos, a chefia e com os trabalhadores? 108
- Gráfico 38 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: A organização já realizou cursos, vivências de integração? Como foi?..... 109
- Gráfico 39 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: A organização já realizou cursos, vivências de integração? Como foi? 109
- Gráfico 40 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como é a integração com o novo trabalhador?..... 112

- Gráfico 41 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como é a integração com o novo trabalhador? 113
- Gráfico 42 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você acha que os direitos trabalhistas são respeitados pela organização? Por quê?..... 116
- Gráfico 43 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você acha que os direitos trabalhistas são respeitados pela organização? Por quê?..... 117
- Gráfico 44- Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Já houve processos judiciais de trabalhadores? Quantos? Por quê?..... 117
- Gráfico 45 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Já houve processos judiciais de trabalhadores? Quantos? Por quê? 118
- Gráfico 46 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: É comum os trabalhadores adoecerem ou faltarem? Por quê? 119
- Gráfico 47 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: É comum os trabalhadores adoecerem ou faltarem? Por quê?..... 120
- Gráfico 48 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como é a política de hora extras? Chamam os trabalhadores fora da hora de trabalho? 122

- Gráfico 49 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como é a política de hora extras? Chamam os trabalhadores fora da hora de trabalho? 123
- Gráfico 50 - Representação do discurso dos trabalhadores do nível RH ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Qual a imagem que o grupo (organização) tem no mercado e na comunidade? 125
- Gráfico 51 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Qual a imagem que o grupo (organização) tem no mercado e na comunidade? 126
- Gráfico 52 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você acha que os trabalhadores gostam de trabalhar na organização? Por quê? 127
- Gráfico 53 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Você acha que os trabalhadores gostam de trabalhar na organização? Por quê? 128
- Gráfico 54 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como você avalia as ações de QVT desenvolvidas pela organização? 130
- Gráfico 55 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como você avalia as ações de QVT desenvolvidas pela organização? 131
- Gráfico 56 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como era seu trabalho antes das ações de QVT e como está agora? Há diferenças? 132

- Gráfico 57 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: Como era seu trabalho antes das ações de QVT e como está agora? Há diferenças?.... 133
- Gráfico 58 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: O que o Departamento de Recursos Humanos poderia fazer para melhorar a qualidade de vida no trabalho?..... 134
- Gráfico 59 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: O que o departamento de recursos humanos poderia fazer para melhorar a qualidade de vida no trabalho?..... 135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - O processo evolutivo do pensamento sobre qualidade de vida no trabalho 29

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa realizada em uma organização familiar do segmento de produtos alimentícios. O objetivo geral foi verificar a relação entre o discurso dos trabalhadores que atuam no Departamento de Recursos Humanos a respeito das ações de qualidade de vida no trabalho e o discurso dos demais trabalhadores. O objetivo específico foi analisar tanto o discurso de quem implantou e mantém as ações de qualidade de vida no trabalho, o Departamento de Recursos Humanos, quanto o de quem vivencia estas ações no dia-a-dia, os trabalhadores dos demais setores. Este trabalho utilizou como instrumento de coleta de dados a análise documental e a entrevista semi-estruturada baseada nas categorias de Walton (1973) sobre qualidade de vida no trabalho. As 12 entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise gráfica do discurso de Lane (1985). Os resultados deste trabalho apontaram a existência de semelhanças e diferenças no modo de ver a qualidade de vida no trabalho, na organização pesquisada, segundo o discurso dos trabalhadores que atuam nos dois grupos. O grupo de profissionais da área de recursos humanos fez uma avaliação positiva ao afirmar que as ações de qualidade de vida no trabalho estão em pleno desenvolvimento, mas, na visão dos trabalhadores de outros setores, muitas atividades devem ser melhoradas para que as ações realmente promovam melhorias no trabalho para todos os que atuam na organização.

Palavras chaves: qualidade de vida no trabalho, recursos humanos e relações de trabalho.

ABSTRACT

This is a research carried out in a family enterprise in the field of food products. The general goal was to examine the relation between the speech of the employees that work in the personnel department concerning the quality of life at workplace and the speech of the other employees. Its specific goal was to analyze the speech of the ones who implemented and have maintained the actions aiming at quality of life at workplace – the personnel department, and the ones who have faced these actions on a day-to-day basis – the employees of the other departments. This research used as data the study of papers and the semi-structured interview based on the categories of Walton (1973) about quality of life at workplace. The twelve interviews were analyzed by the graphic analyses methodology of the Lane speech (1985). The results of this study pointed out that, in the enterprise studied, according to the speech of the employees of both groups, there are similarities and differences between their views about quality of life at workplace. It gives evidence that the group of professionals in the field of personnel state that actions aiming at quality of life at workplace are in full development, showing a positive attitude, but according to the point of view of the employees of the other departments, many activities must be improved so that the actions really promote improvement at workplace for all employees in the enterprise.

Key words: life of life at workplace, human resource and work relationships.

PRESENTAÇÃO

A análise do tema qualidade de vida no trabalho proporciona descobertas que auxiliam a organização a lidar com seus trabalhadores de forma adequada. Este conceito, que engloba as relações de trabalho e a atuação da Psicologia Organizacional, vem se tornando foco de estudos, análises, discussões e pesquisas por parte de diversos estudiosos como Walton (1973), Chiavenato (1999), Vergara (1999), Legge (1995), Statt (1994) e outros.

Especialmente após a Revolução Industrial, os trabalhadores ganharam, aos poucos, maior destaque nos estudos da organização. Se antes os trabalhadores eram vistos apenas como operadores de uma máquina, atualmente apresenta-se alguma mudança nesta visão no qual algumas organizações desenvolvem ações para promover QVT do trabalhador, ainda que muito timidamente. Os objetivos pessoais e profissionais assim como as aspirações, necessidades e sentimentos dos trabalhadores são considerados pelas organizações, e motivo de maior interesse nas pesquisas de alguns estudiosos como destacados acima.

A qualidade de vida no trabalho, de acordo com Walton (1973), deve englobar as categorias: compensação justa e adequada em relação à remuneração e benefícios; condições adequadas de trabalho; uso e desenvolvimento da capacidade humana dentro da organização; oportunidade futura para crescimento e segurança no trabalho; integração social na organização; respeito aos direitos dos trabalhadores; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e as ações de relevância social da vida no trabalho.

Reconhecidas as categorias inerentes à qualidade de vida no trabalho, a partir da década de 1960 a Psicologia Organizacional começa a desenvolver estratégias voltadas para a promoção da qualidade de vida no trabalho. A cultura em que as pessoas estão inseridas, o grupo a que pertencem, a maneira como pensam e agem e com quem convivem, segundo Legge (1995), são fatores que devem ser considerados pela Administração de Recursos Humanos para que possa administrar satisfatoriamente as mudanças culturais.

As ações de promoção da qualidade de vida no trabalho poderão transformar conceitos, atitudes e valores dos trabalhadores na medida em que elas modificam a cultura organizacional. O Departamento de Recursos Humanos, as chefias e os

dirigentes possuem a responsabilidade de manter o bom andamento das atividades desenvolvidas dentro da organização, entre estas estão as atitudes de qualidade de vida no trabalho, a fim de que sejam alcançadas, de forma harmoniosa, tanto as metas da organização quanto as dos trabalhadores.

Walton (1873) desenvolveu oito categorias com a finalidade de possibilitar um estudo mais detalhado a respeito da qualidade de vida na organização. Estruturou estas categorias para demonstrar que a organização pode criar um ambiente onde o trabalhador possa desenvolver suas atividades de forma adequada.

O aprofundamento deste tema poderá auxiliar as organizações a atingir seus objetivos, integrando o grupo operacional e o gerencial. Esta integração dará à organização o conhecimento das necessidades dos trabalhadores e poderá promover a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O presente estudo teve como objetivo verificar a relação entre o discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos e o dos trabalhadores dos outros setores em relação à implantação e à manutenção das ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho.

Na organização estudada, o Departamento de Recursos Humanos possui fundamental importância por ser o responsável por essas ações.

Como objetivo específico, buscou-se realizar, com base nas categorias de Walton (1973), uma análise dos discursos dos trabalhadores de ambos os grupos em relação às ações de qualidade de vida no trabalho. Procurou-se verificar se haviam semelhanças ou diferenças entre as percepções dos dois grupos.

A pesquisa foi realizada em uma organização familiar que atua no ramo de produtos alimentícios, composta de 1330 trabalhadores de ambos os sexos, com escolaridade, estado civil, idade, tempo de casa e turnos de trabalho variados.

Essa organização foi escolhida por ser de grande porte, haver sido premiada por várias ações de qualidade de vida no trabalho e possuir trabalhadores que atuam tanto na área operacional quanto na administrativa.

Para o alcance dos objetivos propostos, foi desenvolvido um roteiro de entrevista semi-estruturada, tendo sido os dados tratados de acordo com a técnica de análise do discurso de Lane (1985).

Os capítulos desta dissertação foram organizados de forma a discutir, inicialmente, a fundamentação teórica utilizada. Em seguida, foram descritos o método

e, finalmente, tecidas as considerações finais.

O primeiro capítulo apresenta um estudo das relações de trabalho e da Psicologia Organizacional nas organizações. Faz também o histórico das mudanças ocorridas nestas interações e dos modos como a Psicologia Organizacional vem se posicionando em relação ao trabalhador dentro da organização.

O segundo capítulo discute a qualidade de vida no trabalho e seu desenvolvimento nas organizações segundo várias abordagens e categorias propostas por pesquisadores que estudaram o tema. Essa discussão quer proporcionar uma visão mais ampla do desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho e das pesquisas realizadas no Brasil.

O terceiro capítulo trata do método utilizado neste estudo e das diversas etapas da pesquisa na organização escolhida. Traça o percurso das etapas realizadas na elaboração da pesquisa em campo e relata os procedimentos adotados para obtenção de dados para posterior análise.

No quarto capítulo, os resultados são apresentados utilizando-se gráficos por meio dos quais são descritos e analisados os discursos dos trabalhadores, tendo como objetivo facilitar o entendimento do leitor

No quinto capítulo, estão as considerações finais, onde são apontadas as conclusões encontradas no presente estudo, integrando os resultados encontrados na pesquisa com a análise final destes dados.

A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES DE TRABALHO

Quatro aspectos tratados pela Psicologia Organizacional são objeto deste capítulo: o significado do trabalho na organização, como ocorrem as relações de trabalho, como a Psicologia Organizacional lida com os trabalhadores dentro da organização e como as relações de trabalho ocorrem na organização.

Esta análise tem como base diferentes abordagens do conceito de trabalho inserido no contexto histórico e aplicado às relações de trabalho, configuradas nas atividades realizadas pelo Departamento de Recursos Humanos.

As interações estabelecidas entre os trabalhadores dentro da organização e no contexto social se transformam constantemente. Acompanhar tais mudanças é de fundamental importância para a permanência da organização no mercado.

As relações de trabalho e as atividades desenvolvidas pelo Departamento de Recursos Humanos, nas organizações, têm despertado o interesse de vários estudiosos da área, dentre eles destacam-se por ordem cronológica: Antunes (2002), Zanelli (2002), Vergara (1999), Ulrich (1998) e Statt(1994).

Segundo Codo (1999), a palavra trabalho tem sua origem no latim: *tripaliare* derivado de *tripalium* - instrumento formado por três estacas para manter presos bois ou cavalos difíceis de ferrar e representava um instrumento de tortura naquela época. Com o passar do tempo, o termo trabalho assumiu o sentido de esforçar-se, lutar, pugnar-se, chegando, finalmente, ao sentido que tem hoje. Esse conceito continua, no entanto, em construção, de tal modo que, hoje, a compreensão predominante é a de que o trabalho se constitui numa oportunidade de o trabalhador desenvolver suas habilidades, buscar a concretização de seus objetivos e satisfazer necessidades profissionais e pessoais.

Para Statt (1994), trabalho é o dispêndio de energia, empenho e aplicação de esforço em busca de um propósito. Segundo o autor, há uma relação entre sobrevivência e trabalho, estabelecida, talvez, em decorrência das mudanças provenientes da

organização do trabalho, tornando-se cada vez mais uma atividade de sustento, desafiadora para uns e mais rotineira para outros. O trabalhador, de acordo com seu papel na organização e o contexto no qual se insere, pode manter diferentes formas de relação com o seu trabalho.

Rodrigues (1994), Gebler (1999) e Mazzucco (1999) entendem que o mundo do trabalho parece tomar uma configuração percebida pelas pessoas como pouco saudável. É, no entanto, compreendido como a transformação da natureza pelo homem que, por sua vez, também é transformado a cada ação na natureza.

Deste ponto de vista, a vida do trabalhador é constituída com base em suas relações de trabalho. Isso equivale a dizer que a vida do trabalhador está vinculada à convivência com seus colegas de trabalho, ao fato de seus horários serem estabelecidos em função da organização, à situação de seus gastos dependerem de seu salário e sua busca por desenvolvimento depender das possibilidades de carreira existentes na organização. Até mesmo sua velhice dependerá do tipo de aposentadoria que terá, visto que está diretamente relacionada à organização e ao cargo que nela ocupa.

Para Statt (1994) e Codo (1993), é por meio do trabalho que as pessoas produzem suas condições de existência e, ao produzirem-na materialmente, constroem-se à medida que arrancam do mundo o seu modo de ser. Assim, o trabalhador transforma e é transformado por intermédio das atividades do trabalho, ou seja, há um processo constante de mudanças refletidas nas atividades e percepções das pessoas nas organizações.

Segundo Davis e Newstrom (2001), Mazzucco (1999) e Silva e Antunes (2002), o trabalho é considerado um dos principais fatores responsáveis pelo *como* as pessoas se organizam e vivem em sociedade, o que representa o sistema social interno da organização.

É por meio do trabalho, concretizado em grande parte nas organizações, que o trabalhador busca atingir seu sustento, a satisfação de suas necessidades e se transforma como pessoa e como profissional, pois estes locais são organizados para reunir trabalhadores com metas e objetivos comuns ou semelhantes. Sendo as organizações o local onde as relações de trabalho ocorrem, representam um campo vasto de pesquisa, uma vez que as pessoas que as compõem estão em constante transformação.

Por este motivo, é de fundamental importância situar a organização neste contexto, pois é nela que os trabalhadores, por suas vivências, constroem sua identidade e conceitos a respeito da dinâmica organizacional.

Para Frost (1985), Caldas e Wood Jr. (1999) e Morgan (1996), as organizações são modos estruturados nos quais as pessoas são, em graus variados, dependentes uma das outras para alcançarem objetivos, tanto próprios quanto organizacionais. São lugares que geram e suprem oportunidades de trocas sociais entre as pessoas que trabalham com propósitos e interesses nem sempre convergentes. As organizações constituem-se, pois, em meios de inter-relações de natureza estratégica que englobam elementos tais como: tecnologia, estrutura, procedimentos e pessoas articuladas e integradas para se harmonizarem e responderem aos desafios e às oportunidades do contexto.

Com os efeitos da globalização, várias transformações vêm ocorrendo no mundo do trabalho, mais precisamente nas relações de trabalho dentro da organização. Uma dessas conseqüências é que o mercado de trabalho tem se tornado altamente competitivo e de tal forma intenso e complexo que passa a requerer o acompanhamento das mudanças em relação ao trabalhador. Este é um aspecto fundamental a ser observado a fim de que se garanta a sobrevivência das organizações, pois afeta, de forma adequada ou não, a vida do trabalhador dentro ou fora da organização.

Ainda segundo Statt (1994) e Codo (1993), a organização é produto de inter-relacionamentos entre seus trabalhadores, incluindo as visões individuais de como a organização é e como cada trabalhador afetará e será, ao mesmo tempo, afetado por outro trabalhador, pela organização e pelo ambiente.

Para Frost (1985) e Spink (1996), as organizações são locais onde ocorrem trocas sociais interdependentes, relacionadas com o alcance de objetivos profissionais ou pessoais, comuns ou diferentes. Nesta estrutura também existem cargos, carreiras, tarefas sendo alocados e tecnologias a serem operacionalizadas entre os trabalhadores.

Morgan (1996) afirma que ainda existem organizações que adotam o princípio por meio do qual se separa o planejamento e a organização do trabalho da execução, ou seja, dividem as tarefas, defendendo, assim, a separação entre *mãos e cérebros*.

Noronha (2000, p.7) define as relações de trabalho como:

[...] organizações, leis e normas sociais que regulam a compra e a venda da força de trabalho e os conflitos resultantes dessa relação [...] é onde se definem os direitos do trabalho, dito de outra forma, as normas que regulam os mercados de trabalho.

Gebler (1999) e Mazzucco (1999) complementam a definição de relações de trabalho como sendo expressões da ação humana em função da sobrevivência, nas quais fatores como salário, segurança, afiliação, entre outros, passam a ocupar posições essenciais.

Segundo Antunes (2002), as mudanças ocorridas nas relações de trabalho atingem o universo do trabalhador e suas formas de representação e incentivam-no a repensar suas atitudes e convicções. As relações de trabalho são modos de interação entre as pessoas na organização, pelos quais constroem suas identidades e obtêm resultados como moradia, alimentação, posição social e reconhecimento perante a sociedade.

Para Davis e Newstrom (2001), Mazzucco (1999) e Silva e Antunes (2002), as pessoas representam o sistema social interno da organização. Elas constituem grupos de trabalhadores dinâmicos que vivem, pensam, sentem e trabalham para atingir seus objetivos e também melhorias na qualidade de vida dentro da organização, isto é, buscam alternativas junto a outros trabalhadores, dirigentes e sindicatos para que as relações flexíveis estabelecidas afetem de forma adequada a vida dos trabalhadores.

Neste contexto das relações de trabalho dentro da organização, existe um departamento que, com base em políticas, planejamento e diretrizes, possui a função de orientar a construção de um ambiente em que tanto a organização quanto o trabalhador tenham condições para realizar as atividades que definam e estabeleçam relações de trabalho. O desenvolvimento adequado e seguro das organizações requer investimentos no trabalhador, ou seja, a valorização do capital humano, pois entende-se que assim se mantém competitividade junto à concorrência. Este é o Departamento de Recursos Humanos, órgão que está diretamente ligado à função que procura atingir estes objetivos. Desse modo, esse departamento exerce uma função importante nas ações das organizações, já que se acredita ser possível transformar a cultura organizacional.

Para Lins e Zúniga (1999) e Aquino (1980), na organização tradicional e nos seus aspectos operacionais, o Departamento de Recursos Humanos é visto como responsável pelo planejamento, organização e controle das funções de procura, desenvolvimento, compensação, treinamento, avaliação e utilização da mão-de-obra, voltado para os objetivos econômicos e estratégicos da organização. Atualmente, a maioria dos departamentos de recursos humanos tem o papel de assessorar toda a cúpula da organização em assuntos relativos a pessoal.

Legge (1995) e Aquino (1980) acreditam que os trabalhadores são os parceiros mais íntimos da organização, aqueles que estão dentro dela e que lhe dão vida e dinamismo.

Ulrich (1998) e Aquino (1980) afirmam que o Departamento de Recursos Humanos desempenha, nas organizações, funções como: administração de estratégias de

RH em relação às estratégias organizacionais; racionalização dos diversos processos de RH; resolução dos seus problemas e necessidades dos trabalhadores, administração das mudanças e formulação e execução do plano estratégico, ao definir políticas que proporcionem uma força de trabalho útil a essas implementações.

Legge (1995) afirma que a administração de pessoal tem o papel de selecionar, desenvolver, recompensar e dirigir os trabalhadores de tal modo que não só eles alcancem satisfação no trabalho, mas também permitam que a organização alcance suas metas.

O Departamento de Recursos Humanos depara-se, então, com o desafio de implantar ações que promovam melhorias na qualidade de vida como: trabalhar com pessoas neste processo, ter papel de intermediador de decisões e estar em diversos setores da organização monitorando estas ações para intermediar necessidades, tanto do trabalhador como da organização.

Conforme Zanelli (2002, p.158):

Não há dúvida de que a sobrevivência organizacional tem muito a ver com políticas de reconhecimento e remuneração, treinamento e desenvolvimento, segurança financeira, saúde, bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores. Também, ou principalmente, neste aspecto a organização pode formular políticas claras, afinadas com as estratégias gerais. Para reter talentos, encontrar os melhores caminhos, até se diferenciar, proporcionando melhor qualidade de vida aos trabalhadores.

À medida que o ser humano passou a ser visto como fator estratégico da organização, o Departamento de Recursos Humanos teve de desenvolver políticas que ajudassem a disseminar a noção de que o futuro das organizações está vinculado à realização das pessoas que colaboram internamente com ela. Trabalhar em parceria com estes trabalhadores resulta em objetivos centrados na organização, no Departamento de Recursos Humanos e nos próprios trabalhadores.

Apesar de o Departamento de Recursos Humanos desempenhar papel importante, às vezes depara-se com situações conflitantes nas relações entre trabalhador e organização, o que contribui para o surgimento de relações de trabalho inadequadas que afetam a satisfação e a qualidade de vida do trabalhador. Na visão de Estivalet (2002) e de Ulrich (1998), o Departamento de Recursos Humanos possui responsabilidades muitas vezes distorcidas.

Segundo Estivalet (2002), o Departamento de Recursos Humanos recebe pouca atenção por parte dos dirigentes da organização, significando apenas um

subsistema do planejamento organizacional. Esta falta de atenção contribui para a realização de planejamentos e execução de atividades de forma isolada, que comprometem o processo como um todo.

Ulrich (1998, p. 233) avalia a necessidade de redefinição da atuação deste departamento afirmando:

[...]de um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações "novas maneiras" de pensar e fazer RH.

O Departamento de Recursos Humanos depara-se com questionamentos acerca de sua atuação nas organizações, que exigem uma reflexão sobre seus discursos e ações dentro e fora da organização. De acordo com Zanelli (2002):

Durante longo tempo na história da Psicologia Industrial, os psicólogos voltaram-se apenas para o que acontecia dentro da organização. Somente mais recentemente passou-se a prestar atenção nas relações entre o contexto de trabalho, a organização e seu ambiente externo, daí derivando fatores associados ao comportamento das pessoas que trabalham na organização. A Psicologia Organizacional contemporânea enfatiza a interação das características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo. (ZANELLI, 2002, p. 23- 24).

Verifica-se em muitas organizações que o Departamento de Recursos Humanos possui um papel figurativo, visto que sua proposta não é realizada de forma verdadeira, ou quando é, está distorcida por força dos objetivos da organização.

Para Chanlat (1996) a psicologia das relações de trabalho é um campo a ser estudado. O enfoque deve ser dado aos fenômenos organizacionais, às pessoas com características próprias e às relações entre os trabalhadores dentro de uma organização que visa à concretização de objetivos grupais ou individuais.

No período da Revolução Industrial, no século XVIII, ocorreram transformações nas relações de trabalho e nas ações do Departamento de Recursos Humanos por causa da visão e da ação do trabalhador dentro da organização. Por isso, é necessário vincular o significado das relações de trabalho a um breve histórico no contexto organizacional. Esta análise será mais completa se ocorrer em conjunto com a psicologia das organizações, já que é através da atuação desta área da Psicologia que as organizações buscarão desenvolver e realizar seus objetivos junto aos trabalhadores.

1.1 As relações de trabalho a partir da revolução industrial (século XVIII)

A Revolução Industrial na Europa e América do Norte é considerada um marco na história das relações de trabalho. O trabalhador era visto apenas como máquina que deveria se estruturar, moldar, desenvolver e inserir nas atividades das organizações para obter resultados desejados por elas.

A partir do século XVIII, ocorreram grandes transformações que influenciaram as organizações em relação a suas formas de definir e administrar as relações de trabalho e gestão. Isso representou um forte impacto na vida dos trabalhadores.

Aquele período foi marcado por várias mudanças no trabalho e na vida do trabalhador. Com a grande produção em massa e a industrialização, o trabalho passou a ser repudiado pelos trabalhadores, embora fosse necessário para sua sobrevivência.

O trabalho era caracterizado pelo aspecto mecanicista de sua forma de atuação. O estudo das atividades do trabalhador visava à sua adequação a uma melhor produtividade e desempenho dentro da organização.

Mesmo considerando o trabalhador como parte de uma máquina, os pesquisadores, lentamente, voltaram seus estudos não mais somente para a organização, mas para as pessoas que ali permaneciam com o objetivo também de se manterem no mercado, pois era de lá que conseguiam o seu sustento.

Houve uma evolução das teorias administrativas em relação aos pressupostos da administração científica, da teoria clássica e da teoria das relações humanas. Desde a administração científica até os dias atuais, observa-se uma transformação do interesse pela produção para a valorização do relacionamento humano dentro da organização. Os programas de qualidade de vida passaram a buscar suporte nas teorias de motivação, de liderança e de higiene desenvolvidas na época da Escola de Relações Humanas.

Segundo Legge (1995) e Spink (1996), as organizações mudaram o seu modo de tratar seus trabalhadores. Se antes as organizações visavam apenas objetivos organizacionais, aos poucos, esta visão passou a considerar tanto os objetivos pessoais quanto os organizacionais.

Para Morgan (1996), com a Revolução Industrial ocorrida na América do Norte e na Europa no século XVIII, os conceitos de organização realmente se tornaram mecanicistas. Naquele período, descobriu-se uma crescente tendência para a burocratização e rotinização da vida em geral. À medida que os líderes das organizações

procuravam aumentar a eficiência, reduzindo a liberdade da ação dos trabalhadores em favor do controle exercido por suas máquinas e supervisores, novos procedimentos e técnicas foram também introduzidos para discipliná-los para aceitarem a nova e rigorosa rotina de produção na fábrica.

1.1.1 *O trabalhador visto como máquina*

Para Morgan (1996) e Statt (1994), a administração científica reduziu o trabalhador a uma ferramenta viva sem liberdade de movimento. As máquinas influenciaram virtualmente cada aspecto da existência do trabalhador. Enquanto elas aumentaram significativamente o limiar das habilidades produtivas do trabalhador, moldaram quase todos os aspectos de suas vidas. Os trabalhadores eram organizados à imagem das máquinas e esperava-se que se comportassem como partes delas. Eram treinados para interagir com os clientes de acordo com um detalhado código de instruções.

Nessa época, o trabalhador era visto como apêndice da máquina, apenas suas mão-de-obra eram interessantes para a organização. Seus sentimentos eram esquecidos ou colocados de lado, o que interessava era a produtividade como objetivo da organização. A paternidade dessa concepção é atribuída a Taylor que, com seus estudos, ofereceu grandes contribuições a respeito do tempo e dos movimentos para o desenvolvimento do trabalho. Esta abordagem visava a um maior controle do trabalho e à maior produtividade.

Taylor (1905, apud ANTUNES, 2002, p. 25), elaborou o controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro, tornando parcelado o trabalho e fragmentadas as funções no processo de trabalho, ao separar a elaboração da execução. Seguindo essa visão, sugeriu os seguintes princípios:

- a) dividir cada tarefa em seus componentes e projetar métodos mais rápidos e melhores para as operações de cada uma das partes do trabalho;
- b) qualificar e treinar os funcionários adaptando-os à técnica;
- c) separar o trabalho intelectual do manual;
- d) especializar as funções de supervisão e controle.

Os trabalhadores eram vistos como força de trabalho, fáceis de serem manipulados e substituídos. Taylor (1903, apud CHIAVENATO, 2000, p. 52), sem dar importância ao trabalho intelectual, comparava os trabalhadores com máquinas que deveriam ser estudadas para produzirem mais. Sob essa perspectiva, as pessoas perderiam, aos poucos, sua individualidade e sentimentos e se transformariam em meras máquinas de produção e lucro.

Para Morgan, (1996), Monteiro (2001) e Chaves (2001), a Administração Científica formulada por Taylor defendia alguns princípios, dentre os quais se destacam:

- a) a transferência da responsabilidade da organização do trabalho para os gerentes;
- b) os métodos científicos como fatores que determinavam a forma mais eficiente de fazer o trabalho;
- c) a seleção;
- d) o treinamento e a fiscalização da melhor pessoa para desempenhar o cargo eficientemente.

O efeito da administração científica de Taylor no ambiente de trabalho é reconhecido, uma vez que se centrava no objetivo de aumentar muito a produtividade e acelerar a substituição de habilidades especializadas por trabalhadores não-qualificados. A implementação dessa visão teve como conseqüências o aumento de produtividade e a redução de muitos trabalhadores a autômatos.

Para Morgan, (1996), Monteiro (2001) e Chaves (2001), Taylor defendia que a organização do trabalho deveria ser cientificamente adequada de tal modo que para cada tarefa fosse estabelecido: o método eficaz de executá-la, o tempo necessário e as ferramentas adequadas. A consolidação do capitalismo, o avanço do taylorismo e o surgimento do fordismo fizeram surgir a necessidade de estudar melhor os cargos e as tarefas e de entender que as pessoas deveriam ser melhor preparadas para trabalhar. Na prática, as relações de trabalho se tornaram cada vez mais impessoais.

Pode-se observar que as mudanças implementadas por Taylor permitiram nesta época uma ênfase maior no aumento de produtividade, na diminuição dos custos de produção, gerando a especialização e perda das habilidades genéricas causadas pelo aumento do índice de rotatividade de pessoal e pelo absenteísmo. Essas mudanças produziram um efeito desumanizante para os trabalhadores, o qual gerou conseqüências

imprevisíveis e indesejáveis para a organização, uma vez que os interesses individuais muitas vezes tomavam o lugar dos interesses que foram planejados para a organização.

A metodologia de organização do trabalho fundamentada em Taylor e na administração científica da década de 1910 produziu, nas organizações, altos índices de rotatividade, absenteísmo e desmotivação dos trabalhadores.

1.1.2 *A linha de montagem na organização*

Segundo Statt (1984) e Antunes (2002), Henry Ford (1863-1947) formulou alguns estudos na linha de montagem de sua fábrica, a Ford Company, caracterizados pela produção em série e pela aplicação do taylorismo no processo de produção. Com isso, houve fragmentação do trabalho e uso mais intensivo do trabalhador e da máquina. Os trabalhadores eram tratados como máquinas, de acordo com a visão de que era possível contratar mão-de-obra ignorando ou buscando controlar a emoção das pessoas.

O fordismo definiu o que a organização e o processo de trabalho consolidaram, ao longo do tempo, como produção em massa, caracterizada pela implementação da linha de montagem e de produtos mais homogêneos. Nessa perspectiva, eram desconsiderados os sentimentos e as emoções do trabalhador na organização, sendo o mesmo reduzido a um objeto de uso para a lucratividade da organização.

Segundo Heloani (1994), Chaves (2001) e Davis e Newstrom (2001), o trabalhador, de certa forma, era iludido a vender sua força de trabalho e a aumentar sua produtividade para obter maior salário, assegurando, assim, sua sobrevivência na sociedade. As relações de trabalho eram vistas como destituídas de preocupação com a subjetividade, uma vez que a pessoa era tomada apenas como um fator de produção que precisava ser controlado. Essa era uma visão reducionista e fragmentada.

Antunes (2001) relata que o estudo das relações de trabalho inseriu-se num panorama em que a preocupação com a maximização da produção era de suma importância, por isso contribuiu para a produção de conhecimentos e técnicas necessárias ao empreendimento da *racionalização do trabalho* e da *administração científica* no processo produtivo.

Aos poucos os dirigentes das organizações começaram a perceber que necessitavam mudar a maneira de dirigir suas organizações, o que implicava buscar novas estratégias e conhecimentos. Dessa preocupação surgiu uma nova abordagem sobre o trabalho com o fator

humano da organização, que trouxe como resultado maior produtividade e pode ser considerada precursora do movimento da qualidade de vida no trabalho.

1.1.3 *Escola das Relações Humanas*

Statt (1994) afirma que, diferentemente da abordagem mecanicista, Mayo (1920) propôs um Movimento das Relações Humanas no Trabalho em defesa do tratamento digno das pessoas.

O processo de desenvolvimento da consciência política dos trabalhadores fez com que começassem a reivindicar, por intermédio dos sindicatos, melhores condições de trabalho e qualidade de vida e a exigir valorização do ser humano no trabalho.

Na década de 1920, Elton Mayo realizou estudos sobre o trabalhador na organização. Avaliou a correlação entre a iluminação e a eficiência dos operários na produção industrial da Western Electric Company, na fábrica de Hawthorne. Concluiu de seus estudos que uma organização é um sistema social, que o trabalhador é o mais importante elemento desse sistema e que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica, mas por normas sociais e expectativas grupais. As atividades do trabalhador apoiavam-se totalmente no grupo, no qual os aspectos emocionais eram valorizados e existia interação social por meio de grupos informais e valorização do conteúdo do cargo em relação aos trabalhadores.

A organização passou a ter um interesse maior em relação aos estudos dos trabalhadores na organização, ampliando-se a preocupação do mesmo. Mayo entendia que os problemas humanos mostravam-se como amplo e novo campo de estudo. Se Taylor aumentou a produção racionalizando-a, Mayo e seus seguidores pensaram em aumentá-la humanizando-a.

Assim, estava instituída a Escola de Relações Humanas, demonstrando avanço perceptível em relação ao trabalhador na organização. Se antes, o trabalhador era visto como máquina, a partir de Mayo passou a ser visto como ser humano. Desse ponto de vista, as relações de trabalho modificaram-se e passou-se a valorizar e a compreender a relevância de pesquisadores dentro da organização em busca de melhorias nas relações de trabalho.

Caldas e Wood Jr. (1999) ressaltaram a importância das relações de trabalho, ao afirmarem que os trabalhadores devem ser chamados para participar das decisões

estratégicas. Isso melhoraria a qualidade do processo decisório, tornando-o mais ágil e eficaz, além de alcançar o comprometimento e a contribuição para o aprendizado organizacional, aumentando a agilidade e a flexibilidade da organização.

Os pesquisadores das teorias de motivação enfatizaram, na década de 1950, que os trabalhadores, passaram a ter mais autonomia, mais participação nas decisões da organização, mesmo sob formas sutis de controle a distância.

1.1.4 *A Escola Humanista*

A partir da década 1950, muitos autores da área da Psicologia Organizacional preocuparam-se em oferecer referenciais para a aferição da motivação e da satisfação no trabalho. Entre estes referenciais vale destacar as teorias motivacionais. Serão descritas, a seguir, três das teorias mais conhecidas e aplicadas pelos pesquisadores nas organizações:

1. Teoria de Maslow (1954) - as necessidades dos trabalhadores estão organizadas hierarquicamente e satisfazê-las motiva a tomar alguma direção. As necessidades primárias são as fisiológicas, que dizem respeito à sobrevivência das pessoas, e as de segurança, que se relacionam com a necessidade de proteção contra ameaças reais ou imaginárias. As necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto-realização.

2. Teoria de Herzberg (1957) que, de acordo com Bergamini (1997, p.77),

[...] hierarquizou em pé de igualdade as necessidades básicas de higiene, de segurança e sociais, que são fatores extrínsecos, com aquelas qualificadas de auto-estima e auto-realização, que são intrínsecas. Os fatores de higiene dizem respeito a como as pessoas são tratadas pela organização e os fatores motivacionais estão ligados ao uso que a organização faz da energia motivacional de cada colaborador.

3. Teoria de McGregor (1960) - bastante utilizada nas organizações pelos pesquisadores identificou dois conjuntos de pressuposições denominados de teoria X e Y. Na Teoria X, a abordagem tradicional envolvia convicções negativas a respeito das pessoas e influenciou o estilo de administração dos gerentes, moldando-o com características autocráticas e impositivas. Já a teoria Y adotou uma abordagem mais moderna, envolvendo convicções positivas que levou as organizações a assumir uma postura mais democrática e consultiva. Essa teoria fundamentava-se na motivação do

interior da pessoa em relação às necessidades intrínsecas.

A nova organização do trabalho objetivava que os trabalhadores tivessem suas necessidades satisfeitas, desenvolvendo suas potencialidades e possibilitando que utilizassem sua criatividade para o desenvolvimento de seu trabalho.

A escola humanista investiu no desenvolvimento do trabalhador e na sua subjetividade, nas potencialidades humanas, preocupando-se com as questões de ordem psicológica e social que afetavam a produção, valorizando o relacionamento interpessoal e as relações de grupo. Estes fatores eram capazes de alterar os resultados da produção. Neste período, iniciaram-se os estudos sobre comunicação, comportamento de grupo, clima social, liderança e motivação.

1.1.5 *Abordagem Sociotécnica*

O modelo sociotécnico foi proposto na década de 1960 pelo Instituto de Relações Humanas de Tavistock. Nessa proposta a organização era vista como um sistema aberto e em interação constante com seu ambiente, estruturado com base nos subsistemas técnico e social. Este último tem como fundamento compreender as pessoas, suas características físicas e psicológicas e suas relações sociais, de acordo com suas atividades e as exigências da organização.

Essa proposta gerou uma ênfase no valor humano em oposição ao pensamento de Taylor, dando forma à Escola de Relações Humanas. Estes estudos incentivaram outros pesquisadores a perceber melhor as condições de trabalho nas organizações e possibilitaram grandes avanços, por isso são considerados precursores da Qualidade de Vida no Trabalho.

Para Statt (1994) e Fleury (1996), a produtividade do trabalhador é influenciada pela presença de outras pessoas. Essa presença parece motivar e estimular sua coragem e o trabalho que ele pode fazer. Isso denota que realmente as pessoas produzem mais em grupo. Este fenômeno é conhecido como facilitador social. As relações de trabalho nascem das relações sociais de produção, constituindo-se na forma particular de interação entre agentes sociais que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo: trabalhadores *versus* empregadores.

Um grande avanço ocorrido nas relações de trabalho, naquele momento, reformulou a visão sobre o trabalhador, que passou a ser visto como ser humano. As

organizações começaram a atentar para a importância do trabalhador em seu ambiente.

Para Antunes (2001), esse momento caracterizou-se por uma progressiva organização da classe trabalhadora, sobretudo do operariado urbano industrial, tendo ocorrido o fortalecimento dos sindicatos e das associações de trabalhadores. Surgiram várias publicações operárias e manifestações, incluindo-se as greves. Além disso, foram elaboradas propostas sistemáticas de intervenção nos problemas que afligiam o país, dentre os quais a gestão da produção.

No final da década de 1960, registrou-se um avanço expressivo nos mecanismos de participação e de envolvimento dos trabalhadores. Estes mecanismos estavam voltados para a melhoria do clima organizacional e se concretizavam por meio de ações que objetivavam a qualidade de vida do trabalhador. Avanços semelhantes foram atingidos em relação à saúde e às condições de trabalho. Como diferencial competitivo, as organizações voltaram-se para a discussão do papel das empresas em relação ao fator humano em seu processo de desenvolvimento.

Para Antunes (2002), a década de 1980 presenciou, nos países de capitalismo avançado, profundas transformações no mundo do trabalho, nas suas formas de inserção na estrutura produtiva e nas formas de representação sindical e política. Essas transformações atingiram não só a materialidade, mas também causaram profundas mudanças na subjetividade do trabalhador.

As organizações, lentamente, se voltaram também para as questões de qualidade de vida e valorização do trabalhador.

1.2 Evolução da Psicologia Organizacional

Segundo Legge (1995), há quatro modelos concebidos com base nos quais se orienta e se organiza o trabalho de um Departamento de Recursos Humanos:

- a) *normativo* – assim classificado por Pigors e Myres (1996), é aquele no qual se adota a utilização de recursos humanos em função das metas de organização;
- b) *descritivo-funcional* – assim denominado por Sisson (1989), consiste em descrever as políticas, processos e procedimentos envolvidos na

administração das pessoas;

- c) *crítico-evolutivo* - descrito por Watson (1986), é aquele por meio do qual se começa a preocupar com o bem-estar humano, mediante controle de interesses e obtenção dos esforços do trabalhador;
- d) *descritivo-comportamental* – proposto por Ritzer e Trice (1969), é aquele segundo o qual a administração de recursos humanos fundamenta-se no pressuposto da reação e da antecipação de problemas.

Nos séculos XVIII e XIX houve uma mudança no modo dos dirigentes perceberem os trabalhadores. No início do século XVIII eram considerados como partes das máquinas, mas, lentamente, as organizações começaram a enfatizar a departamentalização funcional, a centralização das decisões no topo da hierarquia, o estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas, regulamentando, assim, as relações de trabalho.

Para Vergara (1999), a sociedade industrial do século XVIII desenvolveu a burocracia, uma forma de organização do trabalho que privilegiava:

- a) a divisão do trabalho, visando à especialização;
- b) a hierarquia, percebida como produtora da eficiência;
- c) a padronização, que levava à previsibilidade de tudo, inclusive do comportamento humano;
- d) a impessoalidade, pois as regras existiam para o cargo independentemente de quem o ocupasse;
- e) a meritocracia, visto que os membros faziam carreira de acordo com seus méritos;
- f) o administrador, que era um profissional contratado para administrar o contrato, a carreira, o salário e a aposentadoria.

Nessa mesma época, o foco da administração de recursos humanos era não só as metas, mas também os procedimentos, as descrições e as funções das atividades que poderiam ser melhoradas, aperfeiçoadas para atingir determinado objetivo. Ainda se percebia a desvalorização do fator humano. Eram desconsiderados os desejos e necessidades de cada trabalhador, sendo este valorizado apenas na medida em que cumpria os objetivos da organização.

1.2.1 *A qualidade de vida no Brasil*

Quando se busca compreender as relações de trabalho dentro da organização por meio das ações de qualidade de vida implantadas pelos profissionais da Psicologia Organizacional, faz-se necessário traçar um histórico desta área de estudo, no Brasil, já que é neste contexto que a organização estudada se insere.

Na década de 1920, segundo Carvalho (1999), as organizações necessitavam *produzir* trabalhadores com mentalidade propícia ao novo modo de produção em desenvolvimento. Contavam, então, com a participação da Psiquiatria e da Higiene Mental para racionalizar o trabalhador.

Em 1920, no Brasil, tinham início as pesquisas na Psiquiatria com ênfase na saúde mental dos trabalhadores. Esta área era vista agora como importante aspecto na constituição crescente de uma sociedade industrial, que contava com a elevação do número de estabelecimentos industriais e, conseqüentemente, com o aumento da população urbana. Esta nova realidade teve como conseqüência o aumento do número de problemas psíquicos advindos das relações de trabalho.

O trabalhador, em 1920, deveria se conformar com o modo de produção. O objeto de estudo era o indivíduo e seu psiquismo e não o processo nas relações de trabalho, bem como suas implicações sobre a saúde e subjetividade dos trabalhadores, como relata Carvalho (1999).

A preocupação ainda era com o modo de produção da organização e não com a qualidade de vida do trabalhador, nem com as conseqüências caracterizadoras de um processo desgastante e precário.

De acordo com Carvalho (1999), os movimentos em busca de melhores condições de vida para a comunidade se formavam reunindo os representantes da elite intelectual e política do país. A Liga Brasileira de Higiene Mental (LBHM), criada em 1923 no Rio de Janeiro, teve como dirigentes psiquiatras, juristas, educadores e jornalistas.

Segundo Antunes (2001), em 1920 surgiu a primeira experiência sistemática de aplicação da Psicologia no trabalho enfocando a produção. Eram utilizadas atividades de ordem médico-psiquiátrica e de orientação e seleção de profissionais, com a preocupação centrada no aspecto psíquico do trabalhador, individualizando-o ou separando-o de seu meio social.

Neste contexto, segundo Carvalho (1999), era pelo processo de recrutamento e seleção de pessoal que a organização podia verificar se o trabalhador poderia produzir mais, evitando, conseqüentemente, a contratação de pessoas pouco produtivas ou lentas. Os testes começaram a ser foco de atenção dos estudiosos da época, culminando com o surgimento do curso sobre Psicotécnica, ministrado por Piéron, na Escola Normal de São Paulo. A primeira experiência de utilização de testes para selecionar pessoal ocorreu em 1924, no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, sob a coordenação do engenheiro suíço Roberto Mange (Antunes, 2001).

Em 1930, o governo brasileiro criou o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e o Ministério da Educação e Saúde Pública. À criação desses ministérios se associou o desenvolvimento de técnicas de seleção profissional, o estudo dos movimentos profissionais e sua adaptação ao homem, o problema da fadiga profissional e a luta dos sindicatos de trabalhadores para sobreviverem, como relatam Carvalho (1999) e Noronha (2000).

Outro passo importante dado no Brasil, segundo Noronha (2000), foi a criação da Consolidação da Leis Trabalhistas (CLT), que definiu padrões nacionais de salário, jornada de trabalho, estabilidade no trabalho, além da legislação sindical. A CLT contribuiu com a luta dos direitos dos trabalhadores, regulamentando as relações de trabalho e melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores nas organizações. Algumas dessas contribuições merecem destaque:

- a) cobertura de acidentes de trabalho (1907);
- b) proibição do trabalho infantil (1940);
- c) fiscalização da duração da jornada de trabalho (1932);
- d) concessão das férias anuais (1933-1934);
- e) criação do salário mínimo nacional (1940);
- f) notificação prévia em caso de dispensa imotivada.

Desde a criação da CLT, novos custos indiretos foram introduzidos na folha de pagamento, por exemplo: a contribuição para o sistema “S”, ou seja, Senai, Senac, Sesi e Sesc; o direito ao aviso prévio de trinta dias, instituído em 1951; o salário educação, em 1961; o 13º salário, em 1962; o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), em 1966; os incentivos fiscais instituídos através do Plano de Alimentação do Trabalhador (PAT) em 1976; os incentivos fiscais para o vale-transporte, em 1985, sendo estes transformados em obrigatórios em 1986.

No final da década de 1930, ocorreu a criação do Instituto Paulista de Eficiência, como forma de iniciar os estudos sobre o trabalhador na organização. Segundo Antunes (2001), esse foi o marco para novas descobertas e para o surgimento do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT). Nessa mesma época, ocorreu a implantação do FGTS, que proporcionou transformações importantes na vida dos trabalhadores, dentre as quais destacam-se: a diminuição da estabilidade no trabalho, um crescimento significativo na rotatividade e a plena autonomia concedida aos dirigentes para a dispensa dos trabalhadores.

Segundo Heloani (1994), a visão de administração participativa no Brasil restringiu-se aos modelos japoneses, pois o que se fez foi reviver a Escola de Relações Humanas no final dos anos 20 até o enfoque sócio-técnico nos anos 50 com discussão sobre as relações de trabalho em bases mais participativas. Neste contexto, a Psicologia assumiu a função de sustentáculo de programas de administração de pessoal e se associou a outras áreas do conhecimento ante os novos métodos administrativos.

Para Noronha (2000), até a década de 1950, o conjunto de trabalhadores da indústria era minoritário. Constituíam-se, predominantemente, de migrantes recentes, de pequenas ou médias organizações, onde a prática da negociação coletiva ainda era incipiente.

Na década de 1950, surgiu a Lei nº 4.119 regulamentando a profissão e os cursos de Psicologia no Brasil e, no campo da Administração, as primeiras escolas superiores surgiram depois do governo Getúlio Vargas. Posteriormente, foram fundadas a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), ambas criadas e implantadas na década de 1960. Neste contexto, segundo Serva (1990), a Psicologia começou a ser enfatizada e a ter presença importante na formação da figura do empreendedor, de modo que tanto a pessoa como os grupos decidiram fazer novas combinações dos recursos produtivos. Após 1964, a Psicologia continuou com sua ênfase no aspecto tecnicista, voltada para a Psicotécnica em processos de recrutamento e seleção de pessoal.

Segundo Noronha (2000), do final da década de 1960 até meados da década de 1980, o estudo sobre o trabalho foi enfatizado baseando-se no entendimento de que as relações entre as organizações sindicais e o Estado se tornavam mais harmônicas e as reivindicações dos trabalhadores eram, em parte, conquistadas. Os departamentos de

pessoal passaram a ser denominados de recursos humanos, os sindicatos investiram em formação sindical e as negociações de um clima tenso e politizado se transformaram em procedimentos burocráticos fundamentados por argumentos técnicos.

Para Noronha (2000), nas décadas de 1960 e 1970, esse quadro foi alterado com a grande expansão do setor industrial e a formação de uma indústria concentrada, tipicamente fordista, contando já com mão-de-obra especializada e tradição urbana.

Na década de 1990, com as grandes mudanças ocorridas no sistema econômico e no mundo do trabalho (globalização, flexibilização da produção, crescimento da área de serviços, qualidade de vida no trabalho) a Psicologia nas organizações transformou-se num importante meio para a implantação de programas de desenvolvimento do trabalhador, que passaram a considerar o seu lado humano, sendo denominado atualmente como Departamento de Gestão de Pessoas e não mais como Departamento de Recursos Humanos.

De acordo com Vergara (1999) e Ulrich (1998), a Psicologia Organizacional, por intermédio do Departamento de Recursos Humanos, passou por um processo de reestruturação da visão, planejamento e desenvolvimento de atividades em relação ao trabalhador na organização. Trata-se de uma nova abordagem, segundo a qual tal função aparece com uma postura estratégica, com uma configuração remodelada para agregar valor às atividades das organizações e com um papel essencialmente integrador. Espera-se que as organizações ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de seus trabalhadores, ou seja, se transformem em gestoras de pessoas.

1.2.2 As relações humanas como subsistema técnico

Se de um lado as organizações têm necessidade de buscar a qualidade, diminuir os custos, aumentar a produtividade, como fonte de flexibilidade, agilidade, competitividade e modernidade, do outro têm necessidade de investir em práticas modernas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como remunerar estrategicamente, além de qualificar seus trabalhadores, pois essas características e atividades são consideradas a verdadeira fonte de vantagem e competitividade. Zanelli (2002) considera que as atividades do Departamento de Recursos Humanos incluem:

Contribuir para a produção teórica sobre o comportamento humano no contexto organizacional; diagnóstico e proposições sobre problemas organizacionais relativos a RH; analisar as atividades intrínsecas ao trabalho desenvolvido na organização para subsidiar a elaboração de instrumentos necessários à administração de RH e modernização administrativa; promover treinamento e desenvolvimento de pessoal; realizar avaliação de desempenho; a política de saúde ocupacional da organização; desenvolver, em equipe multiprofissional, que facilite a integração do trabalhador na organização; promover, com pessoal externo, as vagas existentes na organização; implantar e / ou atualizar planos de cargos e salários. (ZANELLI, 2002, p. 31).

Porém, um novo desafio para o Departamento de Recursos Humanos é a promoção de ações que melhorem a qualidade de vida no trabalho dos seus trabalhadores, tema este que será tratado no próximo capítulo.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os estudos sobre qualidade de vida no trabalho (QVT) focalizam o trabalhador na organização, visando assegurar-lhe melhores resultados de produção, melhor ambiente de trabalho, mais estabilidade na organização e melhores condições de trabalho.

De acordo com Brighenti, Silva e Fernandes (2002), o interesse em relação ao trabalhador na execução de suas tarefas tem sido motivo de preocupação desde a antiguidade. Se antes os trabalhadores eram observados de maneira informal e sem interesse específico, com o passar do tempo estes trabalhadores foram evidenciados através de resultados que poderiam proporcionar para a organização. É evidente que estas preocupações não apresentavam a forma e o conteúdo específico dos dias atuais, porém é objetivo da organização facilitar a atividade do trabalhador e, como consequência, aumentar a produtividade.

O tema qualidade de vida no trabalho se impõe, tornando-se assunto primordial nas organizações. Um estudo de seu desenvolvimento é necessário para que sejam identificadas suas consequências nos dias de hoje e sua relação com as ações do Departamento de Recursos Humanos.

2.1 Evolução da qualidade de vida no trabalho

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho possui um destaque especial nas estratégias das organizações há muito tempo. Desde a década de 1920 até os dias atuais observa-se mudanças em relação a valorização do trabalhador no dia-a-dia nas organizações. Compreender como estas transformações ocorreram no decorrer destes anos é fator fundamental para o entendimento deste estudo.

2.1.1 O trabalhador na organização

Na década de 1920, cresceu o interesse pelo estudo da satisfação do trabalhador. Estudos como de Elton Mayo e a Escola de Relações Humanas contribuíram para despertar a consciência da importância do trabalhador na organização. Nessa época, fatores psicológicos e sociais já eram aspectos considerados importantes para a qualidade de vida no trabalho.

Chiavenato (1999) comenta que, em 1927, a Western Electric Company, uma indústria que fabricava componentes de telefone em Hawthorne, perto de Chicago, nos EUA, desejava identificar os fatores que influenciavam a produtividade dos trabalhadores.

O pesquisador Elton Mayo e seus companheiros analisaram se as condições físicas, por exemplo a iluminação, afetavam a produtividade dos trabalhadores. Tomaram como referência um grupo de moças. Elas passaram a ser observadas dentro de uma sala em suas tarefas formais cotidianas de montagem. Os pesquisadores chegaram à conclusão de que as alterações físicas, no ambiente, não afetavam a produtividade das trabalhadoras, os fatores sociais, sim, eram os responsáveis pelo aumento da produtividade no grupo estudado.

Com este estudo verificou-se que, em relação à produtividade, os fatores sociais são mais importantes para as pessoas, ou seja, ser reconhecido, ter um bom ambiente de trabalho e se relacionar bem com outros trabalhadores também faz parte de um boa qualidade de vida no trabalho.

A escola de Relações Humanas trouxe relativa humanização às relações de trabalho, antes negligenciadas pela Teoria de Taylor. O relacionamento interpessoal dos trabalhadores e seus anseios em relação à organização passaram a ser questões fundamentais para a qualidade de vida no trabalho.

Os estudos de Eric Trist (1975 apud CHIAVENATO, 2000), em Londres, na década de 1950, abordavam a relação entre indivíduo, trabalho e organização. Esta era vista como um sistema aberto de interação constante com seu ambiente, onde as características psicossociais das pessoas influenciavam a forma como determinada função estava sendo realizada. Nesse trabalho as organizações também foram consideradas como um conjunto integrado envolvendo os aspectos sociais e técnicos. A importância da atividade estava na verificação de que fatores psicossociais podiam

aumentar ou diminuir o nível de produção ao influenciar o grau de satisfação do trabalhador.

Esse estudo originou a abordagem sociotécnica, que teve como ponto de partida a observação dos efeitos sociais e psicológicos da mecanização numa mina de carvão sobre os trabalhadores. Os pesquisadores perceberam que, com a mecanização das atividades na mina, os índices de absenteísmo, erros e conflitos interpessoais aumentaram. Constatadas essas mudanças, os pesquisadores retornaram à antiga forma de trabalho e perceberam que os trabalhadores tinham maior produtividade quando trabalhavam em grupos. Os resultados indicaram uma maior produtividade e satisfação quando estavam em grupos, o que levou à valorização dos fatores sociais na organização.

Os estudos realizados segundo a abordagem sociotécnica, na década de 1950, voltavam-se para os trabalhadores na organização (vistos como trabalhadores racionais e produtores de serviços) e, ainda, para saúde, segurança, integração social, estabilidade no trabalho e para a percepção do trabalho como lugar de conquista. Passaram a focar categorias de análise da abordagem sociotécnica que, segundo Zavattaro (1999), Mazzucco (1999) e Lima (1997), se preocupava com a análise e a reestruturação da tarefa, objetivando, de modo primordial, tornar a vida dos trabalhadores menos penosa pelo aumento da variedade, da responsabilidade, da amplitude e do desafio no trabalho. Prevalencia a idéia de que os estudos sobre a motivação não deveriam se ater apenas a questões do ambiente e de recompensas externas ao trabalhador, mas deveriam abranger também as características da própria tarefa desempenhada por ele.

Por volta de 1950 e no decorrer da década de 1960, segundo Chiavenato (2000), o interesse se voltou para a motivação do trabalhador. O pesquisador através de pesquisas, observações e experimentos sobre a motivação do trabalhador buscava conhecer as necessidades do mesmo e compreender a atividade humana, utilizando a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. Surgiu a Teoria de Maslow (1954 apud VERGADA, 1999), classificando as necessidades humanas como: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Já Herzberg (1997) formulou a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais. Dessas concepções decorreu um enriquecimento das atividades dos trabalhadores na medida em que ganharam destaque o reconhecimento social, os estudos de liderança, o treinamento, a participação dos trabalhadores e o

incentivo ao trabalho em grupo.

Segundo Zavattaro (1999), Sarli (1997) e Lima (1997), aquela foi uma fase na qual se verificou um desenvolvimento considerável dos estudos a respeito de QVT, cujas conseqüências foram a conquista de poder pelos trabalhadores e o despertar do interesse dos líderes sindicais e empresários sobre este tema.

No final de 1968, ocorreram conquistas salariais, crescimento da autonomia do trabalhador, diminuição da alienação e desenvolvimento da criatividade.

A conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais das organizações contribuíram de forma decisiva para a ampliação das discussões sobre o tema qualidade de vida no trabalho entre os pesquisadores e líderes organizacionais.

Walton (1973) afirma que o movimento sindical, ao enfatizar as lutas por segurança no ambiente de trabalho e por ganhos econômicos para o trabalhador, fez com que ocorresse um progresso rápido.

Na década de 1970, houve uma desaceleração das conquistas até então obtidas. Os países, nessa época, estavam voltados para interesses mais urgentes e importantes para as nações como a crise do petróleo, por exemplo.

Para Tolfo e Piccini (1998), Rodrigues (1989) e Ruguê (2001), a primeira fase do movimento dos estudos da qualidade de vida no trabalho estendeu-se até 1974, quando houve uma queda no interesse pela QVT, em decorrência da alta inflação, da crise do petróleo e da competição internacional acirrada pelas novas forças industriais, como o Japão. A atenção das organizações deslocou-se para a sobrevivência do país. Somente a partir de 1979 é que os estudos e pesquisas sobre QVT ressurgiram com grande perspectiva de desenvolvimento, agora em um contexto no qual o mercado internacional se tornava cada vez mais forte, notadamente no Japão. As organizações do ocidente começaram a se preocupar com a ameaça de uma grande concorrência e, logo, a se interessar pelo estilo gerencial do Japão, onde surgiram novas técnicas de administração como, por exemplo, os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ).

Segundo Antunes (2002), a busca pela qualidade total implantada nas organizações visualizava-se através dos círculos de controle de qualidade total de produtos e serviços. Estes proliferaram e constituíam grupos de trabalhadores que eram incentivados a melhorar seu trabalho e seu desempenho, aumentando, assim, a

produtividade na organização.

Os pesquisadores começaram a considerar o trabalhador na organização como *ser humano* com expectativas, necessidades e potenciais. Disso decorreu uma conscientização maior dos trabalhadores de que a melhoria de suas condições de trabalho e vida deveria ser possível. De acordo com Chanlat (1996), uma das características do trabalhador é pensar e agir. O trabalhador constrói a própria realidade social, é guiado por seu desejo, sua aspiração e sua possibilidade e dispõe de um grau de liberdade, sabendo o que pode atingir e que preço estará disposto a pagar para conseguir-lo no plano social.

De acordo com Antunes (2002), na década de 1980, ocorreu a diminuição dos movimentos grevistas devido as dificuldades de unir os trabalhadores “estáveis” e os “terceirizados”.

Atualmente a qualidade de vida no trabalho tem se tornado foco de vários estudos e tem conquistado espaço até nas decisões das organizações.

2.2 Algumas abordagens sobre qualidade de vida no trabalho

De acordo com Monteiro (2001), Lima (1997), Mazzucco (1999) e Sant’ Anna, Costa e Moraes (2000), existem várias definições e categorias de QVT e não há consenso acerca da conceituação do termo. Mesmo assim, a QVT tem sido entendida como a aplicação concreta de uma filosofia humanista, visando alterar aspectos do e no trabalho, a fim de se criar uma situação mais favorável à satisfação das necessidades dos trabalhadores e ao aumento da produtividade organizacional.

Para Rocha (1998), o objetivo maior das categorias de gestão é a adesão dos trabalhadores, passando as organizações a valorizar tanto as exigências materiais quanto as de ordem psicológica. Com isso, a integração no trabalho, por meio da qualidade de vida, deve se voltar para a formação de um ambiente de maior satisfação e motivação individual, que, certamente, propiciará um desempenho superior do trabalhador.

A Tabela 1 apresenta um quadro comparativo do processo evolutivo do pensamento sobre qualidade de vida no trabalho desde a década de 1950.

Tabela 1 - O processo evolutivo do pensamento sobre qualidade de vida no trabalho

Concepção Evolutivas de QVT	Características ou Visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiência do trabalho. Investigava-se 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 para o empregado quanto para a direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e mais satisfatório.
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 <i>administração participativa</i> e <i>democracia industrial</i> eram muito usados e expressavam os ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	A QVT era vista como um conceito global e como um instrumento para o enfrentamento da competição estrangeira, dos problemas de qualidade e de produtividade, assim como de outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro ou a globalização da definição se tornarem descrentes em relação ao termo, a proposta não passará de um 'modismo' passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler, 1983 apud Rodrigues, 1994, p. 81.

Os dados apresentados na Tabela 1 revelam o crescimento do interesse em conciliar o trabalhador com a organização, tornando-a cada vez mais voltada para o trabalhador como ser humano.

Os pesquisadores têm realizado variadas abordagens e identificado diferentes categorias de QVT de acordo com suas particularidades, auxiliando na compreensão deste tema. As categorias de Hackman e Oldham (1975) são parâmetros que norteiam suas pesquisas e enfocam o bem-estar e a satisfação do trabalhador em relação à produtividade e à eficácia organizacional. Segundo as categorias de Nadler e Lawler (1983), Werther e Davis (1983) e outros, o foco está na participação nas decisões da organização e nas tarefas do trabalhador. E, finalmente, as categorias de Walton (1973), Westhey (1979), Huse e Cummings (1985) e outros buscam o entendimento dos aspectos humanos em relação às pessoas, ao trabalho e à organização.

2.2.1 *Abordagem de Hackman e Oldhan (1975)*

A abordagem de Hackman e Oldhan (1975) analisa as características das tarefas no ambiente organizacional, tomando-as como aspectos norteadores da qualidade de vida no trabalho.

Oliveira (2002) e Ruguê (2001) propõem como característica desta abordagem a preocupação com as tarefas que o trabalhador executa em seu trabalho, o que mostra grande influência da teoria de Herzberg e seus fatores higiênicos e motivacionais. Esta abordagem revela o quanto as pessoas, na organização, estão aptas a satisfazerem suas necessidades pessoais por meio de suas experiências de trabalho e de vida.

Para Chiavenato (1999), esta abordagem engloba a dimensão da tarefa, os estados psicológicos críticos e os resultados pessoais e de trabalho. O autor entende que a variedade de habilidades, a identidade das tarefas e sua significância resultam na percepção da significância do trabalho e, em consequência, na satisfação geral do trabalhador. Já o inter-relacionamento e a autonomia se relacionam com a percepção da responsabilidade pelos resultados e com a motivação interna do trabalho. Enfatiza, ainda, que o *feedback* do próprio trabalho e o *feedback* extrínseco, percebidos no conhecimento dos reais resultados do trabalho, resultam na produção de um trabalho de alta qualidade, diminuindo o absenteísmo e a rotatividade.

Mazzucco (1999), Ruguê (2001) e Santos, Moraes e Kilimilik (1999) observam como as interações, as características de um trabalho e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores. Um trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo, quando sintetiza as realizações pessoais que o trabalhador obtém a partir de seu trabalho e aquelas que experimenta com o trabalho em si. Aspectos resultantes dos estados psicológicos do trabalhador advêm de uma combinação entre seus diferentes níveis de percepção sobre as dimensões da tarefa previstas no modelo. Todo esse processo é diretamente permeado pela necessidade individual de crescimento do trabalhador.

Esta abordagem faz uma ligação entre a dimensão da tarefa e os estados psicológicos que poderão levar a resultados no trabalho. Enfatiza a análise de cargos ou tarefas em relação às expectativas do trabalhador. Procura analisar as maneiras como o trabalhador pode produzir mais, permanecendo motivado, e também a relação que este trabalhador mantém com a organização, valorizando sua afetividade no trabalho.

Alguns pesquisadores, no Brasil, utilizaram a abordagem de Hackman e Oldham em seus estudos, por exemplo, Fernandes e Becker (1988). Eles focalizaram a QVT como uma imposição que se faz sentir em relação à gerência dos Recursos Humanos. Investigaram a qualidade de vida no trabalho nos CPD's, utilizando o modelo de Hackman e Oldham (1975). Perceberam que algumas características das tarefas apresentaram deficiência: *feedback* por parte das chefias e identificação do produto final. O nível motivacional dos profissionais mostrou-se elevado em relação ao próprio trabalho e à satisfação contextual por cargos. Os fatores que obtiveram menor pontuação foram segurança no trabalho e sistema de recompensas.

Rodrigues (1989) também pesquisou a qualidade de vida no trabalho no nível gerencial por meio da readaptação do modelo de Hackman e Oldham (1975). Os resultados indicaram que a motivação é tanto maior quanto maior for o nível de instrução formal e é influenciada de forma significativa pelo estado civil. A satisfação é tanto menor quanto maior for o nível de instrução formal e é tanto maior quanto maior for o nível salarial.

2.2.2 A abordagem de Westley (1979)

Para Mazzucco (1999), a abordagem de Westley (1979) busca unir os fatores econômicos, políticos, psicológicos e sociológicos. Todos eles devem ser analisados no estudo da qualidade de vida no trabalho. Segundo o autor, é importante analisar os fatores econômicos como: remuneração adequada, benefícios, local de trabalho, carga horária e ambiente externo. Em relação aos fatores políticos, explica como é importante ampliar a segurança no trabalho, a atuação sindical, a liberdade de expressão, a valorização do cargo e o relacionamento com a chefia. Sobre o fator psicológico, recomenda que se deve abordar o nível de desafio, de desenvolvimento pessoal e profissional, a criatividade, a auto-avaliação, a variedade e identidade da tarefa. E quanto aos aspectos sociológicos, deve-se considerar a participação nas decisões, a autonomia, o relacionamento interpessoal e o grau de responsabilidade, pois, assim como o valor pessoal, possuem grande importância na qualidade de vida do trabalhador.

Observa-se que, sob o ponto de vista do conceito de justiça organizacional ante o contexto das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores nas organizações, estes

fatores assemelham-se. A Abordagem de Walton (1973) focaliza de maneira similar as temáticas da justiça distributiva, da justiça de procedimentos e da justiça interacional.

A abordagem de Westley (1979) se aproxima da visão de Walton (1973) quando enfatiza o lado psicológico e a responsabilidade social da organização em relação às pessoas. A sua similaridade foi observada nos estudos de Brihenti, Silva e Fernandes (2002) que utilizaram estas duas abordagens num estudo desenvolvido na organização TIM Celular, para avaliar os indicadores de QVT na percepção dos trabalhadores em Santa Catarina. No estudo ficou evidenciado que os fatores como participação e liberdade de expressão, oportunidade de utilização e desenvolvimento das capacidades, saúde, segurança e bem-estar no trabalho merecem uma maior atenção por parte da organização.

2.2.3 *A abordagem de Werther e Davis (1983)*

A abordagem de Werther e Davis (1983) visa reavaliar os cargos com o intuito de verificar até que ponto as tarefas e os cargos interferem na qualidade de vida do trabalhador. E, ainda, como reestruturar estes cargos para gerar benefícios para o trabalhador e para a organização.

Gebler (1999), Lima (1999), Vieira (1996) e Mazzucco (1999), dentre os pesquisadores que embasam suas pesquisas na abordagem de Werther e Davis (1983), afirmam que é a natureza do cargo que envolve mais intimamente os trabalhadores, pois os cargos representam, além de uma fonte de renda, um meio de satisfação das suas necessidades. Estes autores propõem, como um meio de melhorar a qualidade de vida no trabalho, que o projeto de cargos seja reformulado junto com os trabalhadores afetados.

Para Ruguê (2001), Mazzucco (1999) e Monteiro (2001), o modelo de Werther e Davis (1983) está estruturado com base em três fatores: ambientais, organizacionais e comportamentais. O cargo não pode ser complexo ou muito simples para a não gerar desconforto quando a mão-de-obra for mais instruída, ou seja, cargos satisfatórios podem revelar-se ineficientes e vice-versa. Este modelo visa à composição de um cargo produtivo e satisfatório com a participação dos trabalhadores em suas tarefas.

Segundo a categoria de Werther e Davis (1983), a adequação do cargo em relação ao trabalhador é fator importante para sua qualidade de vida no trabalho. Há

uma divisão entre elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. Os autores classificam como elementos organizacionais a abordagem mecanicista, o fluxo e as práticas de trabalho. São definidos como elementos ambientais a habilidade e disponibilidade dos trabalhadores para atender as expectativas sociais. Os elementos comportamentais estão divididos em autonomia, variedade e identidade da tarefa, além da retroinformação.

A abordagem de Werther e Davis (1983) possui uma definição similar à de Hackman e Oldham (1975) ao classificar as tarefas como meio para definir fatores que levam aos estudos de QVT. Para eles, as tarefas devem vir ao encontro das habilidades e expectativas do trabalhador, de forma a assegurar-lhe mais liberdade no desenvolvimento da sua tarefa.

Fernandes e Gutierrez (1988) utilizaram esta abordagem procurando identificar os fatores que contribuíram para a melhoria da QVT dos trabalhadores. Como resultados obtiveram: uma organização centralizadora; os trabalhadores conformados com as normas ditadas pela organização; trabalhadores e gerentes acreditando que os aspectos da QVT que poderiam ser melhorados eram condições físicas de trabalho, expectativas sociais, relacionamento, ambiente externo da loja e maior incentivo à criatividade.

2.2.4 *A abordagem de Nadler e Lawler (1983)*

Monteiro (2001), ao comentar o processo evolutivo do pensamento de qualidade de vida no trabalho na abordagem de Nadler e Lawler, desde a década de 1950, afirma que a expressão *qualidade de vida no trabalho* vem obtendo diferentes significados durante seu desenvolvimento.

Lima (1997) considera que Nadler e Lawler definem a qualidade de vida no trabalho como uma maneira de pensar sobre o trabalhador, o trabalho e as organizações. Ressalta a importância da influência do trabalho sobre os trabalhadores tanto quanto sobre a efetividade organizacional. Salienta também a importância da ideia de participação na solução de problemas organizacionais e na tomada de decisão.

A abordagem de Nadler e Lawler (1983) valoriza o significado que os resultados de determinadas tarefas executadas têm na vida destes trabalhadores e o modo como as expectativas são atingidas e melhoradas em relação ao ambiente de

trabalho. Analisa e reconhece as atividades relacionadas com o desenvolvimento de suas tarefas que poderão proporcionar um clima satisfatório tanto no nível da produção quanto no nível psicológico.

2.2.5 A abordagem de Huse e Cummings (1985)

A qualidade de vida no trabalho enfatiza os aspectos físicos, emocionais e sociais dos trabalhadores, visando melhorar seu desempenho individual.

Rodrigues (1994) afirma que QVT engloba dois fatores: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas relacionados com o trabalho.

Brighenti, Silva e Fernandes (2002) consideram que a abordagem de Huse e Cummings (1985) reúne aspectos que dariam ao trabalhador uma melhor qualidade de vida no trabalho:

- a) adequada e satisfatória recompensa;
- b) saúde e segurança no trabalho;
- c) desenvolvimento da criatividade humana;
- d) crescimento e segurança profissional;
- e) integração social;
- f) direitos dos trabalhadores;
- g) espaço total de vida no trabalho e fora dele;
- h) relevância social.

No processo de relacionamento entre os trabalhadores, o que está sendo percebido como necessidade imediata e que, de alguma forma, já vem se tornando realidade é a criação de ambientes mais democráticos, especialmente, em relação ao trabalho. Devem ser tratados como fatores relevantes para a qualidade de vida no trabalho a participação dos trabalhadores nas decisões da organização e o relacionamento entre eles.

Rodrigues (1994) reconhece que são importantes para a abordagem de Huse e Cummings (1985) a participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão e na reestruturação do projeto de cargos. O autor ainda ressalta a inovação no sistema de recompensas como medida eficaz para minimizar diferenças salariais e de *status*.

Esta abordagem pretende demonstrar que o ser humano, inserido numa atividade prazerosa e num ambiente agradável, terá uma qualidade de vida no trabalho mais satisfatória. Assim como Hackman e Oldhan (1975), Huse e Cummings (1985) também enfatizam a reestruturação de cargos e ainda mencionam outros fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho.

2.2.6 *A abordagem de Walton (1973)*

Walton (1973) afirmou que:

Em recentes anos a frase "qualidade de vida" foi usada com frequência crescente para descrever certos valores ambientais e humanísticos negligenciados por sociedades industriais a favor de avanço tecnológico, produtividade industrial, e crescimento econômico. Dentro de organizações empresariais, foi focalizada atenção na "qualidade de experiência humana" no lugar do trabalho. (WALTON, 1973, p. 11).

Monteiro (2001) e Tolfo e Piccini (1998) salientam que, na abordagem de Walton, QVT significa a humanização do trabalho, considerada como uma responsabilidade social da organização. Isso porque envolve o atendimento às necessidades e às aspirações do trabalhador pela reestruturação do desenho de cargos e de novas formas de organizar o trabalho. Esses aspectos são aliados à formação de equipes de trabalho com maior autonomia.

Vale ressaltar que, no presente estudo, a escolha da abordagem de Walton (1973) justifica-se por ser um modelo que abarca tanto os aspectos da organização como os do trabalhador. Sendo uma abordagem abrangente, categoriza a análise de cargos e também os fatores internos e externos da relação entre trabalhador e organização.

Pela sua completude, é também a abordagem utilizada por vários autores no Brasil, como Guimarães (2003) e Caixeta (2003), Ruguê (2001), Vieira (1996) e Quirino e Xavier (1987).

Walton (1973) dividiu em oito categorias conceituais as dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador. Relacionou tanto variáveis que estão diretamente ligadas ao conteúdo do cargo como variáveis que dependem da organização. O autor acredita que todas estas variáveis têm igual importância para a promoção da qualidade de vida no trabalho.

A abordagem envolve categorias variadas, desde condições físicas e financeiras até questões de realização e motivação do trabalhador. Compõem esta abordagem não só os aspectos internos como, por exemplo, compensação justa, mas também os fatores externos ligados à organização e ao trabalhador como, por exemplo, relevância social do trabalho. Ela se interessa pelo desejo, pelos anseios e expectativas do trabalhador em relação a sua tarefa e por seu relacionamento interpessoal dentro da organização e suas conseqüências fora.

As oito categorias conceituais apresentadas por Walton (1973) são:

1. **Compensação justa e adequada:** refere-se à satisfação do trabalhador em relação à política de remuneração da organização, ou seja, se a remuneração recebida é percebida como justa e adequada ao trabalho realizado. A compensação justa é relativa e ideológica, portanto difícil de ser definida de forma objetiva. A adequada remuneração recebida pelo trabalhador é assim considerada por ser equivalente à de outros trabalhadores da mesma organização, ou por haver equilíbrio entre as remunerações do mesmo cargo na mesma organização, bem como equidade externa, que significa a existência de equilíbrio entre a remuneração de um cargo e a remuneração do mesmo cargo no mercado de trabalho. A adequada compensação é uma remuneração que, no mínimo, satisfaça às necessidades mais básicas do trabalhador: alimentação, saúde, moradia, vestuário e lazer.

2. **Condições de trabalho:** dizem respeito às condições físicas do ambiente do trabalhador e à jornada de trabalho. Esta última deve ser razoável e ocorrer dentro de um período padrão. As condições físicas devem ser adequadas para não pôr em risco a saúde e o bem-estar do trabalhador.

Segundo Walton (1973, p. 13), “[...] os trabalhadores não deveriam ser expostos as condições físicas que são indevidamente perigosas ou prejudiciais a sua saúde”.

Nesta categoria se enquadram os seguintes indicadores:

- a) jornada de trabalho adequada ao trabalho que deve ser desempenhado;
- b) ambiente físico, seguro e saudável, o que significa dizer que o local de trabalho apresenta iluminação, higiene, ventilação e ordem. Significa também que a organização se preocupa com a saúde do seu trabalhador, seja realizando exames médicos periódicos e de admissão, seja tomando atitudes para melhorar a sua saúde.

3. Uso e desenvolvimento da capacidade humana: refere-se às oportunidades que uma organização cria para que o trabalhador tenha possibilidades de desenvolver suas habilidades e conhecimentos.

O planejamento do trabalho esteve separado de sua implementação. Estas tendências progrediram em graus variados de um trabalho para o próximo; então trabalhos diferem em quanto eles permitem aos trabalhadores usar e desenvolver suas habilidade e conhecimentos. (WALTON, 1973, p. 13).

Dentro desta categoria conceitual destacam-se os seguintes indicadores:

- a) autonomia, ou a liberdade que o trabalhador tem de decidir sobre o planejamento e a execução das suas atividades;
- b) variedade de habilidades, ou um trabalho que exija diferentes habilidades, bem como o uso da criatividade, do raciocínio e da iniciativa;
- c) *feedback*, informações e perspectivas, ou o acesso às informações que dizem respeito ao trabalhador e ao seu desempenho profissional;
- d) identidade da tarefa, ou a realização de um trabalho completo, do início ao fim;
- e) significado da tarefa, ou a percepção que o trabalhador tem sobre a importância do seu trabalho, tanto para a organização quanto para a comunidade ou para si mesmo.

4. Oportunidades futuras para crescimento contínuo e segurança: referem-se às oportunidades de o trabalhador poder crescer dentro da organização pelo desenvolvimento das suas potencialidades. Destacam-se aqui os seguintes indicadores:

- a) possibilidade de carreira - as chances de ser promovido dentro da organização;
- b) desenvolvimento e crescimento pessoal - a organização deve criar condições para que seus trabalhadores desenvolvam suas habilidades e potencialidades;
- c) segurança e estabilidade - o trabalhador deve se sentir seguro na organização em que trabalha, seja em relação à sua permanência no trabalho, seja em relação à garantia da sua remuneração. Walton (1973, p. 14) questiona: “[...] o emprego ou segurança de renda se associaram com o trabalho da pessoa?”.

5. Integração social na organização de trabalho: diz respeito ao estabelecimento de um bom nível de integração social na organização entre trabalhadores de níveis hierárquicos iguais e diferentes. Para Walton (1973, p. 14 -15):

[...] relacionam-se às oportunidades imediatas e de longo prazo ao alcance do trabalhador de expressar e desenvolver suas habilidades individuais. Considerando que o trabalho e a carreira estão dentro da organização social, das relações pessoais se tornando uma dimensão importante da qualidade de vida no trabalho.

A integração dos trabalhadores nas organizações ocorre na presença dos seguintes indicadores:

- a) ausência de preconceitos - todos devem ter tratamento igualitário dentro da organização, independentemente de sexo, idade, raça, cargo ocupado, nível social e cultural;
- b) relacionamento - deve haver confiança mútua entre os trabalhadores, sejam eles do mesmo nível hierárquico ou não.
- c) senso de comunidade - para Walton (1973 pág. 15) “o senso de comunidade em organizações de trabalho se estendem além de grupos de trabalho que estão em contato face a face”;
- d) ausência de competição.

6. O constitucionalismo na organização de trabalho: refere-se aos direitos e deveres dos trabalhadores dentro da organização. Deve prevalecer um clima de democracia, observando-se o diálogo aberto e o tratamento justo de todos os assuntos.

Destacam-se os seguintes indicadores:

- a) direitos trabalhistas - referem-se ao respeito que a organização tem pelos direitos legais dos trabalhadores: férias, carteira assinada, horas extras e assim por diante;
- b) direito à privacidade pessoal - é o respeito que a organização deve ter com a individualidade do trabalhador;
- c) diálogo aberto e liberdade de expressão - é a oportunidade de o trabalhador expressar tanto suas sugestões como suas críticas, sem ser constrangido por medo dos superiores, ou seja, é “o direito para divergir abertamente das visões de superiores na organização sem medo de represálias” (WALTON, 1973, p.16).

7. **O trabalho e o espaço total da vida:** relaciona-se com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador. Segundo Walton (1973, pág. 16):

[...] a experiência de trabalho de um indivíduo tem efeitos positivos e negativos em outras esferas da vida dele, como as relações dele com sua família. A relação de trabalho para o espaço total de sua vida é expressa melhor pelo conceito de equilíbrio entre o trabalho e sua vida total.

Nesta categoria destaca-se o indicador tempo entre o trabalho e a família. O trabalhador deve buscar este equilíbrio para que sua vida pessoal, seu lazer e sua família não sejam prejudicados pelo excesso de trabalho.

8. **A relevância social da vida no trabalho:** refere-se ao respeito que a organização tem por seus trabalhadores, no sentido de não depreciar seu trabalho e sua carreira. Esta categoria enfatiza o sentimento de orgulho que o trabalhador deve ter em relação à organização onde trabalha para que não sinta um certo constrangimento social, o que poderá afetar sua qualidade de vida no trabalho. Decorrem desta categoria conceitual dois indicadores, a saber:

- a) valorização do trabalhador - o trabalhador deve se sentir valorizado pela organização em que trabalha;
- b) responsabilidade social da organização - o trabalhador deve sentir orgulho da organização em que trabalha e isto ocorre por meio de ações de responsabilidade social por parte da organização, seja para com a comunidade, clientes e trabalhadores.

Esta abordagem foi utilizada no Brasil por vários autores, dentre eles Quirino e Xavier (1987). Seus estudos foram embasados na satisfação dos pesquisadores agropecuários na EMBRAPA. Com esse trabalho queriam analisar a relação entre QVT e desempenho organizacional e a satisfação dos pesquisadores, fundamentando-se nas teorias de Herzberg (1957) e Walton (1973). Concluíram que existe relação entre QVT e desempenho organizacional, visto que a satisfação dos pesquisadores com a organização é alta. Os resultados indicaram que a lista de prioridades que visam favorecer o desempenho difere da lista de prioridades dos trabalhadores. Apontaram também que alguns aspectos da QVT registraram correlação negativa com o desempenho organizacional.

Burigo (1997) também analisou a caracterização da QVT na percepção dos dirigentes e servidores da Universidade Federal de Santa Catarina utilizando a abordagem de Walton (1973). Como resultados, identificou: boa integração social, respeito aos seus direitos, valorização do trabalho pelos colegas e pelos alunos e, ao lado disso, precárias condições de trabalho, limitada ação do órgão de recursos humanos, dificuldades para utilizar as suas capacidades, pouca autonomia e salário baixo.

Outra pesquisa segundo a abordagem de Walton (1973) foi realizada por Caixeta (2003), que observou a relação da psicodinâmica do trabalho em um contexto de qualidade de vida. Esta pesquisa demonstrou, como resultados, que a qualidade de vida no trabalho envolve questões como relacionamento interpessoal, ascensão de cargo, tempo, reconhecimento do trabalho e responsabilidade da organização e que o dinheiro tem grande relação com a qualidade de vida no trabalho.

A pesquisa de Guimarães (2003) também utilizou a abordagem de Walton (1973) para descobrir a relação entre responsabilidade social empresarial e as subjetividades dos trabalhadores em um contexto de qualidade de vida no trabalho nas áreas industrial, comercial e de serviços. Os estudos demonstraram que o programa de qualidade de vida no trabalho faz parte de um projeto maior, definido como responsabilidade social empresarial, por meio do qual se almeja alcançar melhores condições, tanto físicas quanto psicossociais, para os trabalhadores na organização.

Independentemente do perfil do trabalhador, todas as categorias mencionadas pela abordagem de Walton (1973) devem ser levadas em consideração, com igual valor, na análise e desenvolvimento dos trabalhos referentes à qualidade de vida no trabalho.

As definições de Werther e Davis (1983) e Hackman e Oldman (1975) apresentam pontos em comum ao valorizar a reformulação de cargos na melhoria de qualidade de vida. Já as definições de Walton (1973), Huse e Cummings (1985) e Nadler e Lawler (1983) enfatizam o ambiente de trabalho como fator fundamental na análise de qualidade de vida no trabalho.

Gueiros e Oliveira (2002), Sant'Anna, Costa e Moraes (2000) e Zavattaro (1999) consideram que o conceito de QVT caracteriza um profundo respeito pelas pessoas que compõem as organizações, independentemente dos interesses e intenções aí envolvidos. A satisfação em relação à qualidade de vida no trabalho implica maior motivação para o trabalho e um real interesse dos trabalhadores em contribuir para o progresso da organização. Nesse sentido, pode ser considerada um instrumento em

oposição ao método taylorista, na medida em que a qualidade de vida no trabalho tem por objetivo proporcionar maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas relacionados com o trabalho.

2.3 As contribuições da qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho envolve diversos aspectos que têm fundamental importância. A partir do momento em que as implantações de ações da QVT são inseridas na organização, ocorrem impactos em sua cultura. É necessário, antes, realizar um planejamento global das necessidades e estratégias a serem utilizadas para sua implementação.

Segundo Morgan (1996) as organizações e os trabalhadores podem ficar presos ao sucesso, aprisionados pela acomodação organizacional e pelos processos grupais. É necessária uma completa compreensão desta dinâmica na organização, considerando que a estrutura e o psiquismo humano são importantes para o bem-estar do trabalhador. As condições de trabalho, a carreira dentro da organização e a qualidade da interação, junto com o bem-estar físico e mental são fortes indícios de qualidade de vida no trabalho.

Muitas organizações têm uma visão distorcida sobre QVT. Presumem que o simples fato de implantar benefícios significa que estão promovendo a qualidade de vida para seus trabalhadores. Esquecem, muitas vezes, que somente alimentação adequada, cuidados com a saúde e equipamentos não significam o alcance da qualidade de vida desejada. Não percebem que os objetivos da organização podem ser diferentes dos objetivos dos trabalhadores. A valorização do modo como os trabalhadores se sentem na organização são indicadores de qualidade de vida no trabalho.

Para Vasconcelos (2001), a organização deve tornar o ambiente de trabalho agradável e saudável para o desenvolvimento das atividades do trabalhador, de forma que ele possa criar com liberdade e obter qualidade de vida no trabalho.

Ações voltadas para a qualidade de vida dos trabalhadores devem ser implantadas, mantidas, vivenciadas e praticadas para que as organizações transformem sua cultura organizacional.

MÉTODO

O presente estudo trata da relação entre o discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos e de outros setores da organização em relação a sua percepção das ações de qualidade de vida adotadas no trabalho pela organização, a partir do ano 2000.

Trata-se de um estudo de caso que, de acordo com Triviños (1987) e Chizzotti (2001), tem por objetivo verticalizar a descrição de determinada realidade, além de favorecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada.

Conforme Severino (2002), certas exigências de organização prévia e de método de execução impõem-se a um trabalho científico que se pretenda realizar. A pesquisa científica requer vários cuidados referentes ao planejamento, estrutura e diretrizes no seu desenvolvimento para que possa atingir os objetivos propostos pelo pesquisador.

O presente estudo teve como objetivo geral verificar a relação entre o discurso dos trabalhadores que atuam no Departamento de Recursos Humanos e o dos demais trabalhadores a respeito das ações de qualidade de vida no trabalho. Definiu-se como objetivo específico, analisar o discurso de quem implantou e mantém as ações de qualidade de vida no trabalho, o Departamento de Recursos Humanos, e de quem vivencia estas ações no dia-a-dia, os trabalhadores dos demais setores.

3.1 A organização pesquisada

A organização pesquisada caracteriza-se por atuar na área da indústria alimentícia, ser de grande porte, ter um espaço físico amplo e um grande número de trabalhadores desenvolvendo atividades variadas em todos os setores.

Trata-se de uma empresa familiar cujo fundador (presidente) tem o apoio do filho. Ambos atuam em todas funções diretivas da organização, conforme se verifica na matéria publicada em um jornal institucional editado pela organização:

Filho de empresário, empresário é[...] Pelo menos é assim que pensa em se tornar um dia o jovem JJJ, filho do presidente SSS. Para tanto, aos 18 anos de idade já trabalha no ramo, sendo que há dois anos e meio atua no Grupo MMM. Na empresa onde começou como entregador de biscoito em supermercados, passou por quase todos os departamentos. Hoje é comprador [...]. (ago. 2002).

A concepção de organização familiar que se adota aqui é a formulada por Lodi (1998):

É aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de familiar ou com a figura de um fundador. O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder”. (LODI, 1998, p. 6).

Macedo (2001) aponta como características das organizações familiares:

- a) supervalorização de relações afetivas, em detrimento de vínculos organizacionais e da antigüidade;
- b) exigência de dedicação, postura e fidelidade em relação à organização;
- c) dificuldade em separar o emocional do racional;
- d) autoritarismo e paternalismo;
- e) preferência pela comunicação verbal;
- f) centralização das tomadas de decisões.

A opção por este objeto de estudo fundamenta-se no fato de a organização escolhida ser de natureza familiar, antiga no mercado, respeitada e haver recebido prêmios de qualidade de vida no trabalho.

Com o intuito de obter mais informações a respeito da organização estudada, realizou-se coleta de dados referentes à história da organização.

O *site* e o jornal institucional disponibilizam informações sobre sua história, produtos, trabalho, comemorações, eventos e outros assuntos. Pelo *site*, pode-se resgatar informações sobre os princípios da organização:

[...]estar apto a tender as necessidade de clientes e consumidores; acreditar nos princípios da Qualidade Total; estimular o desenvolvimento dos colaboradores para ter a melhor equipe; conhecer e encantar clientes e consumidores e valorizar suas relações de trabalho e suas parcerias” (set. 2003)

A política de qualidade adotada pela organização evidencia o compromisso de oferecer aos seus clientes e consumidores produtos e serviços com qualidade, beneficiando, com êxito, os seus colaboradores. Para chegar a estes resultados a MMM investe em treinamento, tecnologias e pesquisas para que possa, constantemente, criar e aprimorar os produtos que disponibiliza.

A organização pesquisada inicialmente fazia parte de um grupo de organizações de São Paulo, mas, em 1984, foi desmembrada do grupo por seu fundador.

A fábrica de biscoitos foi fundada em 1975 e está instalada no pólo industrial de Aparecida de Goiânia (GO). No período de 1975 a 1984, funcionou como desdobramento daquela que lhe deu origem.

O crescimento gerou a necessidade de uma unidade especializada na fabricação de embalagem para os produtos que industrializava. Foi, então, inaugurada mais uma fábrica em 1983. Tais mudanças trouxeram um crescimento significativo, provocando novas ampliações em 1988 e 2000.

O ritmo de desenvolvimento das unidades de biscoito e embalagens, no ano de 1987, levou à inauguração de outra fábrica, que deu origem a uma nova unidade da organização com produtos diversos como bolachas, sucos, balas e outros.

A inauguração da fábrica de produção de farinha de trigo ocorreu em 1997. Após sua ampliação, em 1999, a organização passou a contar com nova e maior produção.

Hoje, a organização possui várias fábricas cuja produção é diversificada: bolachas, embalagens, balas, sucos e farinha de trigo.

A organização funciona 24 horas por dia, com três turnos de trabalho de 44 horas semanais, destinando-se duas horas ao almoço.

Para buscar a melhor qualidade de vida das pessoas que atuam na organização, os dirigentes resolveram construir um Centro de Convivência, inaugurado em 2000, com uma estrutura física de 3.000 m², incluindo sala de cinema, biblioteca, salão de jogos, posto de saúde, serviço médico, assistência social, auditório, refeitório, telefones públicos, quiosque com televisão e um espaço com colchonetes para repouso durante o intervalo destinado ao almoço.

Todo esse complexo é de responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos, que gerencia esse espaço físico e as atividades desenvolvidas nesse Centro de Convivência. Por este motivo o Departamento de Recursos Humanos foi escolhido para

a presente pesquisa. Sua implantação, concretizada em 1994 conforme informações prestadas pelo responsável por sua criação, ocorreu em virtude da exigência de se dispor de um departamento que se responsabilizasse pela segurança do trabalho e pela área de serviço social. Nessa mesma época, como a organização estava em amplo crescimento, as contratações eram constantes. Este fato acarretou a admissão de um profissional especializado em recrutamento e seleção de pessoal, tendo em vista que a organização necessitava de alguém que tivesse qualificação e disponibilidade para executar as atividades afetas a estas funções.

Atualmente, o departamento é composto por um total de 17 pessoas, assim distribuídas: um Diretor de Recursos Humanos, um Gerente Administrativo de Pessoal, três Auxiliares de Departamento de Pessoal, uma Coordenadora de Seleção e Treinamento, um Analista de Recursos Humanos, uma Estagiária em Psicologia, três Assistentes Sociais, um Encarregado de Segurança do Trabalho, três Técnicos de Segurança do Trabalho, duas Enfermeiras e outros.

O Departamento de Recursos Humanos é responsável pelas seguintes atividades: recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, concessão de benefícios, atividades do departamento de pessoal, segurança e medicina do trabalho, serviço social e outras relacionadas à vida do trabalhador dentro e fora da organização. Este departamento desenvolve ainda outros projetos sociais:

1. **Segurança** - a parceria com a polícia militar garante a manutenção de um posto policial para ronda e segurança nas proximidades do Grupo. A organização assegura a estrutura física e a PM, o policiamento.
2. **Transporte** - quatro ônibus servem diariamente aos trabalhadores, facilitando-lhes o transporte entre a organização e a residência. Os trabalhadores pagam uma taxa simbólica mensal pelo benefício.
3. **Lazer e serviços** - auditório com ar condicionado e capacidade para 200 pessoas, teatro/cinema com ar condicionado com 100 lugares onde são realizados eventos diários, biblioteca com acervo superior a 800 títulos, sala de jogos, ambulatório e quiosque com lanchonete.
4. **Infra-estrutura e meio ambiente** - o grupo possui estações de tratamento de água fluente em todas as unidades da fábrica e desenvolve um programa de educação e coleta seletiva do lixo, promove a semana da saúde e do meio ambiente, mantém um programa de desenvolvimento comunitário e os projetos ‘Porta aberta’ e ‘Ação Araguaia’.

3.2 A população pesquisada

Como a organização é composta por várias fábricas, foram escolhidas duas delas: uma fábrica de embalagem e uma fábrica de biscoitos. A primeira composta por 130 trabalhadores; a segunda, por 1200 trabalhadores.

A amostra foi escolhida selecionando-se os trabalhadores de cada uma das duas unidades. O objetivo era obter informações necessárias à análise dos dados. A amostra, composta por 12 trabalhadores, foi configurada com base nas porcentagens dos dados referentes à idade, escolaridade, estado civil, tempo de casa, turno de trabalho e hierarquia, tanto do grupo de trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos quanto do grupo dos demais setores.

Os entrevistados foram divididos em duas equipes: os trabalhadores que implantaram as ações de qualidade de vida e os trabalhadores que vivenciaram estas ações na organização. A divisão em os dois grupos permitiu à pesquisadora observar se havia semelhanças entre o discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos e o discurso dos trabalhadores de outros setores da organização em relação à prática destas ações no dia-a-dia.

O grupo dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos foi formado por cinco trabalhadores, que ocupavam os seguintes cargos na época da coleta de dados: Encarregado de Segurança do Trabalho, Gerente Administrativo de Pessoal, Coordenadora de Seleção e Treinamento, Analista de Recursos Humanos e Técnico de Segurança do Trabalho. Os sujeitos desse grupo apresentavam tempo de casa variando de 1 a 17 anos, sendo a maioria constituída por pessoas casadas. Três eram do sexo masculino e duas do sexo feminino com idade variando de 27 a 50 anos. Três possuíam curso superior e dois o segundo grau completo.

O grupo dos demais trabalhadores foi constituído por sete pessoas, que ocupavam os seguintes cargos: Secretária, Auxiliar de Almoxarifado, Cremeiro, Auxiliar de Produção, Operador de Extrusora e Líder de Seção. Tinham tempo de casa variando de 1 a 13 anos na organização, sendo quatro do sexo masculino e três do sexo feminino e a mesma quantidade, respectivamente, de casados e solteiros. Possuíam idade variando de 20 a 32 anos de idade. Apesar da variedade do nível de instrução, a maioria possuía o segundo grau completo.

3.3 O instrumento de coleta de dados

Optou-se por utilizar como instrumento de coleta de dados a pesquisa documental e a entrevista.

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001) e Triviños (1987), a análise documental possibilita obter uma quantidade considerável de informações sobre a organização e considera como documento qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação: livros, arquivos, jornais, relatórios e outros.

Documentos encontrados na organização possibilitam ao pesquisador encontrar informações e realizar uma análise do que é proposto e o que é realmente realizado e percebido na organização pelos trabalhadores.

Outra técnica de coleta de dados é a entrevista, considerada como um instrumento que permite obter informações que outros instrumentos não possibilitam.

Lakatos e Marconi (2001), Kerlinger (1980), Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001) e Barros e Lhfeld (1990) ressaltam que a entrevista é um encontro entre duas ou mais pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional e de uma investigação social. É uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica e que proporciona ao entrevistador obter, verbalmente, a informação necessária. Objetiva a busca de fatos, opiniões e sentimentos, a descoberta de planos de ação, bem como a identificação de motivos para opiniões e sentimentos. Permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por meio de questionários.

A entrevista, quando bem dirigida, poderá ser uma fonte muito rica de informações para o pesquisador. Para que ofereça um grande retorno de informações, o pesquisador deve considerar aspectos como relação de confiança e tranquilidade, de forma que o entrevistador e o entrevistado se sintam seguros e confiantes para que haja o diálogo.

De acordo com as respostas dos entrevistados, o pesquisador pode formular outras questões para buscar mais dados sobre aquele assunto, tornando-se um instrumento muito rico de coleta de dados. Essa concepção fundamentou a opção pela entrevista no presente trabalho.

As entrevistas devem ser selecionadas em função da metodologia, do tipo de pesquisa e do método escolhido para o desenvolvimento da coleta de dados. Elas se classificam em: estruturada, não-estruturada e semi-estruturada.

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001), Chizzotti (2001), Lakatos e Marconi (2001) e Triviños (1987), na entrevista semi-estruturada, o discurso é livre e orientado por algumas perguntas-chave. O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação na direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão e, também, um dos principais meios utilizados para a coleta de dados quando se observa a descrição dos fenômenos sociais.

Nesta pesquisa, a opção pela entrevista semi-estruturada fundamentou-se na convicção de que a mesma asseguraria os resultados adequados ao objetivo proposto, ou seja, identificar o discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos e o dos trabalhadores de outros setores.

3.4 Procedimentos

Durante todo o processo de pesquisa na organização, foi realizada a identificação de documentos que possibilitassem o levantamento do maior número de informações que facilitassem a análise de dados. A organização concedeu acesso à mais variada documentação: relatórios de identificação dos trabalhadores contendo dados para elaboração da amostra, projetos realizados relatando a implantação de ações de qualidade de vida no trabalho e murais informativos com observações e informações de atividades a serem implantadas. Além destes documentos, existe um *site* na *internet* que viabiliza amplo acesso a todos aqueles que se interessarem em conhecer um pouco da história da organização e suas atividades. Todos estes dados agregaram à pesquisa um conhecimento mais aprofundado sobre a organização.

Como primeiro passo para a construção do roteiro de entrevista, foram elaborados dois modelos, um para os trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos e outro para os demais trabalhadores. Como já se frisou anteriormente, o objetivo era comparar o discurso dos dois grupos: o que implantou as ações de qualidade de vida e o que vivenciou estas ações na organização.

De acordo com Carvalho (1994), Kerlinger (1980) e Lakatos e Marconi (2001), o roteiro da entrevista é uma lista dos tópicos que o entrevistador deve seguir durante a

entrevista. Este roteiro, no entanto, deve ser suficientemente flexível para permitir alteração na ordem de proposição das questões, pois essa atitude pode originar uma variedade de respostas ou mesmo a formulação de outras questões.

A construção de roteiros de entrevistas é um processo minucioso e as perguntas devem ser feitas de acordo com cada tipo. Na entrevista estruturada, deve-se obedecer ao roteiro ou formulário preestabelecidos; na semi-estruturada, algumas perguntas são elaboradas previamente, mas há flexibilidade para se realizar outras perguntas que forem convenientes, o que permite ao entrevistador entrar em maiores detalhes e deixar o informante falar à vontade, sem perguntas estabelecidas.

O roteiro, no presente trabalho, foi elaborado considerando as oito categorias de Walton sobre qualidade de vida no trabalho: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento das capacidades humanas, oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança, integração social na organização de trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho.

Estas categorias foram analisadas em relação aos subsistemas das atividades do Departamento de Recursos Humanos, pelo fato de serem interligadas em suas ações. Estes subsistemas se dividem em: recrutamento e seleção de pessoas, avaliação de desempenho, administração de cargos, salários e benefícios, treinamento e higiene e segurança.

O roteiro de entrevista foi composto por trinta questões norteadoras do grupo dos trabalhadores em geral e 36 questões destinadas aos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos. Estas perguntas serviram de apoio para se conseguir mais detalhes sobre o assunto abordado. Inicialmente, foi realizada uma entrevista-piloto com sujeitos de cada grupo, cuja finalidade foi possibilitar a realização dos ajustes necessários à redução de distorções na coleta de dados.

Após a elaboração definitiva do roteiro, teve início a fase de entrevistas, quando ocorreram os encontros com os trabalhadores, depois de escolhidos o local e o horário.

Para Chizzotti (2001), Triviños (1987) e Lakatos e Marconi (2001), alguns riscos de erros podem ser minimizados com a explicitação prévia dos objetivos que se almeja atingir com a entrevista, além da escolha de local e horário convenientes ao entrevistado e da criação de um clima de colaboração e confiança entre

pesquisador e entrevistado. Este deve saber o que é que se deseja dele e qual pode ser sua contribuição para o esclarecimento da situação que interessa. O pesquisador deve entrar em contato com o entrevistado, explicando a finalidade da pesquisa, seu objetivo, sua relevância e ressaltar a necessidade de sua colaboração. É importante obter e manter a confiança do entrevistado, assegurando-lhe o caráter confidencial de suas informações.

Nesta pesquisa, para se obter uma relação de confiança e segurança entre entrevistado e pesquisador, foi realizado um encontro individual com cada entrevistado. Nesse momento eram revelados os objetivos propostos para o estudo, criando-se, assim, sintonia entre os participantes e um clima tranqüilo e sigiloso.

De acordo com Carvalho (1994), Triviños (1987) e Lakatos e Marconi (2001), devem ser marcados com antecedência o horário e o local da entrevista. Esta deve ter uma duração flexível, levando em consideração todas as circunstâncias, especialmente o informante e o teor do assunto em estudo. Também pode ser gravada e transcrita.

Observando tais orientações, as entrevistas ocorreram em uma sala ao lado do Departamento de Serviço Social, local que se situa fora da área de trabalho e em um ambiente tranqüilo e sem interrupções. A duração da entrevista teve um tempo médio de cinquenta minutos.

Segundo Triviños (1987), o pesquisador poderá gravar as entrevistas. Neste caso, elas devem ser, em seguida, transcritas e estudadas com a aprovação antecipada do informante. Essa maneira possibilita mais atenção no desenvolvimento da entrevista, sem perda de detalhes dos acontecimentos ocorridos. A transcrição das informações pode ser feita por meio de notas manuscritas, respeitando-se o vocabulário e o estilo das respostas.

Na presente pesquisa, as entrevistas foram gravadas, depois de concedida a permissão pelos entrevistados, no início da entrevista, e depois transcritas com fidedignidade.

Após o término de todas as entrevistas, as transcrições do discurso dos entrevistados foram feitas de forma minuciosa, sem omitir nenhum dado, visando evitar distorções e de forma a facilitar a posterior análise dos dados, conforme pode ser conferido neste exemplo de transcrição:

[...] (*silêncio*) no meu modo de vista... eu quase não vejo... nunca aconteceu nada grave, pra mim tá ótimo, as pessoas, os técnicos são atenciosos, a gente vai procura eles, eles atende a gente. (S10G2)

3.5 Análise dos dados

Após a coleta de dados, foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas.

A análise de dados é um instrumento por meio do qual pode-se obter respostas para as questões norteadoras do trabalho de forma segura e confiável.

Segundo Bardin (1997, p. 31), "a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações".

Para Lane (1985, p. 1):

É a partir da linguagem que o ser humano poderá ampliar suas noções de tempo e espaço, e irá desenvolver sua capacidade de raciocínio abstrato e, conseqüentemente, será capaz de planejar suas ações e avalia-las depois de realizadas.

Entretanto, é por meio dos discursos e de sua análise que se poderá chegar às respostas para os problemas propostos. Optou-se pela técnica de análise gráfica do discurso de Lane (1985) por se tratar de uma técnica que permite fazer emergir dados subjetivos dos sujeitos a respeito da sua percepção de vários assuntos abordados na entrevista. Com o discurso espontâneo e livre, poderão ser encontradas representações articuladas em discurso que permitem análises.

Por acreditar que a linguagem revela mais do que se espera, uma vez que indica um processo de representação, Lane afirma:

Os conteúdos da consciência, constituídos pela linguagem e pelo pensamento são, numa primeira análise, as representações que o indivíduo tem de si mesmo, do mundo ao seu redor, de suas atividades, das outras pessoas, do passado e do futuro. (LANE, 1985, p. 5).

Do ponto de vista de Lane (1985), a análise gráfica do discurso consiste em identificar, graficamente, os núcleos do pensamento, utilizando-se da análise das palavras que se repetem (ou dos sinônimos) seguindo a continuidade do discurso e a seqüência dos números para cada *unidade de significação*.

De acordo com Macedo (1999), o procedimento para a análise gráfica do discurso requer os seguintes passos:

- a) transcrição do discurso da forma mais fiel possível;
- b) análise;
- c) identificação e enumeração das unidades de significação;
- d) ligação das palavras por setas seguindo a direção da seriação das frases nos textos discursivos;
- e) identificação das palavras-chave ou dos núcleos de pensamento.

Após estas etapas, segundo Macedo (1999), ainda são necessárias duas tarefas: detectar os núcleos de pensamento compostos pelas unidades de significado e elaborar um quadro de modo que um novo reagrupamento se configure, no qual os núcleos de pensamento correspondentes sejam organizados, visando conter as categorias ou unidades de significado que as compõem, bem como as relações entre elas.

Em conformidade com a análise de discurso formulada por Lane (1985), foram seguidos os seguintes passos:

1. Confecção dos gráficos de acordo com o núcleo de cada questão, conforme exemplificado a seguir.

Ex.: Como você avalia as ações de qualidade de vida no trabalho na organização?

Avalie as ações de Qualidade de Vida no Trabalho

2. Identificação das palavras-chave nas respostas dadas às questões, como é possível verificar na exemplificação.

Ex.: Respostas: é muito **boa alimentação**, possui **refeitório adequado**, **salário ruim**, **insatisfatório** por causa do **salário** baixo, **comida boa**, **salário baixo**.

boa

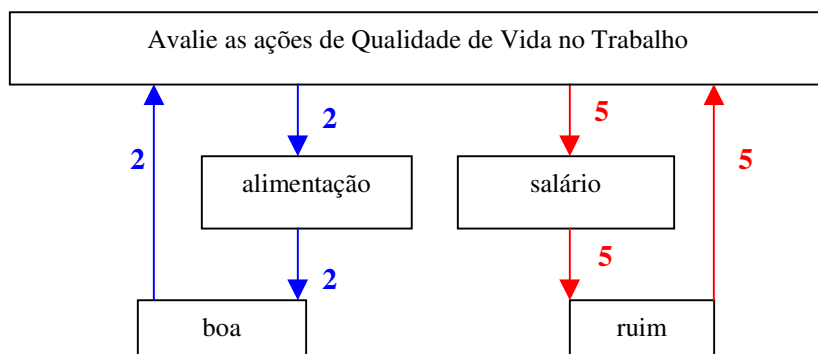
alimentação

salário

ruim

3. Elaboração de um gráfico que possibilitasse a leitura do que foi dito seguindo as numerações das linhas.

Exemplo:



Após todo o processo de coleta de dados e análise de conteúdos, o passo seguinte foi a elaboração dos resultados, que serão apresentados, analisados e discutidos no próximo capítulo.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

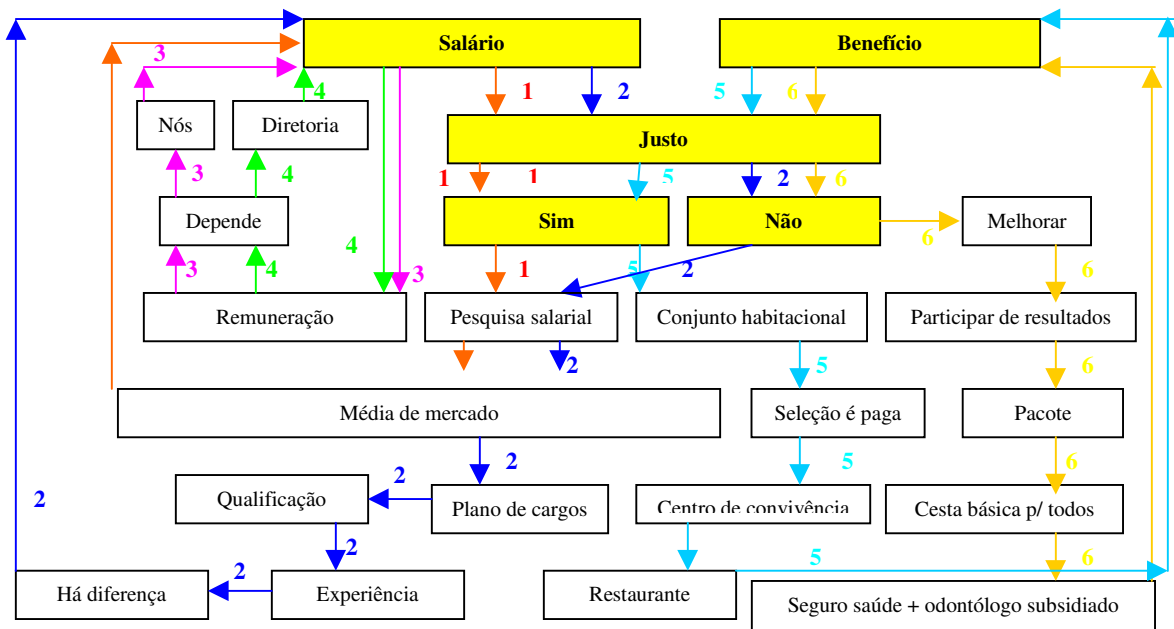
Para Walton (1973), o estudo da qualidade de vida no trabalho tem grande importância no dia-a-dia das organizações. O autor explora possíveis conflitos entre os critérios de QVT e discute suas variações através de diferentes grupos de trabalho. Tendo essa concepção como ponto de partida, é que se procedeu a uma análise do discurso dos trabalhadores de acordo com as oito categorias propostas por Walton (1973).

4.1 Categoria 1 – Compensação justa e adequada

Os gráficos 1, 2, 3 e 4 baseiam-se na primeira categoria analisada por Walton (1973), identificada como uma compensação justa e adequada para o trabalhador. O autor se fundamenta nesta categoria para questionar se o rendimento de tempo integral de trabalho se encontra socialmente determinado por padrões de suficiência e se o pagamento recebido por certo trabalho está adequado em relação a outro trabalho ou trabalhador.

Esta categoria possibilita a análise da justiça distributiva, isto é, a avaliação do quanto é justa determinada alocação de recursos e a concessão de recompensas para o trabalhador na organização.

Gráfico 1 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você considera que o salário e os benefícios que a organização lhe oferece são justos, considerando o trabalho que você executa?**



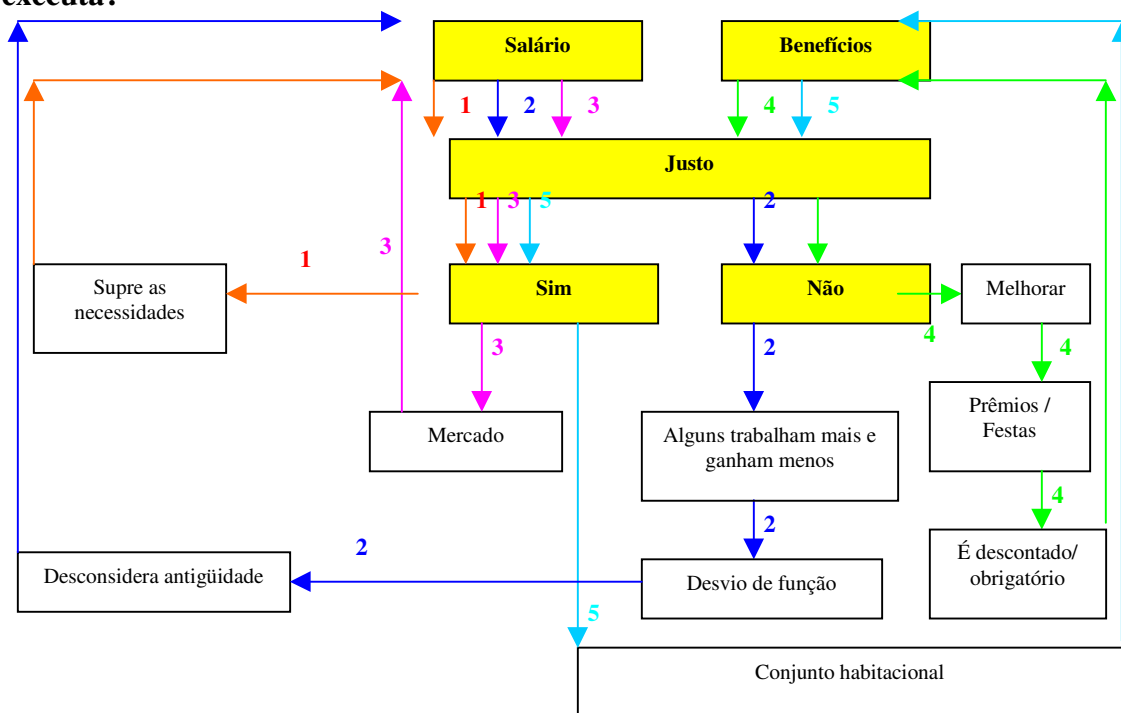
No Gráfico 1, do núcleo induzido (salário, benefício, justo) emergiram dois núcleos de pensamento: **sim** e **não**.

Existe uma divisão de opiniões entre os trabalhadores em relação ao salário. Os que não o acham justo afirmam que não está dentro da média do mercado e que deveria existir um plano de cargos baseado na qualificação e na experiência. Afirmam também que há diferenças salariais entre os trabalhadores de uma mesma função. Surgiu também do discurso dos trabalhadores do G1 a declaração de que a remuneração depende da diretoria e dos próprios trabalhadores que fazem parte do Departamento de Recursos Humanos. Os trabalhadores que consideraram o salário justo afirmaram que uma pesquisa salarial revelara que o salário da organização encontrava-se dentro da média do mercado.

Em relação aos benefícios, alguns consideram-nos como justos, visto que podem contar com o conjunto habitacional, mesmo sendo pago pelos trabalhadores, com o centro de convivência e com o restaurante. Outros trabalhadores não os acham justos e sugerem

melhorias tais como: participação nos resultados, pacote de benefícios, cesta básica para todos, seguro saúde e seguro odontológico subsidiados pela organização.

Gráfico 2 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você considera que o salário e os benefícios que a organização oferece a você são justos considerando o trabalho que executa?**

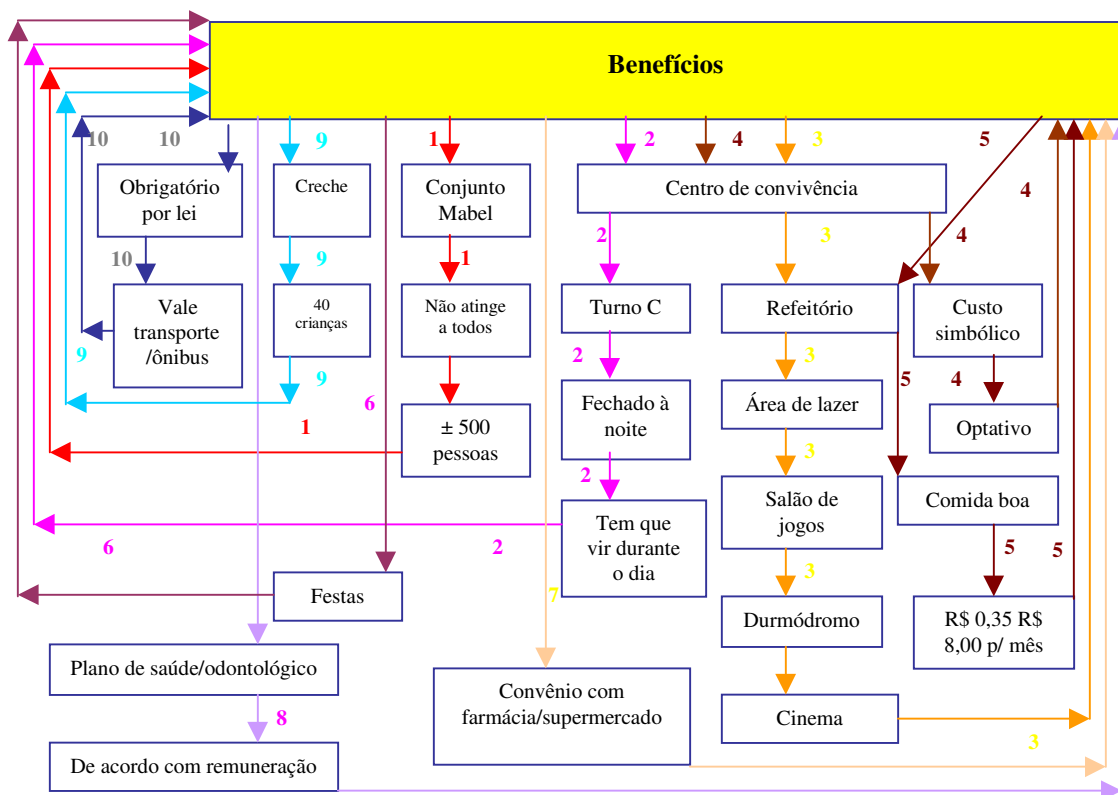


O Gráfico 2 evidencia que, neste grupo, do núcleo induzido (salário, benefícios, justos) emergiram dois principais núcleos de pensamento: **sim** e **não**.

Em relação ao salário, a maioria dos trabalhadores diz que supre as necessidades e está de acordo com o mercado. Outros discordam, relatando que alguns trabalham mais que outros e ganham menos, que existe desvio de funções e que a MMM desconsidera a antiguidade, ou seja, não utiliza como critério para modificar o salário o tempo de casa do trabalhador.

Os trabalhadores afirmam que os benefícios não são justos e sugerem melhorias como prêmios e festas, já que os descontos são obrigatórios, usufruam ou não os benefícios já existentes. Para alguns trabalhadores, são justos os benefícios e, ao fazerem esta afirmação, estão relacionando-os ao conjunto habitacional.

Gráfico 3 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Quais os benefícios que a organização oferece aos trabalhadores?**



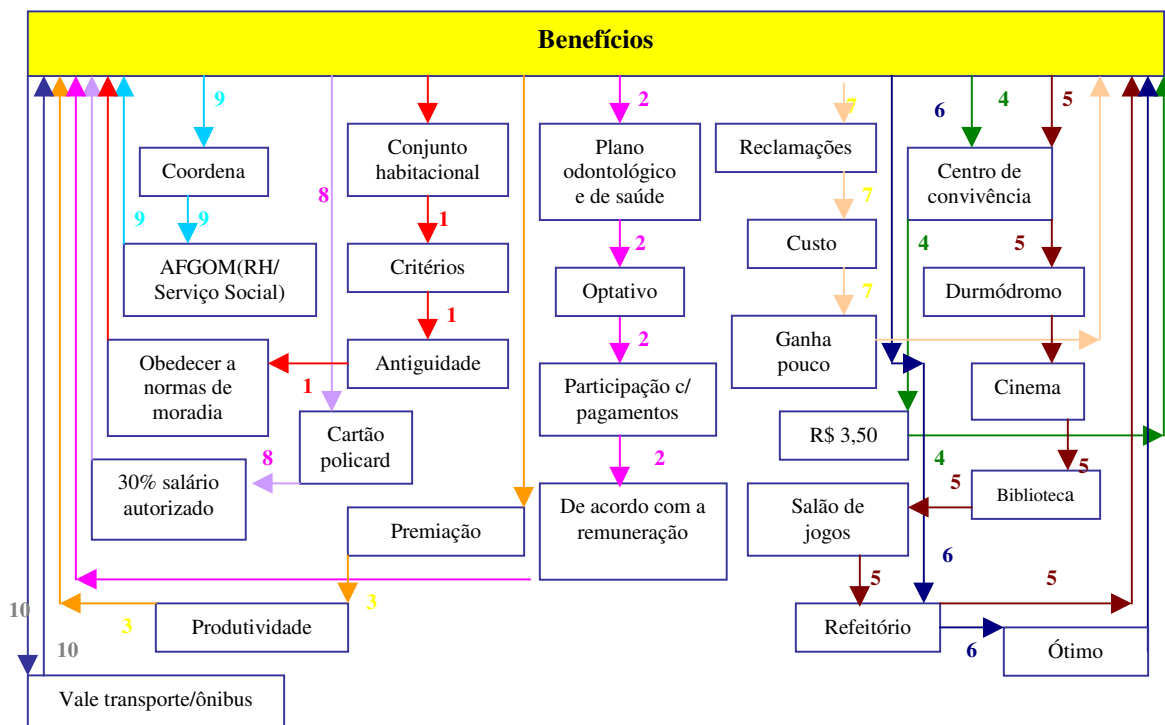
Como pode ser observado no Gráfico 3, do núcleo induzido (benefícios) emergiu apenas um núcleo principal de pensamento: **centro de convivência**.

De acordo com o discurso dos trabalhadores do G1, existe um centro de convivência que possui: refeitório, onde são servidas refeições consideradas, pelos trabalhadores, de boa qualidade a um custo mensal de R\$8,00; área de lazer com salão de jogos; “dormitório” e cinema com custo simbólico e optativo. Relatam que os trabalhadores do turno da noite (turno C) não usufruem os benefícios deste espaço porque o mesmo permanece fechado no seu horário de trabalho. Se desejarem utilizar o centro de convivência, eles têm que voltar durante o dia.

Outros benefícios são as festas, convênios com farmácia, supermercado, planos de saúde e odontológico de acordo com a remuneração do trabalhador. Incluem em seu discurso também como benefício o conjunto habitacional, embora não seja extensivo a todos (cerca de 500 pessoas). Nesse conjunto habitacional há uma creche destinada aos

filhos dos trabalhadores, que abriga cerca de 40 crianças. Outro benefício é o transporte obrigatório por lei.

Gráfico 4 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Quais os benefícios que a organização oferece aos trabalhadores?**



Neste outro grupo de trabalhadores, como pode ser observado no Gráfico 4, do núcleo induzido (benefícios) emergiram vários núcleos principais de pensamento: **cartão policard, conjunto habitacional, plano odontológico, centro de convivência com refeitório.**

Os benefícios são coordenados pela AFGOM¹, pelo Departamento de Recursos Humanos e pelo setor de serviço social. Um dos benefícios é o conjunto habitacional. O critério de concessão é a antiguidade e existem normas de moradia que devem ser seguidas por quem adquirir o benefício.

¹ AFGOM – Associação dos funcionários do grupo MMM

Outros benefícios mencionados no discurso dos trabalhadores são: os planos odontológicos optativos de acordo com a remuneração, o transporte gratuito, as premiações conforme a produtividade e o cartão Policard com limite de crédito equivalente a 30% do salário mensal.

O centro de convivência, citado como outro benefício, possui dormitório, cinema, refeitório, biblioteca e salão de jogos. O refeitório é considerado por alguns trabalhadores como ótimo. O custo é de R\$0,35 por refeição e existem reclamações do custo dos benefícios para quem ganha pouco.

4.1.1 Análise sobre a satisfação do trabalhador quanto a política de remuneração da organização (gráficos 1 a 4)

Segundo Walton (1973) a compensação justa e adequada refere-se à satisfação do trabalhador em relação à política de remuneração da organização, ou seja, se a remuneração recebida é justa e adequada ao trabalho realizado pelo mesmo.

No discurso do S4 G1, percebe-se que, para este trabalhador, não há equidade interna na remuneração da organização, ou seja, não há equilíbrio entre as remunerações do mesmo cargo na mesma organização.

Depende, tem alguns cargos que tem um salário acima que o trabalho, a carga horária de trabalho até mesmo em si a quantidade de trabalho e outros não, eu acho aqui meio termo, tem partes na área administrativa e na área de produção também, toda área da empresa os salários são diversificados [...] tem algumas pessoas que trabalham mais que as outras e recebem um salário menor [...] (S4. G1).

Apesar de o discurso do trabalhador do G2 apresentar uma posição favorável em relação a sua remuneração na organização, existem algumas queixas:

Com o que eu faço não porque eu olho assim eu não reclamo do que eu ganho só que eles não olham bem a mão de obra do funcionário aqui, igual a operador por exemplo, os operadores tira quase R\$500,00 reais por mês e eles não faz [...] assim te certo é responsável pelos serviços deles mas eles não fazem digamos nada, eles só ficam em pé operando uma máquina, já no meu caso é diferente lá embaixo a gente mexe é com quilos, toneladas por dia, a gente pega peso para tirar R\$200,00 reais por mês, então quer dizer eles não olham muito isso ai, então eu não acho justo não. (S8 G2).

Walton (1973) aborda o equilíbrio da remuneração de um cargo com a remuneração do mesmo cargo no mercado de trabalho o que equivale à justiça distributiva. Observa-se a existência de divergências entre os discursos dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos.

Toda e qualquer empresa quando estabelece o seu nível salarial, ela estabelece um nível baseado num nível salarial da região, [...] não pode ser mais porque inflaciona o mercado, não pode ser menos óbvio porque daí não teria funcionário ou funcionários não capacitados. (S1 G1).

Na visão desse trabalhador do Departamento de Recursos Humanos, a remuneração da organização está adequada ao mercado. Outro trabalhador do mesmo departamento, no entanto, revela ter visão diferente.

Pois é como eu tava te falando eu acho que a gente tem muito que avançar mesmo ainda em termos de Goiás ainda considero que a gente tá abaixo da média do mercado em termos de Goiás eu considero mas acho que é porque a gente fornece alguns benefícios que a maioria das empresas não fornece a gente acaba é nos colocando em condição de briga [...] (S2 G1).

Como forma de benefício agregado ao salário do trabalhador, também são realizadas comemorações nas datas festivas como Natal, Dia dos Pais, Dia das Mães e outras, conforme se verifica nas matérias veiculadas no jornal institucional:

a) Dia dos Pais:

Por mais que o homem seja durão, tem um dia que ele amolece e se derrete todo. Esta cena presenciamos aqui na FFF em 9 de agosto último na comemoração do Dia dos Pais. Não teve papai que resistiu e conteve a emoção da homenagem pela data.

Promovida pelos Recursos Humanos, a festa, um sucesso do começo a fim, além de muita animada e participativa, premiou cada pai presente com o sorteio de vários brindes, como: aparelho celular Nokia, bicicleta barra circular Monark, camisetas e outros.

E não foi só. O colaborador SSS e amigos brindaram os presentes com um show de música ao vivo. O refeitório não deixou por menos: preparou e serviu um delicioso cardápio. (set. 2002)

b) Festa de Confraternização:

Com o espírito natalino e de fraternidade contagiando a todos, a FFF viveu dia 8 de dezembro a grande Festa de Confraternização de Fim de Ano. Colaboradores e familiares em grande número lotaram as dependências do SSS de Aparecida de Goiânia.

Os participantes da festa presenciaram um Culto Ecumênico, celebrado pelo Padre CCC e pelo Pastor LLL. Assistiram a coreografia do grupo SSS, da igreja BBB; a cantata com o Coral FFF; ouviram a palavra do presidente da organização e se deliciaram com uma apetitosa galinhada.[...]A Festa de Confraternização de Fim de Ano da FFF foi realizada pelo Departamento de Recursos Humanos. E Teve o patrocínio da AFEGOM, [...]. (jan. 2003)

Percebe-se que existem divergências tanto no discurso dos trabalhadores do G1 quanto do G2 em relação à remuneração. Há trabalhadores insatisfeitos em relação aos

salários nos dois grupos. Segundo a pesquisa de Rodrigues (1989), no nível gerencial a satisfação é tanto maior quanto maior for o nível salarial, ou seja, os trabalhadores que acharam injusto seu salário demonstraram, conseqüentemente, insatisfação a respeito da qualidade de vida no trabalho.

Quando é colocado o questionamento de Walton (1973) a respeito do pagamento recebido por certo trabalho, a resposta dos trabalhadores pesquisados é que existem diferenças salariais. Segundo o discurso de alguns, os salários não estão compatíveis com o trabalho executado ou em comparação com os de outros trabalhadores.

Os trabalhadores de ambos os grupos consideram o centro de convivência e as festas como benefícios oferecidos pela organização. Ela investe no aspecto social dos trabalhadores. Assim, está em conformidade com a visão de Walton (1973) ao satisfazer as necessidades básicas como alimentação e repouso, embora o faça apenas dentro da organização.

Observa-se, nos discursos dos trabalhadores que fazem parte do G1 e do G2, uma divisão nas respostas à questão sobre equidade externa segundo a abordagem feita por Walton (1973), ou seja, o princípio do equilíbrio da remuneração de um cargo com a remuneração do mesmo cargo no mercado de trabalho.

Tanto os sujeitos do G1 quanto do G2 manifestaram uma percepção dividida a respeito do salário. Trabalhadores de ambos os grupos responderam positivamente, afirmando que o mesmo corresponde ao que o mercado oferece. Por outro lado, também nas respostas de ambos os grupos foram encontradas avaliações negativas. Esses trabalhadores destacam a existência de diferenças salariais e alegam que os salários não são compatíveis com seu trabalho ou em comparação com os dos outros.

Segundo Aquino (1980), em relação ao sistema de remuneração, o objetivo do Departamento de Recursos Humanos é manter pessoas competentes na organização, trabalhando motivadas e comprometidas, em conseqüência de um conjunto de normas e procedimentos para manter a estrutura salarial justa. Mas, de acordo com alguns trabalhadores do G1 e do G2, este aspecto não está sendo considerado na organização, pois não existe a equiparação entre os salários dos trabalhadores em relação a sua atividade e à dos outros. Queixam-se do fato de os dirigentes e dos profissionais do Departamento de Recursos Humanos da organização não perceberem esta desigualdade. Percebe-se que existe esta consciência até por parte de alguns profissionais do departamento responsável pela estruturação de salários justos.

Sobre a adequação da compensação, Walton (1973) afirma que deve ser uma remuneração que, no mínimo, satisfaça as necessidades mais básicas do trabalhador, como alimentação, saúde, moradia, vestuário e lazer. Os sujeitos do G1 e do G2 relacionam a concessão dos benefícios à composição de seus salários, tendo em vista o fato de considerarem que muitos benefícios auxiliam seus salários.

Para Aquino (1980), os benefícios são meios de a organização complementar a renda do trabalhador, incluindo uma variedade de facilidades e vantagens. Percebe-se, pelo discurso dos trabalhadores de ambos os grupos, que este papel de complementação está sendo cumprido pelo conjunto habitacional e pelo centro de convivência, visto que nas avaliações, são considerados adequados o dormitório, o refeitório, o salão de jogos, e outros, mesmo não beneficiando o turno C (da noite).

Mazzucco (1999), ao investigar o nível gerencial de uma indústria do setor cerâmico catarinense, demonstrou que, segundo a percepção dos profissionais entrevistados, seus salários não se caracterizavam como as principais causas de insatisfação no trabalho, ou seja, os relatos dos gerentes industriais confirmaram que existia compensação justa e adequada e que esta satisfazia suas necessidades pessoais e financeiras.

Neste estudo, verificou-se o contrário, os trabalhadores se sentem discriminados pelo fato de a organização não ter critérios justos para remunerá-los de acordo com suas atividades, ao mesmo tempo em que buscam igualdade de salários para a mesma função.

Já os resultados encontrados na pesquisa de Vieira (1996), um estudo de caso sobre a qualidade de vida na gestão da qualidade total na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul (SC), estão de acordo com os dados encontrados na atual pesquisa. Na Weg Motores, a pesquisadora verificou uma insatisfação quase que geral, envolvendo diversos cargos. A alegação era que não estavam sendo recompensados adequadamente pelo trabalho prestado e os salários mais baixos eram para os trabalhadores de quem não era exigida muita qualificação. Há, neste tópico, semelhança com a organização aqui analisada, na qual os trabalhadores do G2 são os que mais se sentem prejudicados.

Constatou-se semelhança entre a presente pesquisa e o trabalho de Kilimnik e Motta (2001) sobre a gestão de recursos humanos em empresas mineiras. As pesquisadoras observaram mudanças como elevação da carga de trabalho com

atividades polivalentes sem que houvesse alterações significativas em termos de salário. Isso tem ocorrido na organização pesquisada, segundo o discurso dos trabalhadores dos dois grupos, que se queixam da remuneração em relação às atividades desempenhadas.

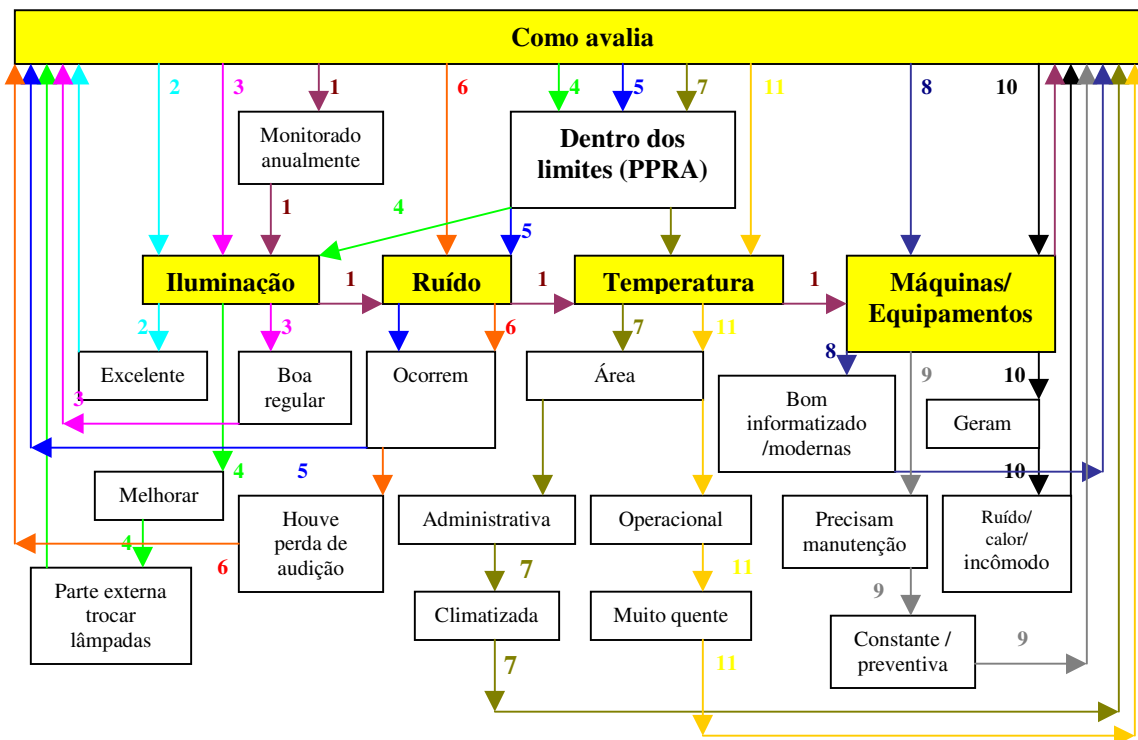
A pesquisa de Pizolotto e Piccinini (2000) sobre a gestão estratégica de recursos humanos, focalizando as políticas de benefícios sociais no setor metal-mecânico gaúcho, revelou que, para as organizações sobreviverem neste ambiente competitivo, terão que investir cada vez mais na formação e manutenção dos trabalhadores. Os benefícios são citados como grandes aliados neste processo.

Os trabalhadores afirmam que a organização aqui analisada busca aprimorar e desenvolver benefícios que resultem na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

4.2 Categoria 2 - Condições de segurança e saúde no trabalho

De acordo com Walton (1973), a organização deve proporcionar um ambiente físico, seguro e saudável, isto é, apresentar no local de trabalho iluminação, higiene, ventilação e arrumação adequada ao trabalhador. A organização deve se preocupar com a saúde do seu trabalhador, realizando exames médicos periódicos e de admissão e tomando atitudes para melhorar a sua saúde. Afirma ainda que os trabalhadores não deveriam ficar expostos a condições físicas inadequadas ou disponíveis em horários extraordinários, visto que são condições ilegalmente perigosas ou prejudiciais à sua saúde. Os gráficos a seguir revelam a avaliação dos trabalhadores sobre a categoria de Walton que trata das condições de segurança e saúde no trabalho.

Gráfico 5 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como você avalia as condições de iluminação, ruído, temperatura, máquinas e equipamentos?**

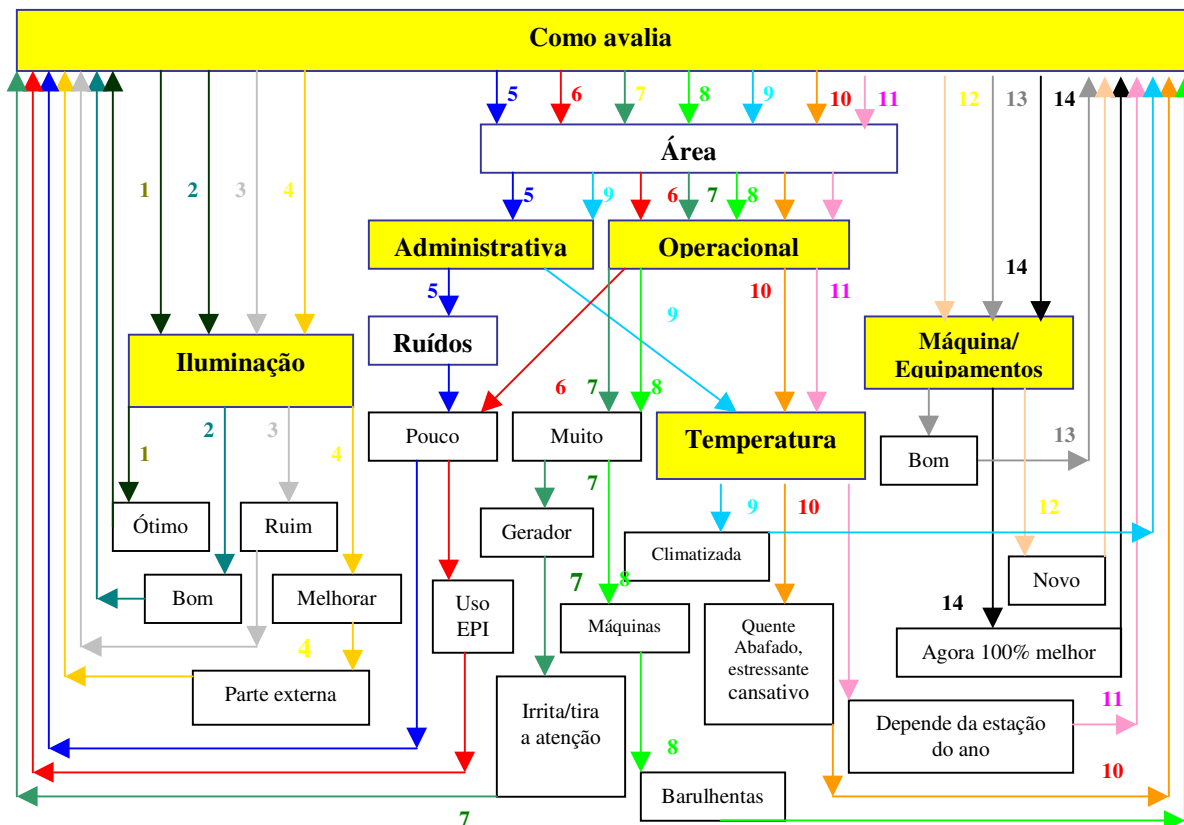


Como pode ser observado no Gráfico 5, do núcleo induzido (Como avalia iluminação, ruído, temperatura, máquinas e equipamentos) emergiu um núcleo principal de pensamento: **dentro dos limites do PPRA**².

A iluminação é monitorada anualmente e está dentro dos limites do PPRA. Foi considerada excelente, boa e regular, necessitando melhorar na parte externa com a troca de lâmpadas. Sobre ruídos, alguns trabalhadores relataram a ocorrência de perda de audição. Em relação à temperatura, foi relatada uma diferença entre a área administrativa e a operacional. A última é muito quente; a primeira, climatizada. O discurso a respeito das máquinas e equipamentos os avalia como bons, informatizados e modernos, embora precisem de manutenção constante e preventiva, já que às vezes provocam ruído, calor e incômodo.

² PPRA – Programa de prevenção de riscos e acidentes

Gráfico 6 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como você avalia as condições de iluminação, ruído, temperatura, máquinas e equipamentos?**



Como pode ser observado no Gráfico 6, do núcleo induzido (Como avalia iluminação, ruído, temperatura, máquinas e equipamentos) emergiram três núcleos principais de pensamento: **área, administrativa e operacional** que se ligam aos núcleos iluminação, ruídos, temperatura e máquinas e equipamentos.

A respeito da iluminação existe uma divisão de opiniões, sendo considerada ótima, boa e ruim, necessitando melhorar a parte externa.

Na área administrativa os ruídos são poucos por causa do uso de EPI³. Na área operacional, no entanto, são intensos por causa do gerador que irrita e tira a atenção.

Percebe-se que o ponto mais crítico é o da temperatura. Não há problema na área administrativa por ser climatizada, mas na área operacional o ambiente é quente, abafado, estressante e cansativo, sobretudo, em determinadas estações do ano.

³ EPI – Equipamento de proteção individual

As máquinas e equipamentos são considerados pelos trabalhadores da área operacional como bons e novos. Embora estejam muito melhores agora, ainda existem máquinas barulhentas na fábrica.

4.2.1 Análise sobre as condições físicas da organização segundo os trabalhadores (gráficos 5 e 6)

De acordo com Walton (1973), esta categoria enfoca condições de segurança e saúde no trabalho. Diz respeito às condições físicas do ambiente do trabalhador que devem ser adequadas para não pôr em risco sua saúde e seu bem-estar.

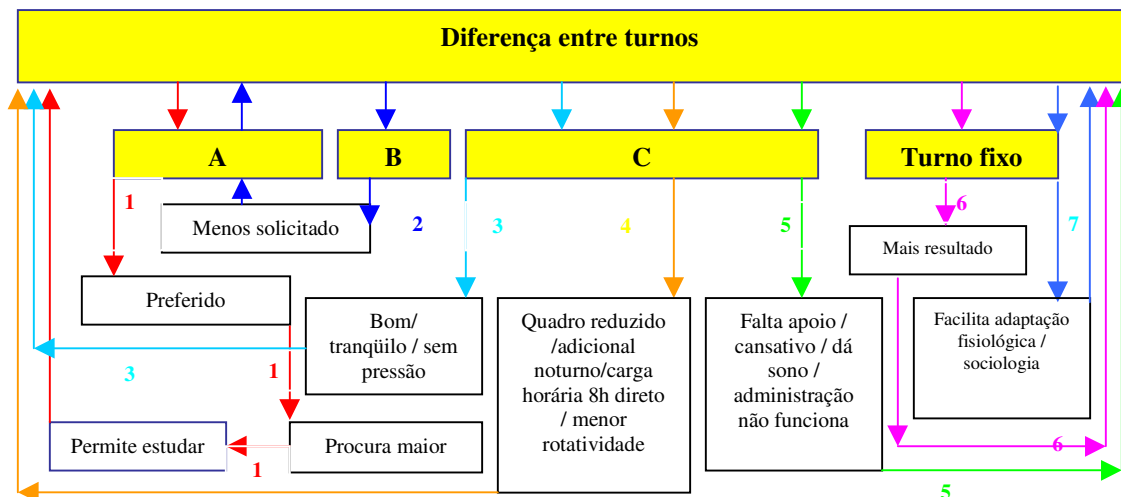
O discurso dos trabalhadores demonstra que, na organização, falta realizar trabalhos em relação à temperatura de alguns setores, notadamente dentro da fábrica. Relatam que o ambiente é quente, abafado, estressante e cansativo, afetando de forma evidente a qualidade de vida no trabalho. Assim também o é em relação à iluminação externa e aos ruídos dos geradores, evidenciados como problemas tanto pelos sujeitos do G1 quanto do G2.

Temperatura, tem regiões muito quentes como os fornos por exemplo, mas nos fornos ninguém trabalha nos fornos, trabalha na entrada e na saída então não há não temos problemas de por causa do calor nos nunca tivemos perícias desfavoráveis à empresa. (S2 G1).

É quente porque trabalha nos fornos né é bastante quente. (S11G2).

Existem opiniões divergentes a respeito da temperatura no discurso dos trabalhadores do G1 e do G2. Apesar das medições indicarem temperatura aceitável na fábrica, as observações realizadas nestes locais revelaram que a temperatura é elevada, refletindo em cansaço, dor de cabeça e incômodo para os trabalhadores.

Gráfico 7 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Existe alguma diferença em trabalhar nos turnos A, B e C?**



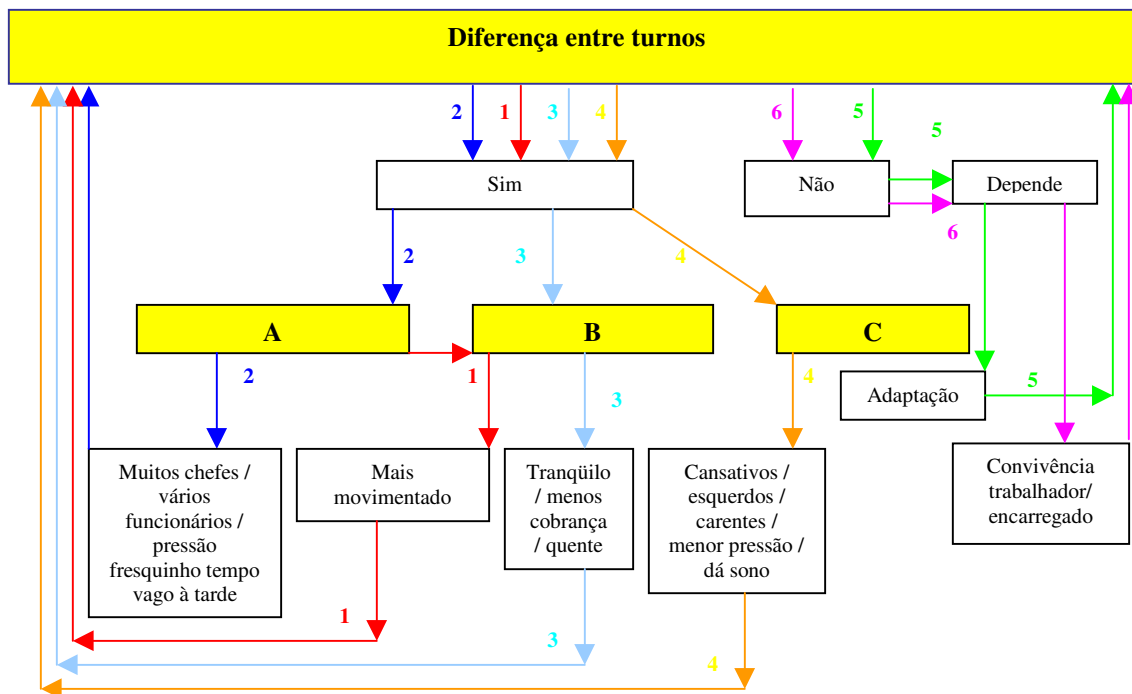
Como pode ser observado no Gráfico 7, do núcleo induzido (Diferença entre turnos A, B e C) emergiram vários núcleos de pensamento.

O turno A é o preferido, existindo uma maior procura porque permite ao trabalhador estudar. O turno B, menos solicitado, possui período de trabalho que se inicia na hora do almoço e termina no fim da tarde.

O turno C é considerado por alguns trabalhadores como bom, tranquilo e sem pressão. Existe um quadro reduzido com carga horária direta de oito horas e com menor rotatividade. Oferece adicional noturno. Outros trabalhadores explicitam posição diferente em seu discurso, relatando que o turno é cansativo, provoca sono, falta apoio e a administração não funciona.

O turno fixo (administração) tem melhores resultados e facilita a adaptação nos níveis físico e social.

Gráfico 8 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo, induzido ao responderem à pergunta: **Existe alguma diferença em trabalhar nos turnos A, B e C?**



Como pode ser observado no Gráfico 8, do núcleo induzido (Diferença entre turnos A, B e C) emergiram três núcleos principais de pensamento: **sim, não e depende**.

Os trabalhadores do turno A relataram que há muitos chefes e muitos funcionários, também há maior pressão, mas a temperatura é mais fresca e o horário de trabalho proporciona tempo vago à tarde.

De acordo com o discurso dos trabalhadores, o turno B é mais movimentado, o clima é mais quente e, para alguns, há mais cobrança por parte dos chefes.

Já o turno C é considerado mais cansativo, por isso mesmo provoca mais sono e os trabalhadores se queixam de serem esquecidos pelos chefes e pelo pessoal de recursos humanos, mas, como ponto positivo, destacam o fato de não serem tão pressionados como os outros turnos.

Quando relatam que não existem diferenças entre os turnos, ressaltam que depende da adaptação e da convivência entre trabalhador e encarregado.

4.2.2 *Análise sobre a jornada de trabalho e os horários dos turnos dos trabalhadores na organização (gráficos 7 e 8)*

Os horários de trabalho, segundo a categoria de Walton (1973), devem ser razoáveis e dentro de um período padrão, ou seja, a jornada de trabalho adequada deve ser respeitada para se manter uma qualidade de vida satisfatória para o trabalhador na organização.

Na organização aqui focalizada, existe diferença de horário no turno C em relação aos outros turnos. Os trabalhadores realizam suas tarefas seguidamente com intervalo de apenas 15 minutos para lanche. Segundo observações realizadas pela pesquisadora, esse procedimento diverge de uma jornada de trabalho adequada à qualidade de vida do trabalhador.

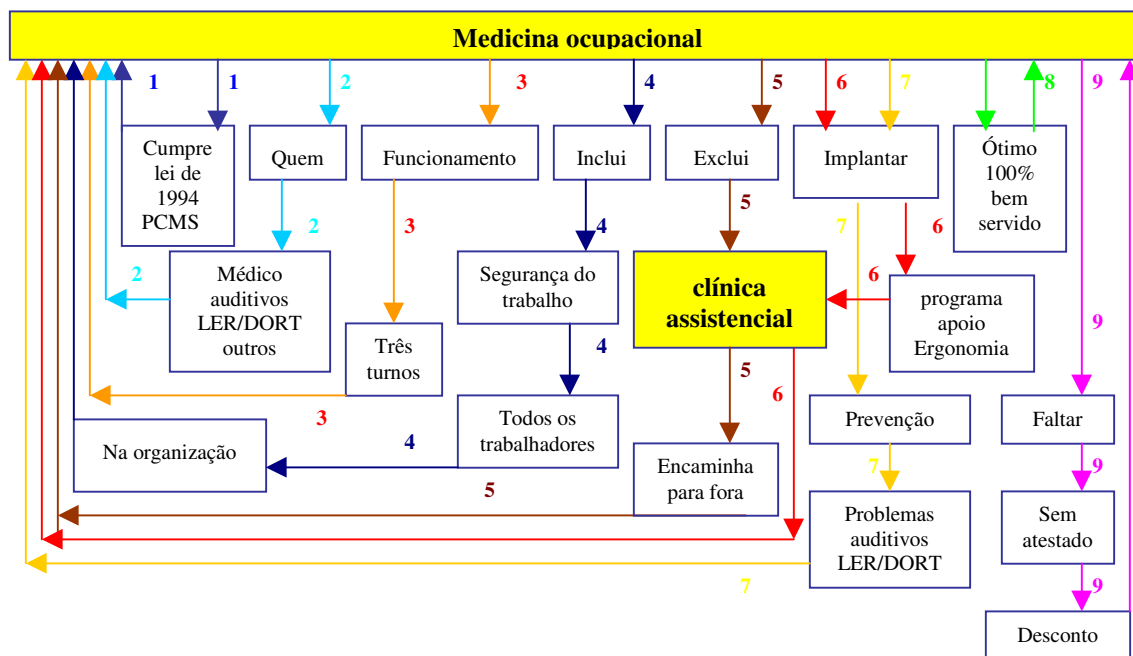
Os trabalhadores, em seu discurso, se revelam "carentes" por estarem sozinhos, já que a administração não trabalha à noite, portanto não percebe suas dificuldades e dificilmente acontece algum evento para o turno C.

É não tem diferença e é claro o turno C como a área administrativa por exemplo departamento pessoal, serviço social, recrutamento e seleção e outras áreas não dão o suporte 100% igual os outros turnos tem mas tem providências que a gente toma por exemplo é ontem teve uma comemoração no turno C [...] a gente tenta ao máximo não deixar o turno C não se sentir essa carência da área administrativa principalmente do RH. (S4G1).

[...] agora o turno C, é o cansaço, eles sentem assim um pouco esquecidos porque a maioris das pessoas não vêem, aí já sentem assim, aquela carência que tinha ter alguém aqui né. Isso a LLL ta fazendo de vez enquanto vem aqui, mas acho que o problema maior é a carência porque quem trabalha no turno C é porque realmente precisa, entendeu? (S5 G2)

[...] é dificultativo porque você cansa mais, porque trocar o dia com a noite que eu não sou acostumado então cansa mais [...] (S8 G2)

Gráfico 9 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como funciona o serviço de medicina do trabalho?**



A leitura do Gráfico 9 revela que do núcleo induzido (Como funciona a medicina ocupacional) emergiram vários núcleos de pensamento.

Segundo os relatos, pode-se afirmar que a MMM cumpre a lei nº 6.514 de 1994, que dispõe sobre o PCMSO⁴. Os médicos do trabalho diagnosticam e fazem a prevenção de alterações no aparelho auditivo, LER/DORT⁵ e outros males. Este atendimento funciona nos três turnos.

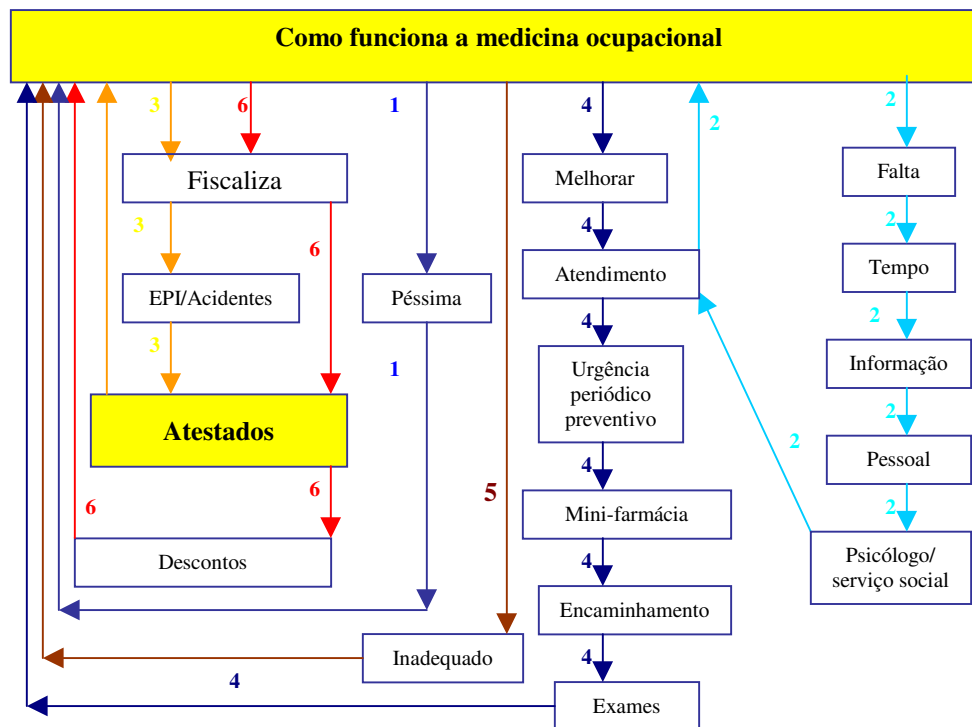
O serviço inclui segurança no trabalho para todos os trabalhadores da organização, mas exclui assistência clínica e os que dela necessitam são encaminhados para fora da organização. Há programas de apoio à ergonomia e à prevenção de problemas auditivos, de LER/DORT e outros.

Alguns consideram ótimo o serviço de medicina ocupacional, mas outros se queixam de que as faltas sem apresentação de atestado médico são descontadas no salário.

⁴ PCMSO - Programa de controle médico e saúde ocupacional

⁵ LER/DORT – lesão por esforço repetitivo / distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho

Gráfico 10 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como funciona o serviço de medicina do trabalho?**



O Gráfico 10 demonstra que do núcleo induzido (Como funciona a medicina ocupacional) emergiram três núcleos principais de pensamento: **fiscaliza, atestado e atendimento**.

Os trabalhadores reputam os serviços da medicina ocupacional como péssimos, visto que, na sua avaliação, o funcionamento é inadequado e, além de faltar pessoal, tempo e informação, faltam atendimento psicológico e de serviço social. Avaliam que é necessário melhorar tanto o atendimento de urgência quanto o periódico e o preventivo, com a formação de mini-farmácia e o encaminhamento de exames para outros locais fora da organização.

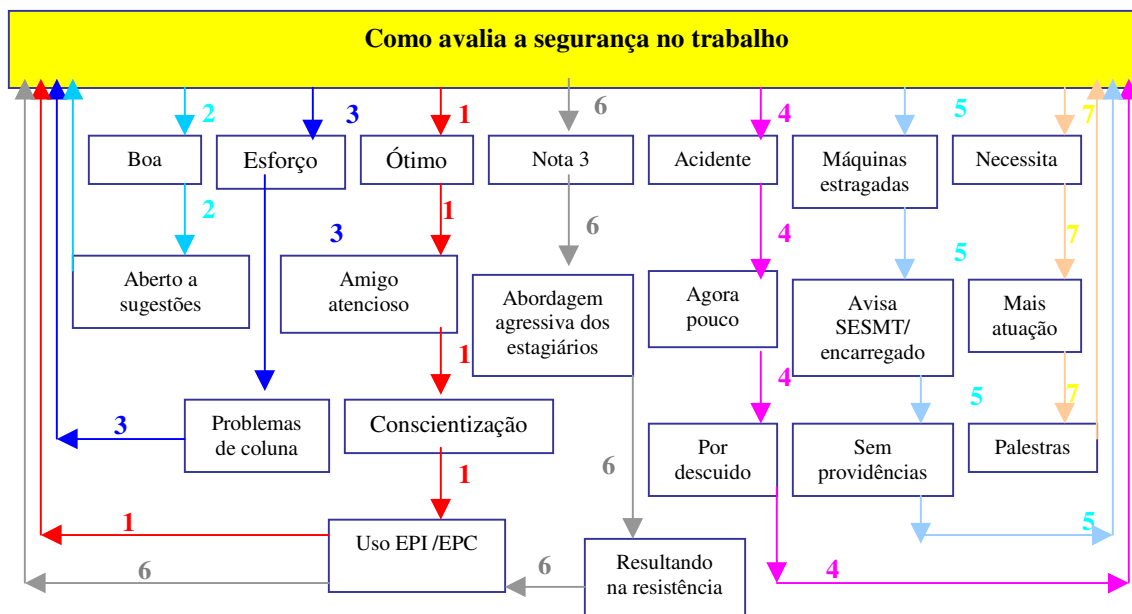
Os técnicos de segurança no trabalho fiscalizam o uso dos EPI e os acidentes por meio dos atestados. Quando há faltas sem apresentação de atestado, é feito o desconto no salário dos trabalhadores.

Quando são implantadas máquinas novas, ocorre aumento de acidentes. Estes, então, são comunicados à chefia e ao setor médico. Nos casos de gravidade, os acidentados são encaminhados, de ambulância, para atendimento fora da organização.

Há relatos de que existem treinamentos iniciais na contratação e quando os supervisores são esclarecidos também contribuem para a diminuição de acidentes.

Os EPI/EPC⁶ são entregues e os trabalhadores são conscientizados de que os equipamentos representam um benefício para eles próprios. O uso é requerido em poucos setores, apenas naqueles onde a insalubridade e a periculosidade são detectadas. Quando ocorre resistência ao uso destes equipamentos, o trabalhador é advertido e suspenso, podendo ocorrer até demissão.

Gráfico 12 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como avalia a segurança no trabalho?**



O Gráfico 12 revela que do núcleo induzido (Como avalia a segurança do trabalho) emergiu apenas um núcleo principal de pensamento: **EPI/EPC**.

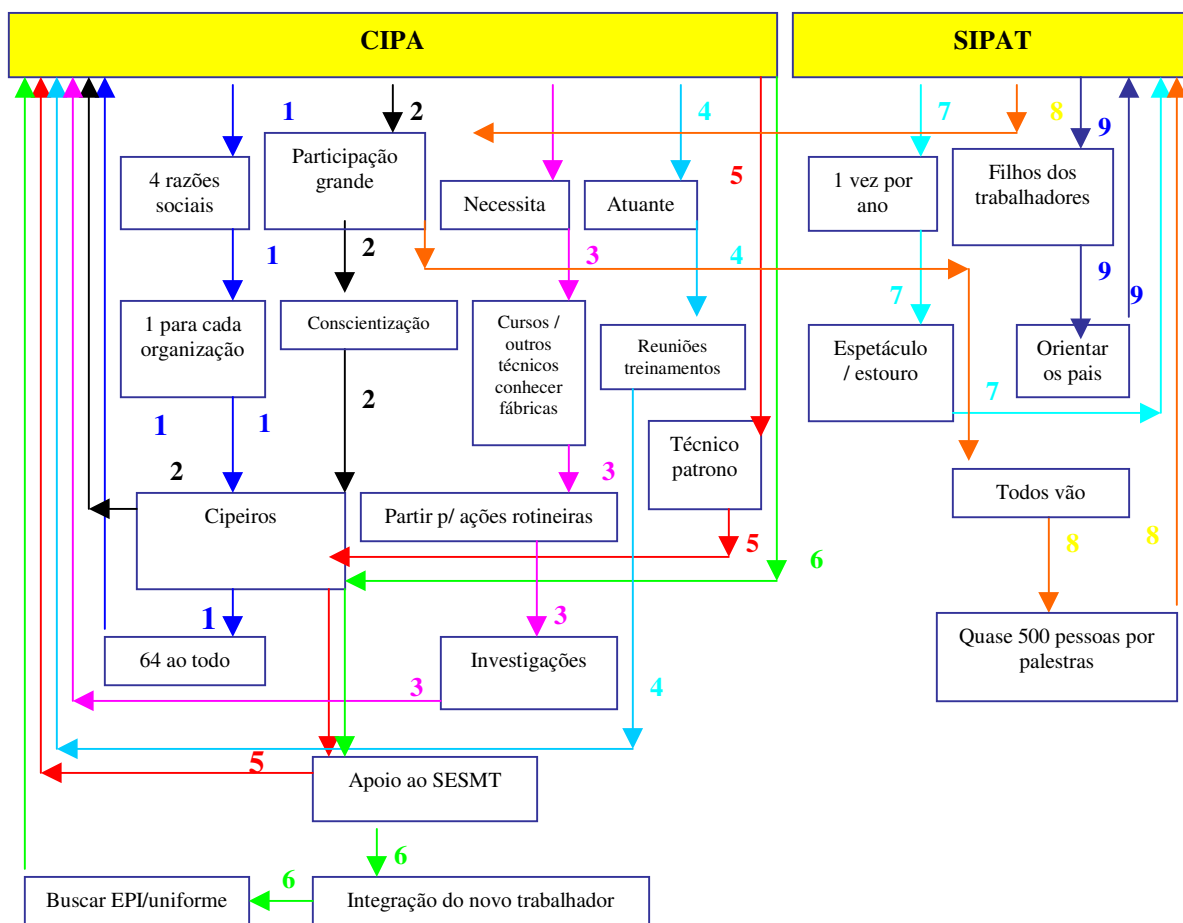
A segurança no trabalho é considerada boa no discurso dos trabalhadores. O

⁶ EPI/EPC – equipamento de proteção individual / equipamento de proteção coletiva

setor é aberto a sugestões. Outros a consideram ótima e os profissionais deste setor, amigos, atenciosos e responsáveis na conscientização do uso de EPI/EPC. Foi atribuída nota três a estes profissionais em relação aos trabalhos sobre o uso dos EPIs, ficando evidenciada a necessidade de uma abordagem mais agressiva dos estagiários para que diminua a resistência ao uso dos equipamentos.

Os trabalhadores se queixam de problemas de coluna provocados pelo esforço no serviço e relatam a ocorrência de poucos acidentes por descuido. Alegam que SESMT e o encarregado foram avisados de que há máquinas estragadas necessitando de conserto, mas não foram percebidas providências para a solução do problema.

Gráfico 13 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como funciona a CIPA e a SIPAT?**



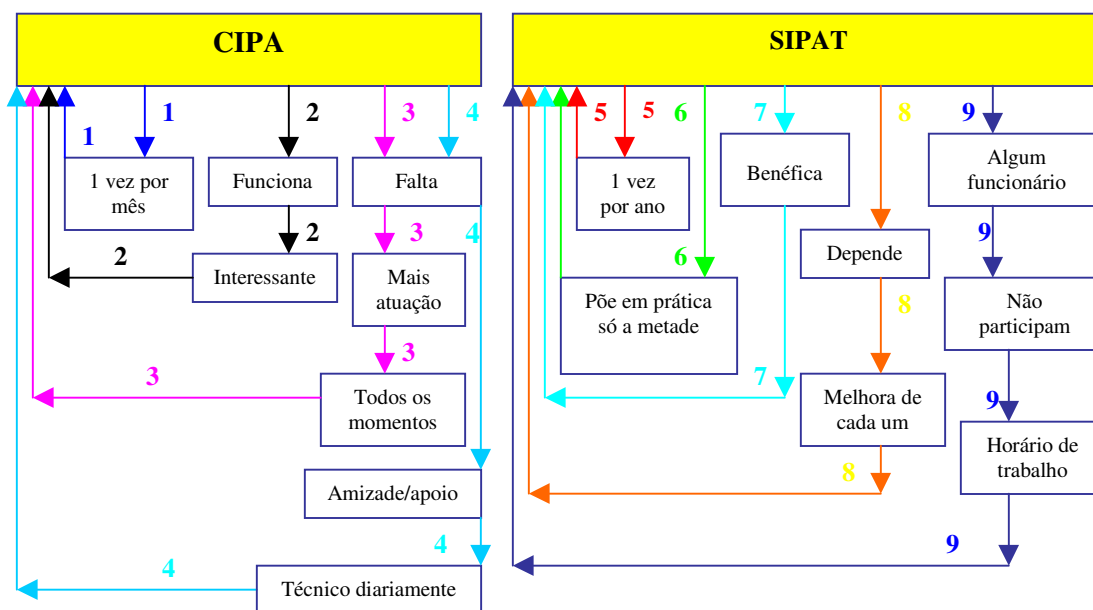
Como pode ser observado no Gráfico 13, do núcleo induzido (CIPA e SIPAT) emergiram três núcleos principais de pensamento: **participação grande, cipeiros e apoio ao SESMT**⁷.

Os trabalhadores relatam que a CIPA existe nas quatro fábricas, totalizando 64 cipeiros ao todo e há grande participação nas atividades da CIPA, tanto nas reuniões quanto nos treinamentos.

O discurso dos trabalhadores indica duas necessidades em relação a os cipeiros: primeiro, que façam cursos para conhecer outras técnicas; segundo, que conheçam outras fábricas. Os técnicos e cipeiros têm o apoio do SESMT, que fornece os uniformes e EPIs e faz também a integração do novo trabalhador.

A SIPAT ocorre uma vez ao ano e é tida como um espetáculo, pois conta com grande participação. São aproximadamente 500 pessoas por palestra, incluindo os filhos dos funcionários que têm um importante papel na orientação dos pais.

Gráfico 14 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como funciona a CIPA**⁸ e **a SIPAT**⁹?



⁷ SESMT – Serviço especializado em engenharia de segurança e medicina do trabalho

⁸ CIPA – Comissão interna de prevenção de acidentes

⁹ SIPAT – Semana interna de prevenção de acidentes

O Gráfico 14 evidencia que do núcleo induzido (CIPA e SIPAT) emergiu um núcleo principal de pensamento: **falta**.

A CIPA funciona uma vez por mês e, segundo a avaliação dos trabalhadores, ela é interessante e realmente funciona. Dizem, no entanto, que falta uma atuação maior em todos os momentos, mais amizade e apoio por parte dos técnicos.

A SIPAT ocorre uma vez ao ano e, de acordo com o discurso dos trabalhadores, somente a metade das ações propostas é praticada. Avaliam-na como benéfica e que para melhorar depende de cada um. A falta de participação de alguns é devida ao horário de trabalho.

4.2.3 *Análise sobre a medicina e a segurança no trabalho (gráficos 9 a 14)*

Em relação às atividades de segurança no trabalho realizadas pela CIPA, os trabalhadores afirmam que são satisfatórias, embora sejam necessárias algumas melhorias e, ainda, que a equipe é amiga e tenta conscientizar todos os trabalhadores sobre os riscos de acidentes e sobre a importância do uso de EPI.

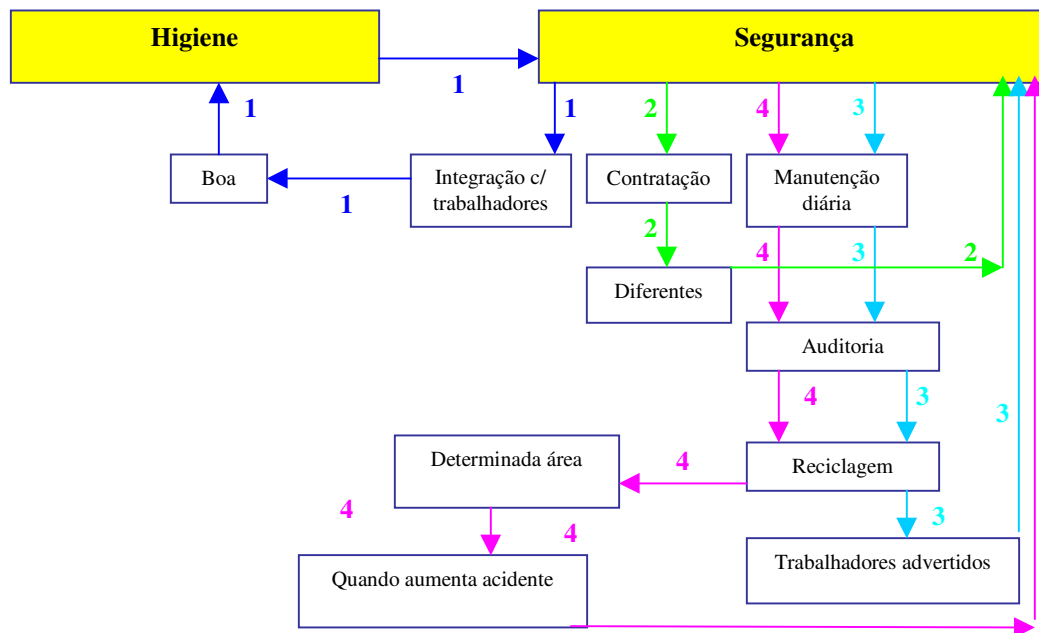
O SESMT promove e divulga também no jornal institucional suas atividades:

Quando a segurança dos colaboradores está em jogo, entra em ação a união de forças. Dia 9 de julho o Sesmt e CIPA uniram-se na realização do II Encontro Interno de Representantes da CIPA, tendo como palco o Cinema do Centro de Convivência.

Discutiram temas como: a importância da CIPA na Prevenção de Acidentes de Trabalho, como garantir êxitos na conscientização dos colaboradores e garantir êxitos para solucionar os riscos elencados, dificuldades da CIPA em cumprir o Planejamento Anual de Atividades, apresentação das atividades realizadas por cada CIPA, na gestão 2002. (ago. 2002)

A MMM realiza anualmente a SIPAT que, conforme o discurso de todos, é eficaz, pois todos participam e buscam diminuir os acidentes de trabalho. Percebe-se uma falha neste trabalho em relação ao turno C. Poucas pessoas participam da SIPAT e existe apenas um Técnico de Segurança do Trabalho no turno da noite, que fica sem assistência quando o mesmo necessita se ausentar da fábrica.

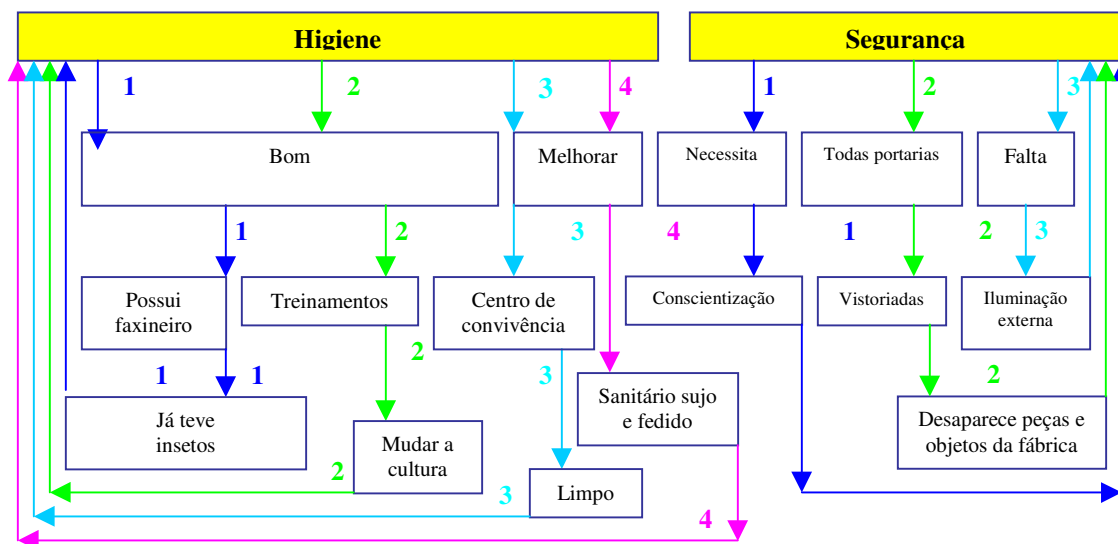
Gráfico 15 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Quais as práticas adotadas a respeito da higiene e segurança dos trabalhadores na organização?**



No Gráfico 15, observa-se que do núcleo induzido (Higiene e Segurança) emergiram três núcleos principais de pensamento: **manutenção diária, auditoria e reciclagem.**

Em se tratando de higiene e segurança, de acordo com o discurso dos trabalhadores do departamento, existe uma boa integração entre os trabalhadores. A organização contrata pessoas deficientes e lhes assegura condições de segurança no trabalho. Ocorre manutenção diária com auditoria, reciclagem para os trabalhadores advertidos ou quando aumentam os acidentes em determinadas áreas.

Gráfico 16 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido ao responderem à pergunta: **Quais as práticas adotadas a respeito da higiene e segurança dos trabalhadores na organização?**



Como pode ser observado no Gráfico 16, do núcleo induzido (Higiene e Segurança) emergiu um núcleo principal de pensamento: **bom**.

A higiene é considerada boa, visto que há um faxineiro para limpar a sujeira e eliminar os insetos. Embora seja oferecido treinamento para os trabalhadores, existe a necessidade de melhorar a utilização dos sanitários considerados ‘sujo e fedidos’.

Em relação à segurança, foram feitas algumas observações sobre a necessidade de maior conscientização de todos, de implementação de vistoria em todas as portarias para não desaparecer peças e objetos das fábricas e de melhorar a iluminação externa.

4.2.4 Análise sobre a higiene e segurança no trabalho (gráficos 15 e 16)

De acordo com o jornal institucional, o Departamento de Recursos Humanos desenvolve atividades relacionadas com a saúde dos trabalhadores. São palestras, eventos e outras atividades abordando assuntos sobre medicina ocupacional, higiene e segurança no trabalho.

Com a saúde não se brinca. E sempre que pe possível prevenir e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, a FFF não mede esforços e coloca em prática ações que beneficiem a todos. Foi o que aconteceu de 26 a 30 de agosto na unidade de Aparecida de Goiânia, com a realização da II Semana da Saúde.

Promovido numa parceria entre o Refeitório, Serviços Social e Segurança do Trabalho, o evento teve a participação ativa dos funcionários. Várias palestras e peças artísticas sobre a saúde foram apresentadas e prestigiadas.(out. 2002)

Em todas as edições do jornal institucional são veiculadas informações sobre diversos assuntos relacionados com a saúde do trabalhador: Doenças Sexualmente Transmissíveis (DST), Tabagismo, Câncer de mama e outras doenças.

A MMM realiza trabalhos preventivos. Um exemplo divulgado no jornal da organização foi o ‘Prevenir é sempre melhor’.

Com a saúde não se brinca. Então, para evitar surpresas, o remédio é prevenir. Pensando no melhor os colaboradores da FFF, a Gestão Social do Grupo FFF e o Pró-Life Laboratório de Análises Clínicas realizaram de 1º a 8 de julho exames preventivos, gratuitamente. (ago. 2002)

Os discursos dos trabalhadores de ambos os grupos demonstraram que, na organização, falta realizar trabalhos em relação à adequação da temperatura de alguns setores, especialmente dentro da fábrica, cujo ambiente foi considerado quente, abafado, estressante e cansativo em níveis que afetam, de forma evidente, a qualidade de vida no trabalho. As declarações de ambos os grupos em relação à iluminação externa e aos ruídos dos geradores foram concordantes, evidenciando a necessidade de mudanças.

Há opiniões divergentes acerca da temperatura quando se analisa o discurso de alguns trabalhadores do G1 e do G2. Os sujeitos do G1 relatam que as medições indicam que a temperatura é aceitável na fábrica, ou seja, está dentro das normas das leis de segurança. Mas, de acordo com a maioria dos trabalhadores do G2 e com as observações realizadas nestes locais, a temperatura é elevada e provoca cansaço, dor de cabeça e incômodo nos trabalhadores.

Para Chiavenato (1999), a segurança no trabalho envolve três áreas principais da atividade: prevenção de acidentes, estabelecimento de um sistema de procedimentos eficazes em relação à segurança e prevenção de acidente do trabalhador dentro da organização. As atividades do Departamento de Recursos Humanos da organização estudada incluem estas ações.

Um dos motivos pelos quais este departamento foi criado foi evitar acidentes na organização por meio da prevenção e conscientização dos trabalhadores. De acordo

com o discurso da maioria dos trabalhadores de ambos os grupos, esta atividade é bem realizada em todos os turnos. Eles se queixam apenas de um fato: os outros profissionais do departamento, que não fazem parte da segurança, estão deixando a desejar na questão de atenção ao trabalhador, especialmente, do turno C.

Mazzucco (1999) utilizou a categoria de Walton (1973) numa investigação no nível gerencial de uma indústria no setor cerâmico. Em relação à categoria *condições de trabalho*, os trabalhadores consideraram boas ao se referirem ao ambiente do escritório, mas destacaram algumas dificuldades existentes no ambiente físico de trabalho em relação à insalubridade no interior das fábricas. Os dados coincidentes encontrados na presente pesquisa evidenciam que os problemas com segurança e higiene do trabalho geralmente encontram-se nos locais das linhas operacionais e de fábrica.

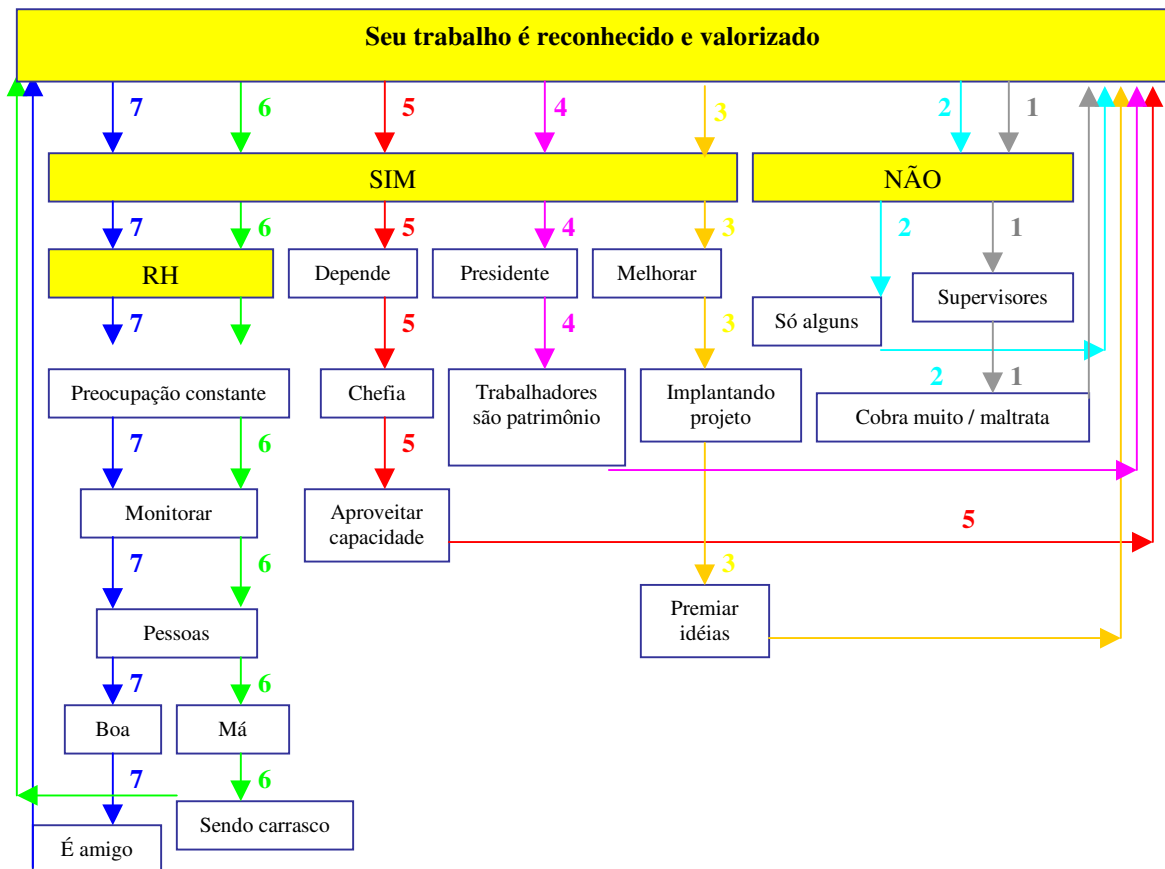
Os resultados encontrados na pesquisa em questão também coincidem com os encontrados por Vieira (1996), em um estudo de caso sobre a qualidade de vida na gestão da qualidade total na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul (SC), onde a percepção dos trabalhadores demonstra que a organização se preocupa com a prevenção de acidentes, oferecendo aparelhos de proteção individual, promovendo campanhas de acidentes e incentivando a CIPA.

4.3 Categoria 3 - Uso e desenvolvimento da capacidade humana

De acordo com Walton (1973), a individualidade dos trabalhadores é evidenciada à proporção que a organização os capacita para o uso e desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos. Para que possam desenvolver estes aspectos, é necessária a aquisição de algumas qualidades como: autonomia, habilidades múltiplas, informações, conhecimento abrangente de toda a organização e planejamento.

Os próximos gráficos demonstram como a organização em estudo percebe e aplica esta categoria: uso e desenvolvimento da capacidade humana.

Gráfico 17 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você acha que seu trabalho na organização é reconhecido e valorizado pelos chefes, colegas e pelo Departamento de Recursos Humanos?**



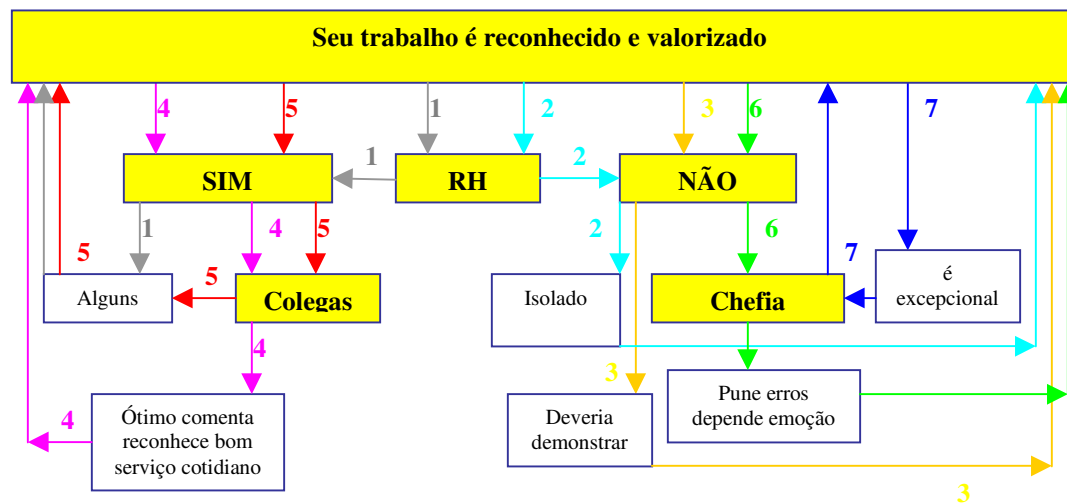
Como pode ser observado no Gráfico 17, do núcleo induzido (Seu trabalho é reconhecido e valorizado) emergiram dois núcleos principais de pensamento: **sim e não**.

Os trabalhadores dizem que os supervisores cobram muito e maltratam. Só alguns reconhecem e valorizam a atividade dos trabalhadores.

Alguns trabalhadores relatam que são valorizados e que o presidente considera os trabalhadores como patrimônio da organização. Outros afirmam depender da chefia o aproveitamento da capacidade do trabalhador. O Departamento de Recursos Humanos precisa melhorar sua forma de valorização do trabalhador, implementando o projeto de premiar idéias.

O Departamento de Recursos Humanos tem a preocupação constante de monitorar os trabalhadores, tornando-se amigos das pessoas boas e carrascos das más.

Gráfico 18 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você acha que seu trabalho na organização é reconhecido e valorizado pelos chefes, colegas e pelo Departamento de Recursos Humanos?**



Como pode ser observado no Gráfico 18, do núcleo induzido (Seu trabalho é reconhecido e valorizado) emergiram cinco núcleos principais de pensamento: **sim, RH, não e colegas e chefia.**

No discurso dos trabalhadores observa-se uma divergência de opiniões. Alguns concordam que o Departamento de Recursos Humanos valoriza os trabalhadores, mas outros dizem que às vezes os trabalhadores deste departamento se isolam e que deveriam demonstrar mais reconhecimento.

Para alguns trabalhadores, a chefia pune erros com base na emoção, para outros os chefes são excepcionais. Em relação ao demais trabalhadores há relatos de que os colegas reconhecem o trabalho um do outro e comentam o bom serviço no cotidiano.

4.3.1 *Análise sobre o reconhecimento e a valorização dos trabalhadores na organização (gráficos 17 e 18)*

De acordo com os discursos dos trabalhadores, percebe-se a existência de uma divergência entre os trabalhadores do G1 e do G2. Os exemplos a seguir, colhidos entre o primeiro grupo, estão permeados pelo discurso firmado pela diretoria com uma imagem ideal de trabalhadores como patrimônio da organização.

O próprio presidente fala isso [...] "o maior patrimônio da empresa são os funcionários" então a valorização as vezes não se dá pelo salário porque o salário como eu já falei tem que ser a média do salário do mercado senão não tem jeito a empresa não pode dar o salário altíssimo[...] (S1G1)

Valoriza e como valoriza, o trabalho é do trabalho que move essa empresa, então mais do que nunca a gente tá aproveitando o que a gente tem aqui dentro. (S4G1)

Valorizam, é claro que começa pelo RH que é responsabilidade do RH tá monitorando isso e sabendo reconhecer só que tem que ter parceria por exemplo, eu não vou saber se um funcionário da produção tá desempenhando um bom papel que poderia até aqui pra área administrativa, se o supervisor não me falar se a gerência não autoriza eu a tirar ele de lá e colocar na área administrativa então é claro que tudo tem que ter suporte. (S4G1)

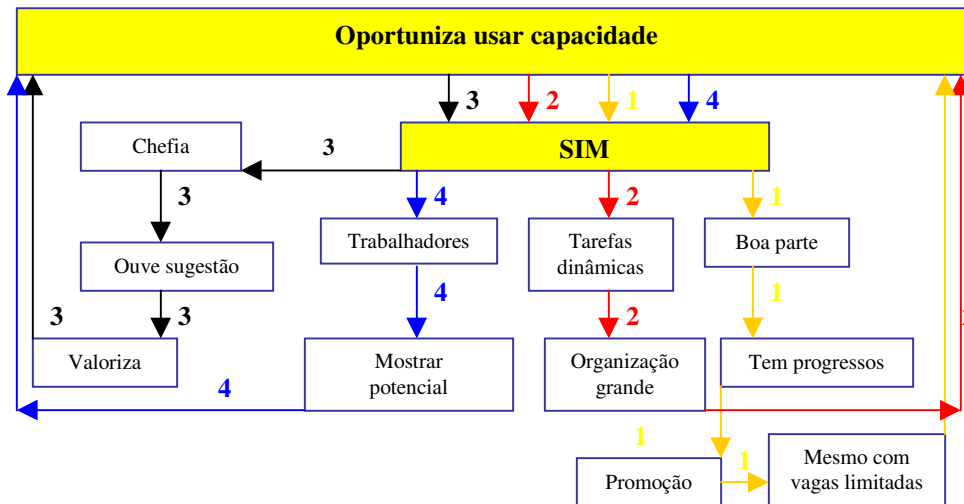
A realidade é vista pelos demais trabalhadores de modo diferente. Segundo eles, a organização não valoriza o trabalhador de acordo com seu esforço.

Não, porque é igual eu to te falando ele não reconhece é de jeito nenhum o que a gente faz, eu não falo só por mim não é por todos os cremeiros, turno A, B e C porque olha se tivesse um tempinho de descer lá eu te mostrava[...] nos chega a pegar de 13 a 14 toneladas por dia sem contar os paletes que nos puxa, sem contar a responsabilidade nossa, é recheio pra muita gente [...] a gente tá trabalhando eles vem com mais 2 ou 3 serviço para cima da gente, mas não reconhece o que a gente faz, o tanto que a gente ganha, então da minha parte eles não reconhece é nada, nada, nada. (S8G2)

O jornal institucional afirma que a organização valoriza seus trabalhadores.

A dedicação ao trabalho, além de ser um espelho para todos, é reconhecida e premiada publicamente. O Prêmio 'Funcionário Destaque' [...] A premiação, que visa destacar e ressaltar os colaboradores que mais se sobressaem no trabalho [...] (jan. 2003)

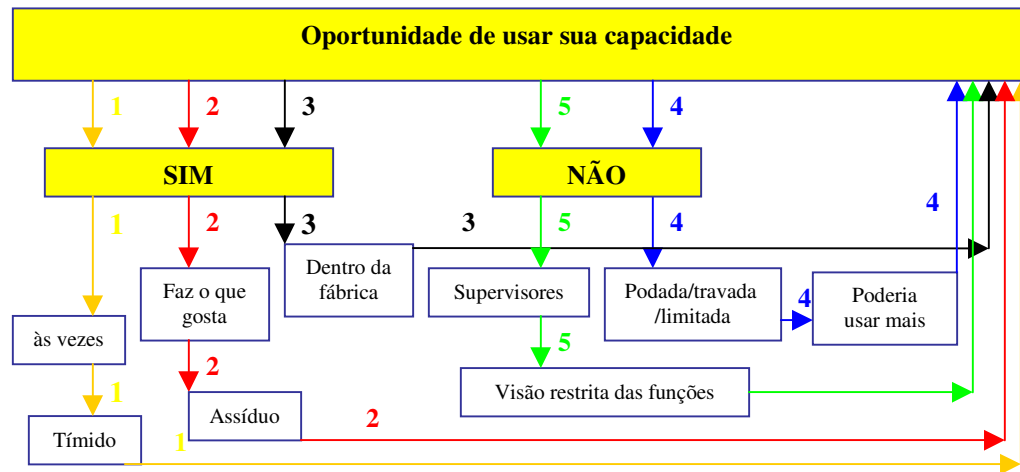
Gráfico 19 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você acha que para executar seu trabalho tem oportunidade de usar sua capacidade e potencial?**



Pode ser observado no Gráfico 19 que do núcleo induzido (Oportunizar sua capacidade) emergiu um núcleo principal de pensamento: **sim**.

Os trabalhadores consideram que boa parte deles experimenta progressos, por exemplo, as promoções, mesmo com vagas limitadas. As tarefas são dinâmicas visto ser uma grande organização e a chefia ouve sugestões, valorizando os trabalhadores quando mostram seu potencial.

Gráfico 20 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você acha que para executar seu trabalho tem oportunidade de usar sua capacidade e potencial?**



Como pode ser observado no Gráfico 20, do núcleo induzido (Oportunidade de usar sua capacidade) emergiram dois núcleos principais de pensamento: **sim e não**.

Segundo o relato dos trabalhadores, eles se consideram podados, travados e limitados em relação à utilização de suas potencialidades. Os supervisores possuem uma visão restrita das funções dos trabalhadores.

Outros concordam que têm oportunidade de utilizar seu potencial ainda que timidamente, e isso é demonstrado dentro da fábrica quando desempenham suas tarefas adequadamente e quando são assíduos em seu trabalho.

4.3.2 Análise sobre a utilização da capacidade do trabalhador na organização (gráficos 19 e 20)

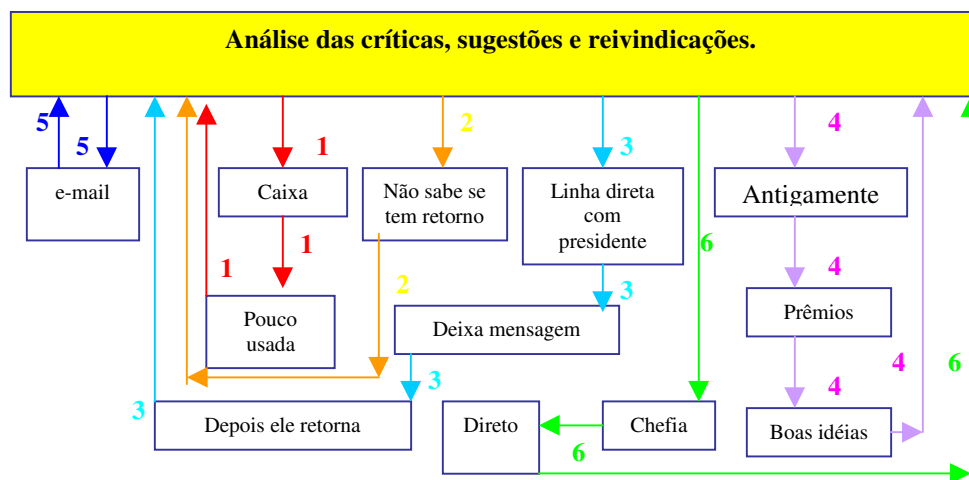
Segundo os trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos, a organização em estudo dá oportunidade para o trabalhador utilizar suas capacidades e habilidades, mas o que dificulta é a impossibilidade de dar chance para todos. O discurso dos demais trabalhadores aponta a necessidade de a organização conhecer melhor os trabalhadores, utilizar mais suas capacidades e deixá-los mais livres para utilizar seu potencial.

Uma boa parte sim sem dúvida, muitos deles que tanta gente que progrediu aqui dentro, muita gente progrediu, lógico que numa empresa desse tamanho você não tem como dar chance para todo mundo, se tivesse oportunidade só que não ia Ter lugar para todo mundo ocupar todos os cargos, nos trabalhamos com mão de obra barata, muitos deles são primeiro emprego, além de ser mão de obra barata e primeiro emprego, é mais jovem, isso ele quer oportunidade, ele quer oportunidade mas nem sempre consegue. (S2 G1)

[...] Eu sei que eu posso ir muito mais além, mas eu sinto ainda travada. (S5 G2)

Acho que poderia usar muito mais. (S10G2)

Gráfico 21 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como são analisadas as sugestões, críticas e reivindicações dos trabalhadores?**

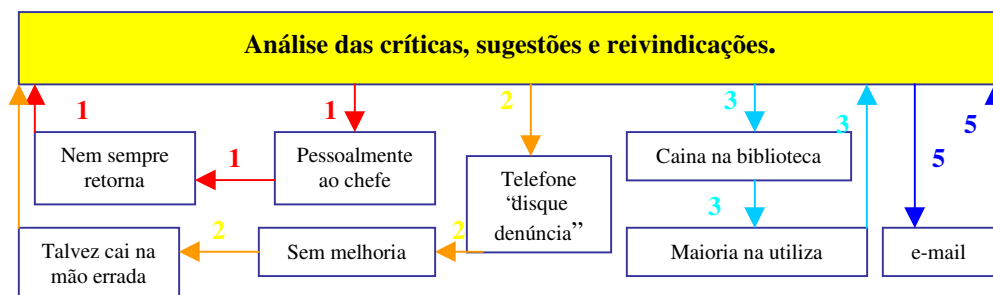


Como pode ser observado no Gráfico 21, do núcleo induzido (Análise das críticas, sugestões e reivindicações) emergiram vários núcleos de pensamento.

Existem diferentes maneiras, de acordo com o discurso dos trabalhadores, de encaminhar sugestões e críticas: o *e-mail*; a caixa, que é pouco usada; a linha direta com o presidente, por meio da qual se deixa mensagem e depois ele retorna e, por fim, há a possibilidade de falar diretamente com a chefia.

Outros trabalhadores, em seu discurso, relatam que não sabem se estas formas têm retorno. Dizem que antigamente existiam prêmios por boas idéias.

Gráfico 22 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como são analisadas as sugestões, críticas e reivindicações dos trabalhadores?**



Como pode ser observado no Gráfico 22, do núcleo induzido (Análise das críticas, sugestões e reivindicações) emergiram vários núcleos de pensamento.

Para este grupo de trabalhadores, as sugestões, críticas e reivindicações são enviadas por *e-mail* e pela caixa existente na biblioteca, utilizada pela maioria dos interessados. As outras formas possíveis são: apresentar pessoalmente ao chefe, embora nem sempre haja retorno e pelo “disque denúncia”. Relatam que a melhoria talvez não ocorra porque as informações e solicitações enviadas podem cair em mãos erradas.

4.3.3 *Análise sobre as críticas, sugestões e reivindicações realizadas pelos trabalhadores (gráficos 21 e 22)*

As críticas, sugestões e reivindicações são encaminhadas de várias formas: caixa de sugestões, linha direta e por intermédio da chefia, mas os dois grupos relatam que não têm conhecimento se estas formas de comunicação são bem utilizadas e se existe retorno destes questionamentos. Ambos os grupos se posicionaram da mesma forma em relação a esta questão.

Eles têm caixa de sugestão têm caixa de sugestões espalhadas, têm o telefone a linha direta com o presidente têm porta aberta o funcionário pode entrar aqui e falar, às vezes ele está descontente com algum problema igual chega esses dias aí na hora de receber tava errado o 13° ele veio aqui vamos lá agora na hora ele foi acudido sabe ele não precisa ir lá a gente dá assistência aqui todo mundo. Queremos ter funcionários satisfeito satisfeito ele tá do nosso lado. (S1 G1)

Não tem um meio estruturado eles procuram as pessoas, o recursos humanos ou os próprios encarregados ou serviço social e fazem suas reclamações e são ouvidos. (S3 G1)

Eu não tenho conhecimento se essas informações, sugestões ou críticas se ele é retornada o resultado para os funcionários, eu não sei te afirmar isso não. (S7G1)

Olha eu nunca fui atrás de alguém pra dar não, eles nunca quis escutar a gente mas sempre quando eu quero dar uma sugestão igual no nosso creme mesmo para melhorar pra gente eu falo com o nosso encarregado. Ouve, ouve, mas não toma providência. (S8 G2)

De primeiro eu não sei se ainda funciona tinha um disque denúncia aqui dentro da empresa, sabe. Eu não sei se acabou às vezes tinha umas caixinhas de sugestão dentro da empresa aí o pessoal dava a sugestão mas eu acho que essas sugestões não ia muito a frente não[...] uma vez tinha um colega ‘blha eu passei isso e isso pra melhorar’ e esperava o resultado e não tinha retorno. (S11 G2)

Existem outras formas de apresentar sugestões, críticas e reivindicações que, de acordo com o jornal da organização, os trabalhadores podem utilizar:

[...] Entendendo que a visualização das informações que são passadas aos colaboradores já está ultrapassada no tempo e no espaço, o departamento de Recursos Humanos da MMM criou o Comitê de Comunicação Visual. Para a viabilização do projeto, o Comitê está criando alguns procedimentos de comunicação para a utilização e controle desses meios de comunicação. Se você tem alguma sugestão a respeito, procure pela LLL, no Recursos Humanos. Toda sugestão será bem-vinda. (jan. 2003)

Estudiosos do assunto qualidade de vida no trabalho, como Mazzucco (1999), Ruguê (2001) e Santos, Moraes e Kilimilik (1999), consideram que um trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo, quando sintetiza as realizações pessoais que o trabalhador obtém a partir de seu trabalho e aquelas que experimenta com o trabalho em si. De uma forma geral, os trabalhadores da organização estudada sentem-se valorizados, especialmente, pelos colegas.

Os discursos dos dois grupos revelam a existência de divergência entre alguns trabalhadores do G1 e do G2. O primeiro grupo reproduz o discurso firmado pela diretoria com uma imagem ideal de trabalhadores como patrimônio da organização. O discurso do G2 aponta a falta de reconhecimento e valorização do trabalhador na organização por parte, especialmente, da chefia e do Departamento de Recursos Humanos que é distante dos trabalhadores.

A atuação do Departamento de Recursos Humanos deixa a desejar no que se refere à valorização dos trabalhadores e à divulgação das formas que eles podem utilizar para a comunicação com a chefia e com a diretoria.

De acordo com os sujeitos do G2 e do G1, tanto os critérios de valorização quanto os modos de comunicação não estão estruturados de forma adequada. O Departamento de Recursos Humanos tem como responsabilidade trabalhar para que os

trabalhadores se sintam valorizados e mantenham constante comunicação com o setor, mas, segundo o discurso da maioria dos trabalhadores do G2, isso não está acontecendo. Há, portanto, neste ponto, uma divergência entre os dois discursos, visto que os sujeitos do G1 dizem estar sempre atentos à valorização dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, buscam o entrosamento com os mesmos.

Quando são questionados se o trabalho permite alguém exercitar as grandes habilidades em vez de meras repetições da mesma limitada habilidade, observa-se, no discurso dos trabalhadores do G2, certa limitação, com queixas de que gostariam de demonstrar mais suas habilidades, mas muitas vezes são ‘podados’.

As observações sobre esta categoria são opostas às encontradas nos estudos de Mazzucco (1999), numa investigação no nível gerencial de uma indústria do setor cerâmico catarinense. Segundo a opinião dos gerentes industriais, a organização dava aos trabalhadores significativa autonomia, liberdade de planejar e implementar atividades no seu dia-a-dia. Tal divergência pode ser proveniente do fato de ser um discurso de trabalhadores do nível gerencial e não operacional. Outra pesquisa que difere dos resultados encontrados neste trabalho foi a de Brighenti, Silva e Fernandes (2002) sobre a qualidade de vida no trabalho na central de relacionamento com os clientes da TIM Celular-SC. Observou-se, ali, que todas as decisões envolviam a participação dos trabalhadores e todas as negociações estavam abertas aos trabalhadores.

Os resultados encontrados nesta pesquisa se assemelham aos encontrados por Vieira (1996) em um estudo de caso sobre a qualidade de vida na gestão da qualidade total na empresa Weg Motores, em Jaraguá do Sul (SC). A diferença existente entre o planejamento e a execução do trabalhador ainda é evidente na organização, ou seja, quando os operários sentem necessidade de alterações no planejamento, não podem executá-las sem a autorização da chefia. Assim também se percebe na atual pesquisa, quando os trabalhadores relatam não terem formas eficazes de comunicação e nem autonomia em suas atividades.

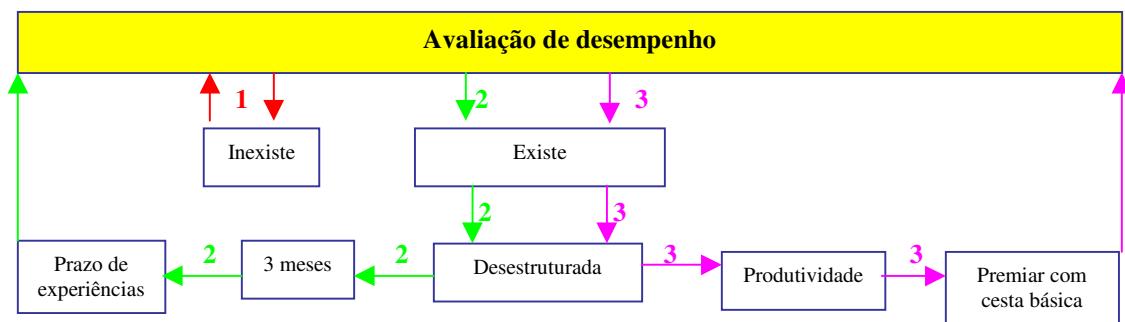
A pesquisa de Kilimnik e Motta (2001) sobre a gestão de recursos humanos em empresas mineiras diferenciou-se da pesquisa atual, ao apontar como resultado um avanço em direção à gestão de recursos humanos, tendo em vista que as organizações estavam valorizando mais o capital intelectual de seus trabalhadores.

4.4 Categoria 4 - Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança

Nesta categoria, Walton (1973) alerta para a importância de atividades profissionais e educacionais para manter e ampliar a capacidade do trabalhador dentro da organização. Também enfatiza a importância da aplicação de suas habilidades em tarefas futuras e das perspectivas de ascensão, consideradas como relevantes para uma satisfatória qualidade de vida no trabalho.

Os discursos dos trabalhadores, representados nos gráficos, demonstram o que pensam e sentem a respeito deste fator na organização.

Gráfico 23 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Existe algum trabalho de avaliação de desempenho do trabalhador? Qual?**

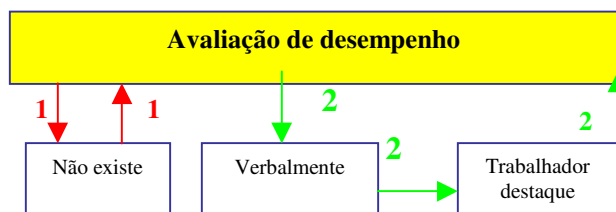


Como pode ser observado no Gráfico 23, do núcleo induzido (Avaliação de desempenho) emergiu um núcleo principal de pensamento: **existe**.

A avaliação de desempenho, segundo o discurso de alguns trabalhadores, ocorre em dois momentos: no final do prazo de três meses de experiência e na avaliação da produtividade, quando são premiados com cesta básica.

Existem outros trabalhadores que relatam a inexistência de avaliação de desempenho.

Gráfico 24 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Existe algum trabalho de avaliação de desempenho do trabalhador? Qual?**



Como pode ser observado no Gráfico 24, do núcleo induzido (Avaliação de desempenho) emergiu um núcleo principal de pensamento: **não existe**.

Os trabalhadores que relatam em seu discurso a existência de avaliação de desempenho afirmam que esta é feita de forma verbal pelo supervisor e dirigida ao trabalhador escolhido como destaque. Outros, porém, negam a existência de avaliação de desempenho.

4.4.1 *Análise sobre avaliação de desempenho desenvolvida na organização (gráficos 23 e 24)*

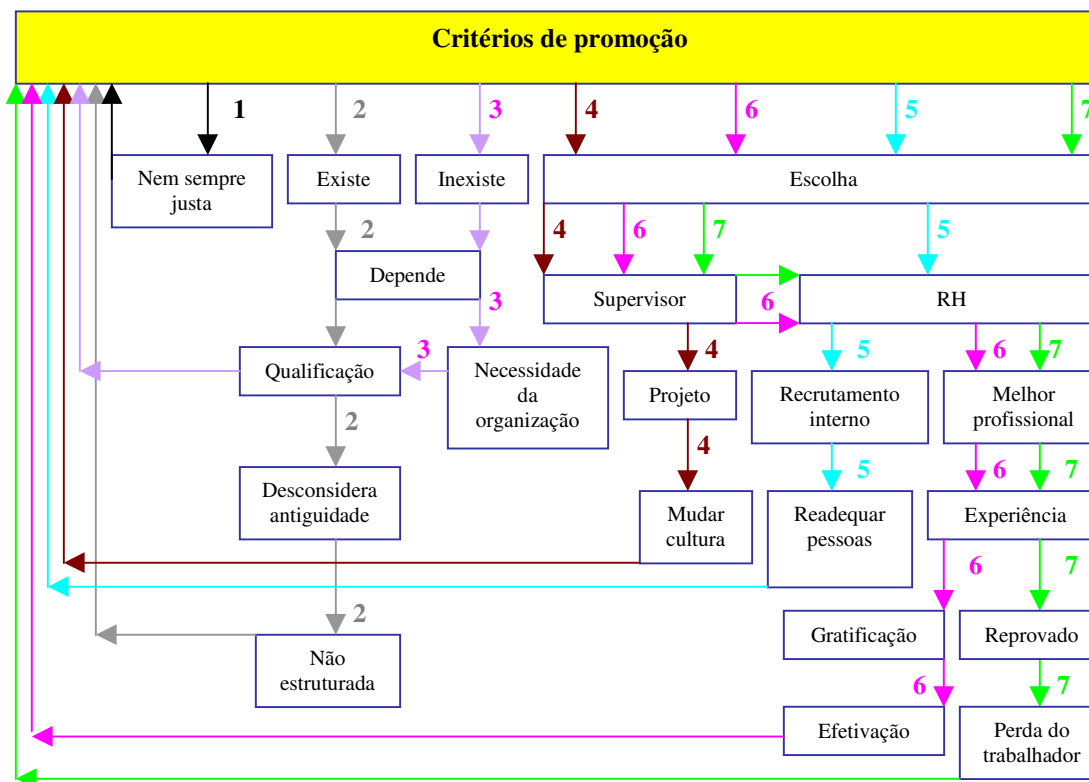
Ambos os grupos, o do Departamento de Recursos Humanos e o dos demais trabalhadores, possuem a mesma posição em relação à avaliação de desempenho. Relatam que não existe. A avaliação das atividades é transmitida apenas oralmente ao trabalhador.

Escritamente fala pra você que funciona assim, não. (S4 G1)

Uma avaliação por escrito mais objetiva eu não tenho conhecimento dela e de que forma é feita não. (S7 G1)

Avaliada a gente tá constantemente, por escrito não. (S9 G2)

Gráfico 25 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você conhece os critérios de promoção da organização?**

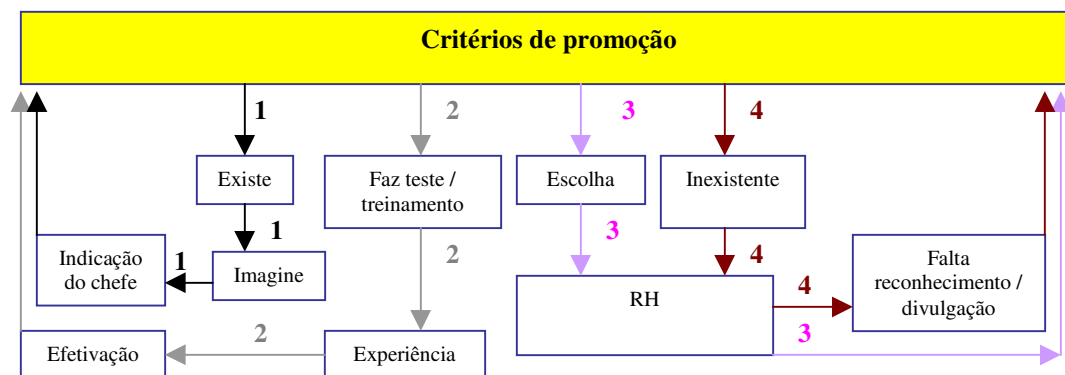


Como pode ser observado no Gráfico 25, do núcleo induzido (Critérios de promoção) emergiram cinco núcleos principais de pensamento: **escolha, rh, supervisor, qualificação e depende**.

Segundo o discurso dos trabalhadores, os critérios de promoção nem sempre são justos. Eles existem, mas de forma desestruturada. A organização leva em consideração a qualificação e desconsidera o tempo de casa. Outros dizem que os critérios inexistem e a promoção depende da necessidade da organização.

A escolha daquele que será promovido depende do supervisor e há necessidade de projetos para mudar a cultura e a qualificação. Dependem da chefia e do Departamento de Recursos Humanos o recrutamento interno, a possibilidade de readequar pessoas e a escolha do melhor profissional segundo a experiência. Quando é realizado o treinamento para promoção, os aprovados recebem gratificação e efetivação no cargo; os reprovados são demitidos.

Gráfico 26 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você conhece os critérios de promoção da organização?**



Como pode ser observado no Gráfico 26, do núcleo induzido (Critérios de promoção) emergiu um núcleo principal de pensamento: **rh**.

Segundo o discurso dos trabalhadores, inexistente por parte do Departamento de Recursos Humanos o reconhecimento do potencial do trabalhador e a divulgação de vagas para promoção.

Outros trabalhadores relatam que a escolha depende do Departamento de Recursos Humanos e imaginam que seja por indicação do chefe, quando o trabalhador desempenha bem a tarefa. Os que são promovidos passam por treinamento com prazo de experiência e efetivação na nova função.

4.4.2 Análise sobre os critérios de promoção existentes na organização (gráficos 25 e 26)

Não existem critérios de promoção, é o que se conclui do discurso dos trabalhadores dos dois grupos. Eles reconhecem noções de bom desempenho e assiduidade como critérios para ser promovido, mas nada explícito e concreto para ser afirmado com certeza.

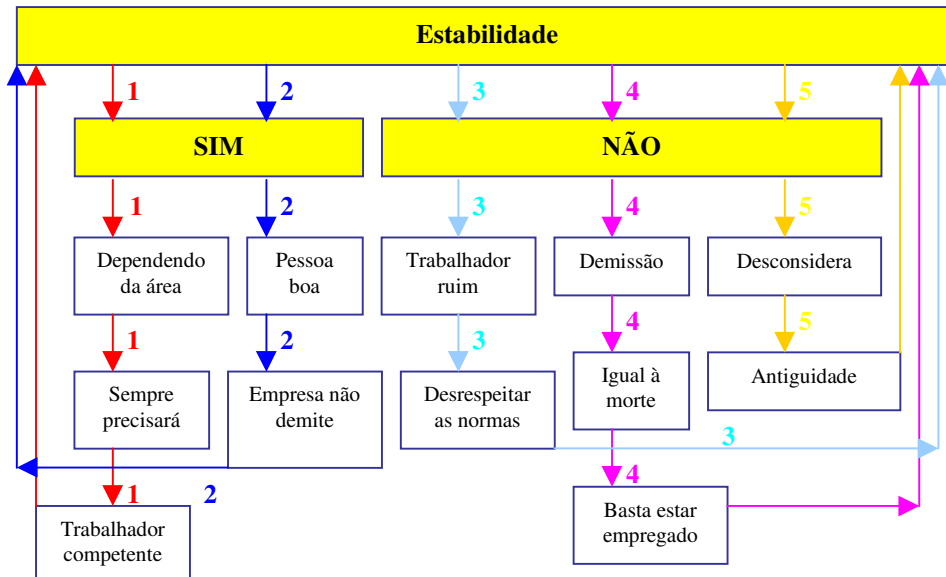
É de acordo com o desempenho, se a pessoa se sair bem, ela pode ser promovida no primeiro mês pra um cargo melhor, pra um operador de máquinas. (S2 G1)

Não, na verdade eu não sei te falar o que ele tem que fazer para ser promovido, eu acredito é [...] aquele funcionário que trabalha direto, que mostre interesse, que não tenha muitas faltas no serviço, o próprio encarregado avalia ele e já pede uma promoção para ele em cima do que interesse que é visto daquele funcionário, o que eu posso te falar, o que eu tenho conhecimento é isso. (S7 G1)

Eu penso que é [...] desempenhar a tarefa bem feito né, fazer tudo de acordo com que eles pedem né (S6 G2)

E assim mesmo não adianta, eles não reconhece, bem é o meu ponto de vista, muitos encarregados checa até alguns funcionários diz que não mas é o meu ponto de vista [...] muito colegas meus falavam assim [...] ‘quando você entrar lá, você trabalha bem, você se esforça que eles vão reconhecer o seu serviço’ quando eu entrei aqui eu trabalhava igual a um burro, [...] eu arrependo até hoje de ter trabalhado igual um doido aqui porque eles não reconhece [...] então eu faço o que eu posso. (S8 G2)

Gráfico 27 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você se sente seguro e estável na organização?**

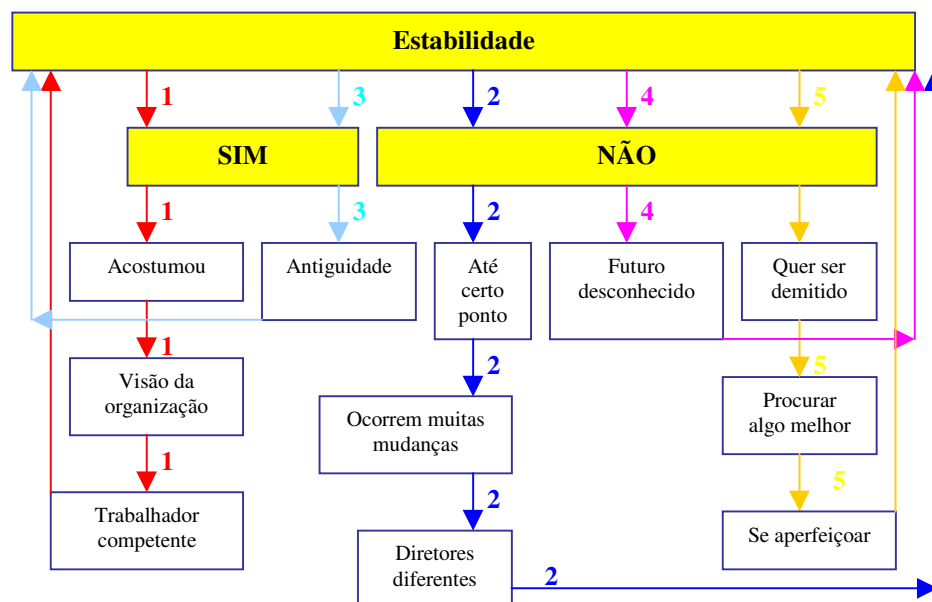


Conforme se verifica no Gráfico 27, do núcleo induzido (Estabilidade) emergiram dois núcleos principais de pensamento: **sim e não**.

Ao relatar **sim** em seu discurso para a existência de estabilidade, os trabalhadores revelam que pessoas boas a organização não demite e, dependendo da área, o trabalhador competente sempre será necessário.

Quando dizem não, afirmam que os trabalhadores ruins que desrespeitam as normas não possuem estabilidade. Esse pensamento está impregnado do seguinte discurso: “à demissão é igual a morte, basta esta empregado”. Para eles o trabalhador pode ser desligado a qualquer momento, não importa o tempo de casa na organização.

Gráfico 28 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você se sente seguro e estável na organização?**



Como pode ser observado no Gráfico 28, do núcleo induzido (Estabilidade) emergiram dois núcleos principais de pensamento: **sim e não**.

De acordo com o discurso dos trabalhadores desse grupo, a estabilidade é assegurada pelo tempo de casa, pois sabem que a visão da organização é de manutenção do trabalhador competente.

Outros trabalhadores afirmam que não há estabilidade, que seu futuro é desconhecido, pois ocorrem muitas mudanças com a entrada de diretores diferentes, tornando sua permanência instável. Às vezes até querem ser demitidos para procurar coisa melhor e se aperfeiçoar.

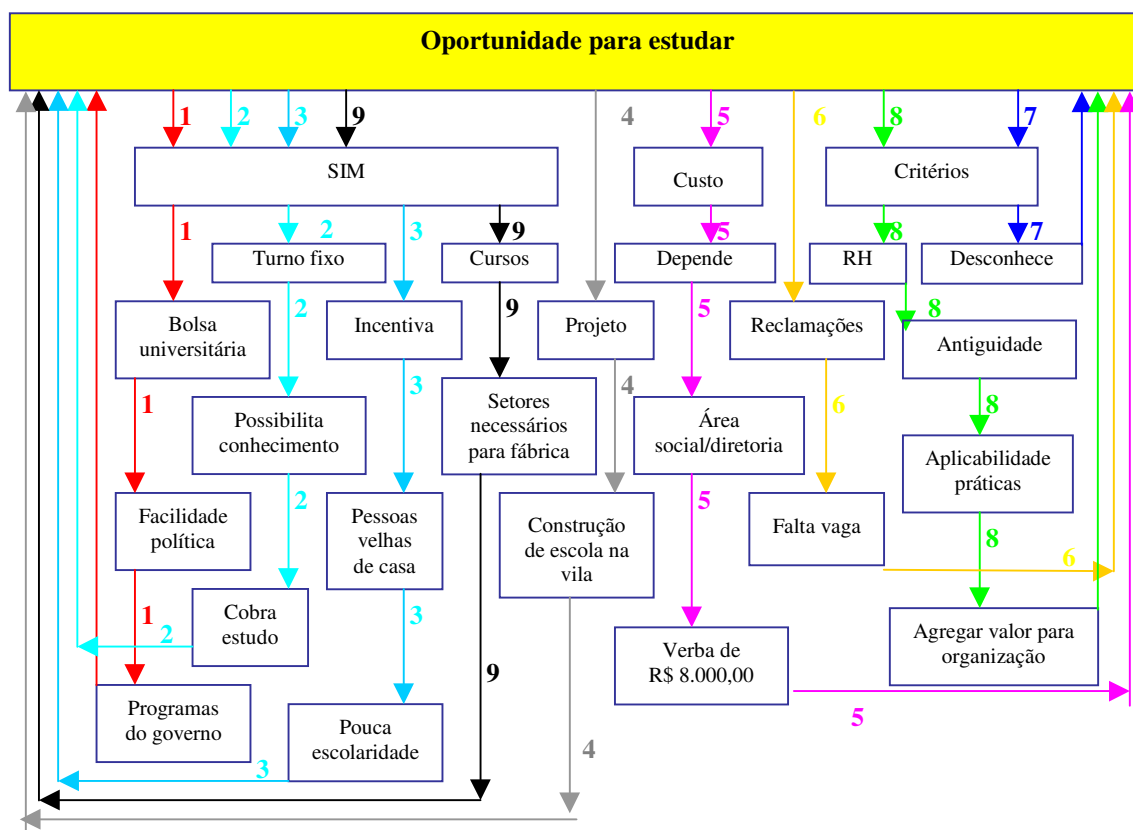
4.4.3 Análise sobre a estabilidade do trabalhador dentro da organização (gráficos 27 e 28)

Existe um consenso entre os dois grupos em relação à estabilidade do trabalhador. Percebe-se que ninguém tem estabilidade na organização, ou seja, a qualquer momento pode ocorrer seu desligamento.

Não, não, não acho que as pessoas [...] aliás isso não é só aqui quem trabalha em empresa privada, demissão é igual a morte um dia ela chega, e eu sempre falei isso a gente pra ser mandando embora basta ser empregado então eu não considero, nem eu tenho com 17 anos aqui eu não tenho segurança e imagina essas pessoas da fábrica esses supervisores, esses encarregados, um dia tá produzindo bem, trabalhando bem, outro dia pode não tá. (S2 G1)

Hoje dia quem tá trabalhando, hoje pode tá amanhã pode não ta. (S12 G2)

Gráfico 29 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **A organização oferece oportunidade para estudar?**



Como pode ser observado no Gráfico 29, do núcleo induzido (Oportunidade de estudar) emergiram dois núcleos principais de pensamento: **sim e critérios**.

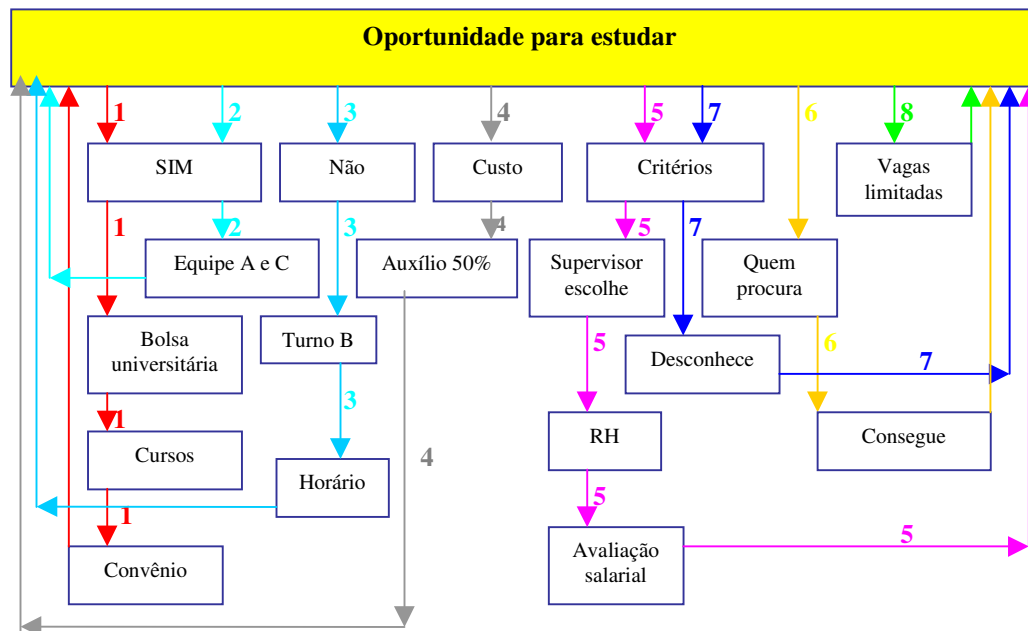
Alguns trabalhadores desconhecem os critérios, outros deduzem que o Departamento de Recursos Humanos considera como critério para promoção a antiguidade, por agregar valor à organização e por sua aplicabilidade prática.

A organização oferece cursos para os setores da fábrica de acordo com a necessidade. Também incentiva pessoas antigas de casa, com pouca escolaridade, a estudar. A bolsa universitária é alcançada por meio de facilidades políticas e de programas do governo. Os estudos são cobrados especialmente do turno fixo (administração), não só porque estes trabalhadores alcançarão mais conhecimento, mas também porque haverá retorno para a organização.

Emergiu, também, do discurso dos trabalhadores referência a um projeto para construção de escola na vila habitacional.

O custo dos estudos depende da área social e da diretoria. Existe uma verba de R\$8.000,00, mas ainda há reclamações por falta de vagas.

Gráfico 30 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **A organização oferece oportunidade para estudar?**



Como pode ser observado no Gráfico 30, do núcleo induzido (Oportunidade para estudar) emergiram dois núcleos principais de pensamento: **sim e critérios**.

Os trabalhadores relatam que, na organização, há oportunidade para estudar favorecida pela concessão da bolsa universitária e pela realização de cursos e convênios.

Os cursos do Sesi¹⁰ são de fácil acesso para os turnos A e C, mas não para o turno B por causa do horário.

Afirmam ainda que é oferecido ao trabalhador um auxílio de 50% do valor do curso. As vagas são limitadas, mas quem procura consegue. Outros afirmam desconhecer os critérios de oferecimento de oportunidade para estudar e outros, ainda, dizem que o supervisor e o Departamento de Recursos Humanos escolhem os beneficiários de acordo com a avaliação salarial.

4.4.4 *Análise sobre as oportunidades existente na organização para estudar (gráficos 29 e 30)*

Os dois grupos relatam que a organização possui um programa para auxiliar os trabalhadores no estudo e que é claro o incentivo que os trabalhadores recebem quando desejam estudar.

Perfeitamente a escola inclusive a empresa fornece a possibilidade e paga parte do estudo. (S1 G1)

Oferece, incentiva e ajuda. A gente tem a bolsa ééé funcionário que entra e não tá estudando a gente incentiva, na área de treinamento mesmo depois que você for falar com a LLL você vai ver que [...] na área técnica então cada dia mais que é a área que as fábricas precisam. (S4 G1)

Eee eles até assim, ajudam com bolsas universitárias, tem um programa, uma programação de estudos, eles dão curso, igual de inglês, alguns [...] de repente eles criam algum curso aqui na empresa, dão aula aqui também, acompanham sim, ééé [...] a vida estudantil da gente sim. (S6 G2)

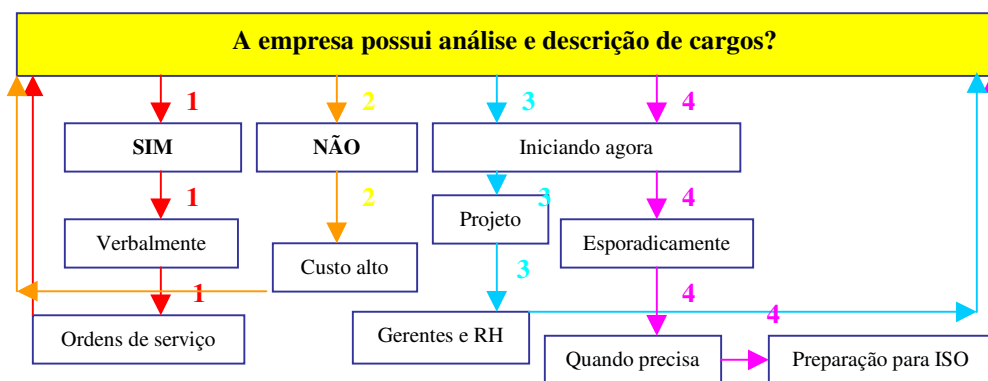
Porque você trabalha no turno B, você não pode matricular pra você estudar a noite você não tem que cassar colégio que você pode matricular [...] mas você também tem que ver o lado da empresa. Não tem escolha. (S11 G2)

Segundo o jornal institucional, existe curso de inglês oferecido na própria organização:

[...] Foi assim a “Halloween Party at MMM”, a festinha dos alunos de inglês da MMM, alusiva ao 31 de outubro, dia dedicado ao Halloween, um dos eventos mais tradicionais e comemorados nos Estados Unidos [...] assistiram a um filme de terror e se deliciaram com uma torta de chocolate feita pela teacher Mirinha. Uau!! (jan. 2003)

¹⁰ SESI – Serviço Social da Indústria

Gráfico 31 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **A organização possui análise e descrição de cargos por escrito?**



Como pode ser observado no Gráfico 31, do núcleo induzido (A organização possui análise e descrição de cargos) emergiu um núcleo principal de pensamento: **iniciando agora**.

Segundo relatos, a análise e a descrição de cargos estão se iniciando agora e ainda são feitas de forma esporádica. Este é um projeto do Departamento de Recursos Humanos e dos gerentes com a finalidade de preparar a organização para a obtenção da ISO. Os trabalhadores que concordam que a organização faz análise e descrição de cargos dizem que elas acontecem por meio de ordens de serviços transmitidas verbalmente. Outros relatam que não existe análise de cargos e salários em decorrência do alto custo.

Quando aos trabalhadores da área operacional (G2) foi dirigido o questionamento se a organização possui análise e descrição de cargos por escrito, as respostas constituíram um discurso com tal nível de semelhança com o primeiro grupo que tornou desnecessária a elaboração de outro gráfico representativo.

Os trabalhadores da área operacional dizem que não existe a sistematização das tarefas por escrito para nortear seu trabalho, ou seja, elas são transmitidas verbalmente pelo encarregado ou pelo colega de trabalho. Também não existe um plano de cargos e salários.

4.4.5 Análise sobre análise e descrição de cargos (gráfico 31)

Não existe análise e descrição de cargos na organização, segundo os trabalhadores dos dois grupos, apenas há um projeto para sistematizá-las, cuja motivação é a obtenção da ISO.

Não, não, não deveria (risos) conheço, sei o que você está dizendo muito bem, hooooo tudo que tudo que deveria Ter ou não tem, mas deveria Ter, eu sei, não tem não é porque a gente não sabe não é porque não tem, é porque não foi feito ou por um motivo ou por outro. (S2 G1)

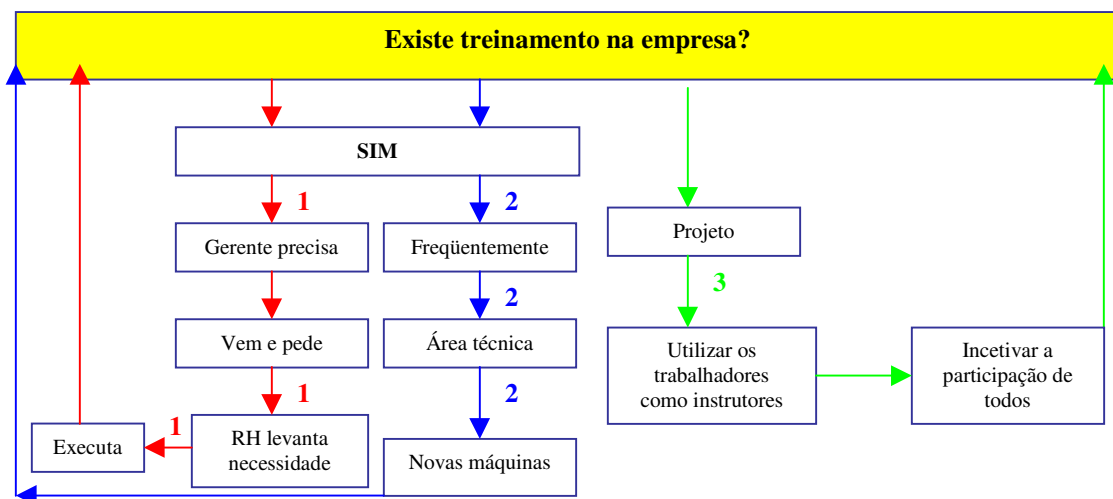
Nos estamos começando este trabalho agora, tem alguns esporádicos, não é uma coisa assim a precisou fez uma descrição e tudo, o pessoal sabe o que faz, se perguntar eles sabem, mas não é uma coisa normatizada e é também um projeto pro ano que vem que a gente também tá preparando pra ISO que a gente não tem ainda e já sabe que vai precisar disso, é um trabalho que a gente já tá fazendo. (S3 G1)

Os trabalhadores do G2 não têm conhecimento deste projeto e relatam que as atividades são transmitidas oralmente pelo chefe do setor ou por seus colegas de trabalho.

Não, (risos) através de outras pessoas que foram me falando o que eu tinha que fazer. (S5 G2)

Não, foi oralmente a encarregada falando [...] (S9 G2)

Gráfico 32 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Os trabalhadores recebem algum tipo de treinamento na organização?**

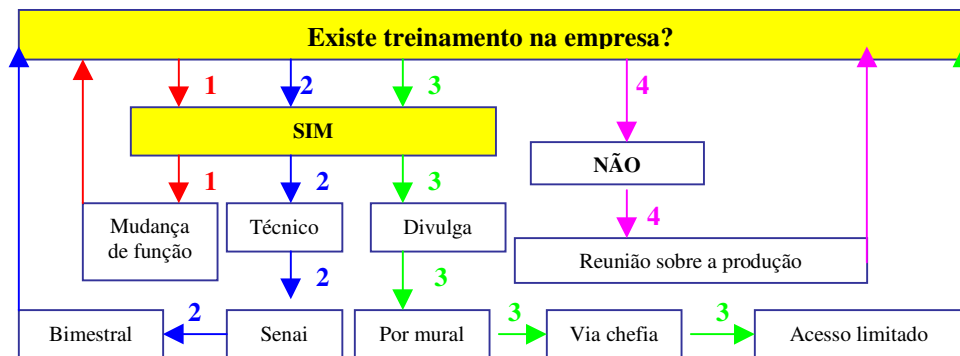


Como pode ser observado no Gráfico 32, do núcleo induzido (Existe treinamento na organização) emergiu um núcleo principal de pensamento: **sim**.

De acordo com o discurso dos trabalhadores, ocorre treinamento quando o gerente necessita ou quando alguém pede. O Departamento de Recursos Humanos levanta as necessidades e executa os treinamentos, que são mais frequentes na área técnica quando surgem novas máquinas.

Foi relatada a existência de um projeto para a utilização dos trabalhadores como instrutores para incentivar a participação de todos.

Gráfico 33 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Os trabalhadores recebem algum tipo de treinamento na organização?**

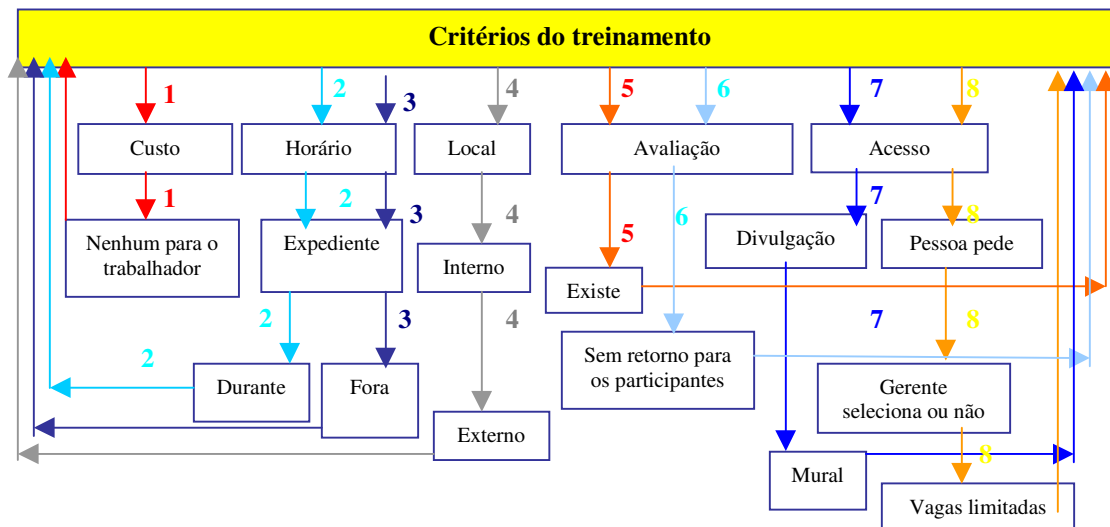


Como pode ser observado no Gráfico 33, do núcleo induzido (Existe treinamento na organização) emergiu um núcleo principal de pensamento: **sim**.

Os trabalhadores concordam que o treinamento é oferecido quando existe mudança de função. A divulgação é feita por intermédio do mural ou do chefe e o acesso aos treinamentos é limitado. Há também a possibilidade de fazê-los com os técnicos do Senai b a cada bimestre.

Outros trabalhadores dizem que não há treinamentos, o que existe são reuniões sobre a produção da fábrica ou sobre alguma novidade.

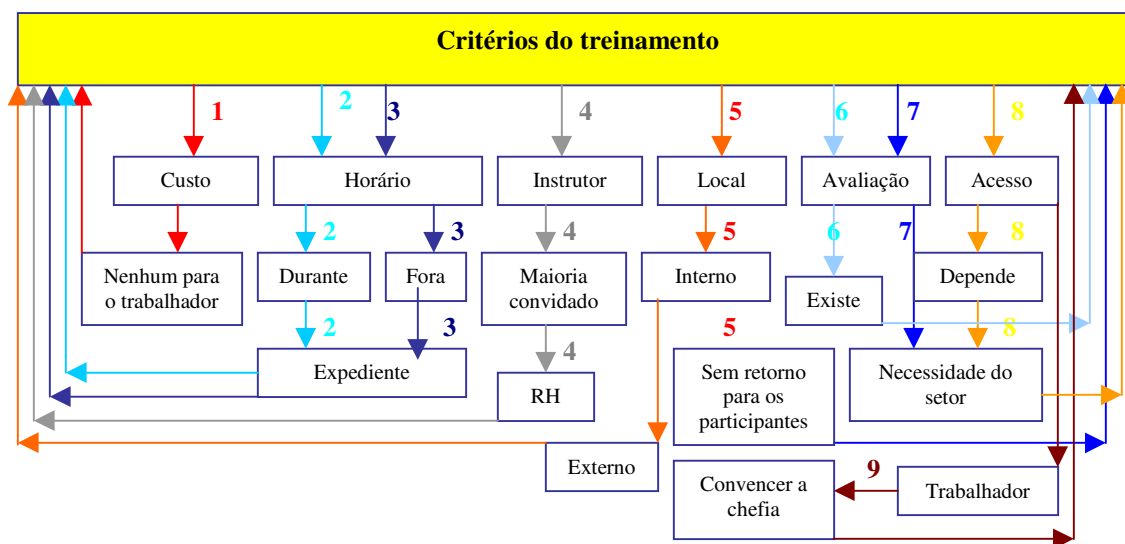
Gráfico 34 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Quais os critérios de escolha para a participação nestes treinamentos?**



A leitura do Gráfico 34 revela que do núcleo induzido (Diferença entre turnos A, B e C) emergiram dois núcleos principais de pensamento: **horário e avaliação e acesso**.

Conforme relatam os trabalhadores, o treinamento não tem custo nenhum para eles e ocorre no horário do expediente ou fora dele, internamente ou em outro local. A avaliação existe, mas não é oferecido retorno aos participantes. A divulgação é feita por meio de avisos no mural. Os interessados requerem sua inscrição e o gerente seleciona os participantes.

Gráfico 35 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Quais os critérios de escolha para a participação nestes treinamentos?**



Como pode ser observado no Gráfico 35, do núcleo induzido (Critérios de treinamento) emergiram dois núcleos principais de pensamento: **horário e avaliação**.

Conforme o relato deste grupo, os treinamentos ocorrem dentro ou fora da organização, no horário do expediente ou fora dele e sem ônus para o trabalhador. Os instrutores, em sua maioria, são convidados pelo Departamento de Recursos Humanos. O acesso ao treinamento depende da necessidade do setor e de o trabalhador convencer a chefia.

4.4.6 Análise sobre os treinamentos existentes na organização (gráficos 32 a 35)

Os trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos relatam que existe treinamento quando ocorre a implantação de máquinas novas ou quando os chefes dos setores fazem a solicitação ao departamento. A realização se dá em horário de trabalho ou fora dele e, geralmente, com instrutores externos.

Hoje ainda a área técnica é mais treinada, é justamente pela novas máquinas que estão chegando, né, a tecnologia está avançando então, tem mais realmente na área técnica mas não to dizendo que a gente não tem outros, tem [...], até estagiário tem se ele precisa ele vem e pede, a gente tenta passar pra ele, prós outros também, a área administrativa, a to precisando de um entrosamento da nossa equipe, motivação, tá de baixo astral, tal, tem toda hora. (S4 G1)

Percebe-se que os demais trabalhadores possuem uma visão diferente a respeito dos treinamentos. Segundo seus relatos, o que ocorre são reuniões, bate-papos com seus supervisores ou com colegas de trabalho quando necessitam resolver alguns problemas.

Há o treinamento. Uai isso aí varia porque sempre quando a gente tá precisando a gente reúne, bate um papo, discute o que tá acontecendo, isso aí não tem [...] (S11 G2)

Quando se trata de oportunidade futura para contínuo crescimento e segurança, Walton (1973) destaca a importância do desenvolvimento, da oportunidade de crescimento e segurança.

Estas questões foram observadas no discurso dos trabalhadores. Ambos os grupos, ao dizerem que nunca sabem quando vão ser dispensados, revelam não se sentirem suficientemente seguros na organização.

A maioria dos trabalhadores relata, nas respostas em relação à oportunidade de estudo, que a organização incentiva os trabalhadores a estudar, o que representa uma atitude viabilizadora de uma qualidade de vida no trabalho satisfatória. Não existem critérios formais de avaliação de desempenho, de promoção, nem tampouco plano de cargos e salários na organização, ficando sob responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos e das chefias a elaboração informal destas atividades.

Ambos os grupos, o G1 e o G2, revelaram a mesma posição em relação à descrição e análise de cargos, afirmando que não existe essa prática na organização e que são transmitidas apenas oralmente as atividades ao trabalhador. Também não existem critérios de promoção, segundo o discurso dos dois grupos. Revelaram ter noções de bom desempenho e assiduidade como critérios para a promoção, mas ressaltaram que isso não ocorre de forma explícita, portanto não é possível afirmar com certeza.

Existe um consenso entre os dois grupos em relação à estabilidade do trabalhador, ambos percebem que ninguém tem estabilidade na organização, ou seja, a qualquer momento pode ocorrer seu desligamento.

Os dois grupos relatam que a organização possui um programa de incentivo aos trabalhadores que desejam estudar. A organização dá oportunidade para o trabalhador utilizar sua capacidade e habilidade, segundo o relato dos sujeitos do G1, mas isso não ocorre de maneira mais freqüente em decorrência da impossibilidade de dar chance para todos. Os trabalhadores do G2 afirmam que a organização não dá a necessária valorização aos trabalhadores que utilizam suas capacidades e seu potencial.

Reconhecem, porém, que os sujeitos do G1 valorizam os trabalhadores no que diz respeito aos estudos, proporcionando-lhes bolsas e facilidades de pagamento para que alcancem desenvolvimento intelectual. Ou seja, o Departamento de Recursos Humanos e, conseqüentemente, a organização cumpre esta responsabilidade mesmo de forma ainda inicial, pois, segundo o discurso de alguns trabalhadores do G1 e G2, este benefício não é estendido a todos por falta de vagas.

A análise e a descrição de cargos não existem, segundo os trabalhadores dos dois grupos, apenas há um projeto de implantação destas ações, cujo interesse é obter a ISO. O grupo de trabalhadores do G2 não tem conhecimento deste projeto e relata que as atividades são transmitidas oralmente pelo chefe do setor ou por seus colegas de trabalho.

No que diz respeito a treinamento, os sujeitos do G1 relatam que existe quando são implantadas máquinas novas ou quando os chefes dos setores solicitam ao Departamento de Recursos Humanos. Quando acontecem, eles são realizados em horário de trabalho ou fora dele, com instrutores geralmente convidados. Já os trabalhadores do G2 possuem uma visão um pouco diferenciada a respeito de treinamento, relatando que ocorrem reuniões, bate papos com seus supervisores ou com colegas de trabalho quando necessitam resolver alguns problemas.

Em relação à oportunidade futura para contínuo crescimento e segurança, ambos os grupos disseram que não existem critérios formais de avaliação de desempenho de promoção ou de plano de cargos e salários na organização. Fica sob a responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos e das chefias a elaboração informal destas atividades.

O plano de cargos e salários, segundo Aquino (1980), define as atividades do trabalhador dentro da organização e sua implantação é responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos. Na organização analisada, contudo, percebe-se pelo discurso de ambos os grupos que isso ainda não acontece.

Mazzucco (1999), ao utilizar a categoria de Walton (1973) numa investigação no nível gerencial de uma indústria do setor cerâmico catarinense, encontrou resultados que demonstraram a importância do planejamento e da implementação de ações do Departamento de Recursos Humanos no treinamento gerencial, tendo em vista ser este setor “catalisador” da cultura organizacional, contribuindo de maneira efetiva na disseminação de informações. Na organização aqui analisada, de acordo com os relatos dos trabalhadores, isso não acontece de forma criteriosa e eficaz.

Mônaco e Guimarães (1999) realizaram um estudo das implicações de um programa de qualidade total sobre a qualidade de vida dos gerentes de administração da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Florianópolis (SC). Os resultados encontrados pelos pesquisadores, em relação ao critério de oportunidade de crescimento e segurança, indicaram que o crescimento pessoal apresenta maior grau de satisfação em relação à segurança no trabalho. Esses achados diferem dos resultados encontrados na presente pesquisa, na qual tanto o fator de crescimento quanto o fator de segurança são considerados insatisfatórios pelos trabalhadores da organização.

A pesquisa de Estivalet (2002) sobre as práticas de gestão de pessoas e o processo de aprendizagem nas organizações numa cooperativa situada no interior do estado do Rio Grande do Sul, com gestores de recursos humanos, mostrou resultados diferentes dos encontrados na atual pesquisa. No sul, os entrevistados revelaram que as práticas de gestão de pessoas incentivaram a aprendizagem organizacional, embora tenham reconhecido a necessidade de um trabalho mais intenso neste sentido. Na organização analisada nesta pesquisa, não foram percebidos incentivos à aprendizagem por meio de treinamentos. A organização promove alguns treinamentos, mas não existem critérios de participação, vagas para todos e incentivo à participação e ao desenvolvimento do aprendiz do trabalhador.

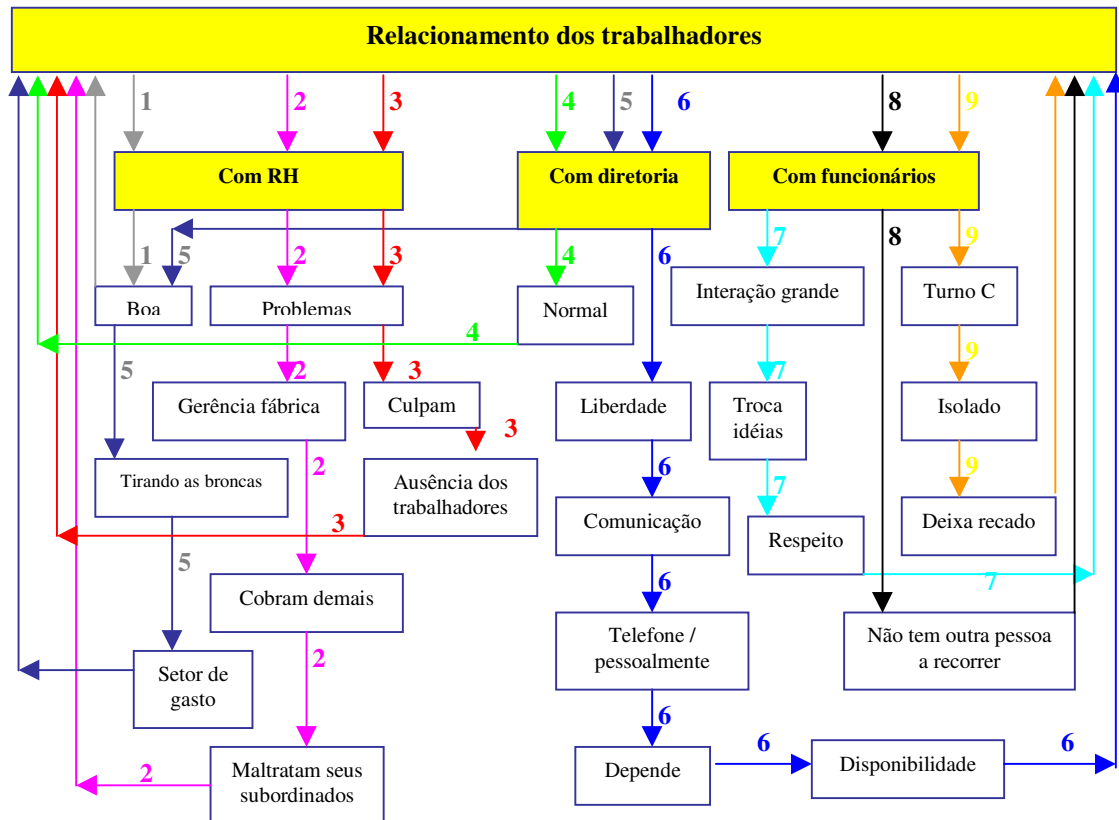
Pesquisa desenvolvida por Novelli (2002) entre os trabalhadores de uma instituição financeira de grande porte mostrou que a menor estabilidade no trabalho pode interferir na relação de confiança entre trabalhador e organização. Percebe-se que os trabalhadores da organização, objeto do presente estudo, não possuem o sentimento de segurança no trabalho, o que resulta na fragilização das relações de trabalho.

4.5 Categoria 5 - Integração social na organização de trabalho

A integração social na organização de trabalho favorece a qualidade de vida no trabalho. Segundo Walton (1973), esta integração é considerada boa quando houver um clima de trabalho no qual o trabalhador seja aceito, seja tratado com igualdade em relação aos seus colegas de trabalho, tenha perspectivas de promoção e senso de comunidade, obtenha o apoio do grupo e compartilhe sentimento e idéias.

Para Walton (1973), é com base neste clima de harmonia e segurança que os trabalhadores terão possibilidade de encontrar uma boa qualidade de vida no trabalho. Os gráficos a seguir demonstram como os trabalhadores da organização estudada se sentem em relação ao ambiente de trabalho e ao relacionamento com os colegas.

Gráfico 36 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como funciona seu relacionamento com a diretoria, os departamentos e os funcionários?**



Como pode ser observado no Gráfico 36, do núcleo induzido (Relacionamento RH) emergiram dois núcleos principais de pensamento: **boa e problemas**.

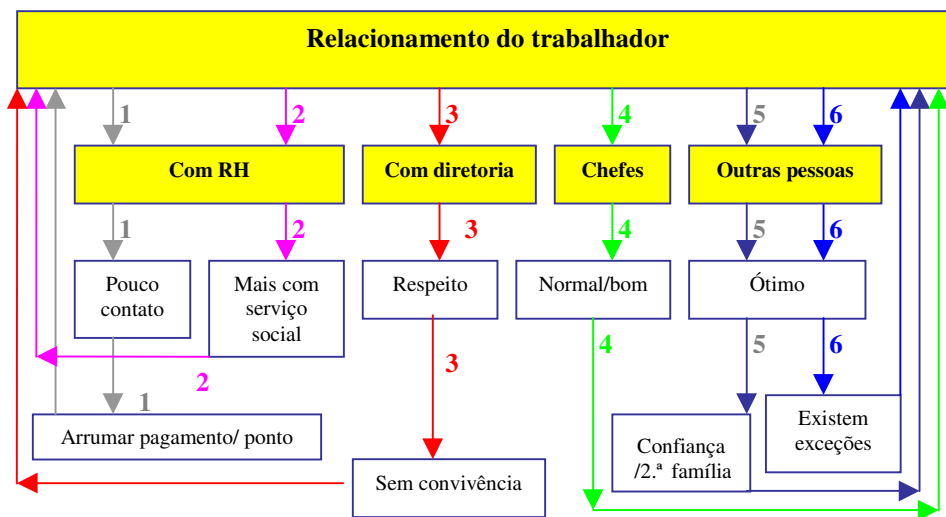
De acordo com o discurso dos trabalhadores, o relacionamento do Departamento de Recursos Humanos com os outros departamentos é bom. Há, no entanto, opiniões divergentes, pois outros trabalhadores dizem que existem problemas com os gerentes da fábrica, visto que cobram demais, maltratam seus subordinados e são acusados de causar as faltas dos trabalhadores.

O relacionamento entre departamento e a diretoria é considerado pelos trabalhadores como normal e bom, com exceção das "brincas" do setor de gastos. Há liberdade de comunicação com a diretoria pelo telefone ou pessoalmente, mas o contato depende da disponibilidade dos diretores.

Nos relatos ficam evidentes os problemas relacionados com a percepção de justiça interacional que são baseados nas atitudes dos trabalhadores entre si.

A integração entre os trabalhadores é grande. Há troca de idéias e respeito entre eles. Os trabalhadores do turno C se queixam de que não têm a quem recorrer, pois o turno é isolado e a comunicação com o Departamento de Recursos Humanos é feita por meio de recados.

Gráfico 37 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como funciona seu relacionamento com a diretoria, o Departamento de Recursos Humanos, a chefia e com os trabalhadores?**



Como pode ser observado no Gráfico 37, do núcleo induzido (Relacionamento do RH) emergiu um núcleo principal de pensamento: **ótimo**.

Segundo os trabalhadores, há pouco contato com a área de recursos humanos e este está restrito às questões relativas ao pagamento e ao cartão de ponto. Há maior relacionamento com o setor de serviço social.

Os relatos evidenciam um relacionamento entre trabalhadores e diretoria apenas no nível do respeito, visto que não há convivência com este setor da organização. O relacionamento com os chefes é considerado bom e normal.

A respeito do relacionamento entre colegas, os trabalhadores disseram ser ótimo e de confiança, consideram até como uma segunda família, embora haja exceções.

4.5.1 Análise sobre o relacionamento dos trabalhadores com a diretoria, o RH e os trabalhadores (gráficos 36 e 37)

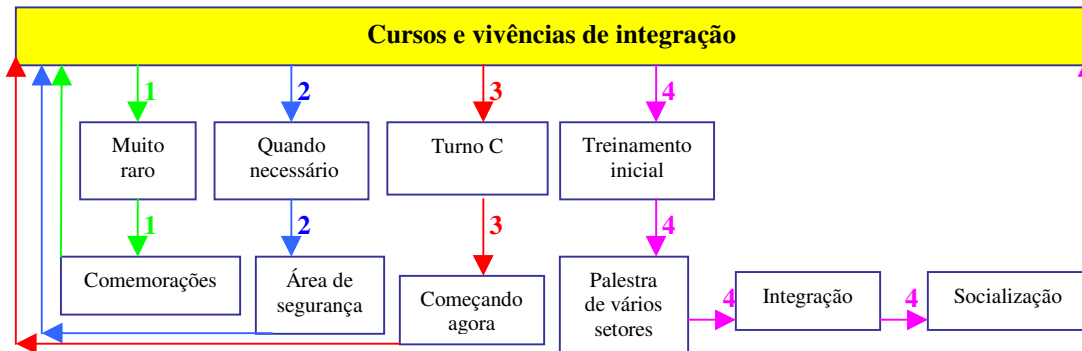
Os trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos, em seu discurso, avaliam que os funcionários possuem um bom relacionamento com sua equipe de trabalho, pois quando necessitam de auxílio vão à procura deles e somente eles têm condições de apoiá-los e ajudá-los em suas necessidades.

Com certeza, ainda mais [...], o serviço social nem se fala porque eu acho que não tem uma pessoa que as vezes não precisa de um apoio, o RH por exemplo procura trocar de cargo, seleção mesmo, as pessoas tá procurando trocar de cargo, fazer algum curso e como eles entram a porta da frente sou eu, o departamento social, o serviço social acaba que o RH inteiro tá envolvido na admissão dele, não tem outra pessoa a recorrer, só a gente mesmo. (S4 G1)

Já os demais trabalhadores demonstram ter uma visão contrária à do Departamento de Recursos Humanos. Relatam que não possuem muito contato com o setor, que não há coleguismo e que o setor não representa um ponto de apoio e é procurado apenas quando há necessidade de resolver algum problema.

É bom, não contanto assim, não, a gente só tem quando precisa né. Quando tem alguma coisa errada [...] o meu contato com o povo lá dentro é pouco, eu não gosto de muito contato não. (S10 G2)

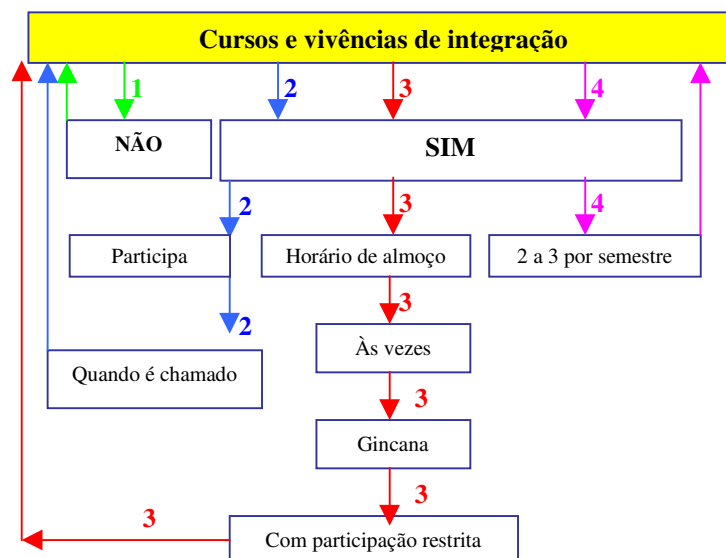
Gráfico 38 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **A organização já realizou cursos, vivências de integração? Como foi?**



Como pode ser observado no Gráfico 38, do núcleo induzido (Curso e vivências de integração) emergiram vários núcleos de pensamento.

De acordo com o discurso dos trabalhadores, as vivências de integração são as festas e estas acontecem raramente. No treinamento inicial ocorrem palestras de vários setores com o objetivo de promover integração e socialização. No turno C isso está começando a acontecer agora e, quando há necessidade, a área de segurança promove cursos.

Gráfico 39 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **A organização já realizou cursos, vivências de integração? Como foi?**



Como pode ser observado no Gráfico 39, do núcleo induzido (Cursos e vivência de integração) emergiu um núcleo principal de pensamento: **sim**.

Alguns trabalhadores negam, em seu relato, a ocorrência de cursos e vivências para integração, outros afirmam que a organização realiza, sim, estas atividades das quais participam quando são chamados. Segundo os relatos, são realizados dois a três cursos por semestre, no horário de almoço, mas a participação é restrita.

4.5.2 *Análise sobre as vivências de integração na organização (gráficos 38 e 39)*

Os trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos possuem uma visão confusa do que seja vivência e integração dos trabalhadores, relatando apenas o treinamento inicial de boas vindas ao novo trabalhador. Mesmo assim apontam as festas de confraternizações como únicos eventos de reunião dos trabalhadores.

Já antes dele entrar já tem uma integração em toda área, vai falar de segurança do trabalho, medicina do trabalho, direitos e deveres, conhecer a fábrica toda [...] então eles fazem um *tour* pela empresa pra conhecer tudo, pra gente tentar tudo pra que a pessoa não deixar a pessoa chegar na empresa e se sentir um corpo estranho totalmente, não deixa de ser uma pessoa tando num ambiente estranho e Ter uma dificuldade de adaptação mas ao máximo a gente tenta adequar isso. Festa de final de ano, comemoração do dia das mães, dos pais, natal tanto da área administrativa como operacional. (S4 G1)

Os demais trabalhadores, por outro lado, relatam outros eventos (jogos e gincanas) considerados como vivências de integração de trabalhadores ocorridos no intervalo de trabalho destinado ao almoço, dos quais nem todos os trabalhadores participam.

Não, existe projetos pra isso mas não foram realizados ainda.. (S5 G2)

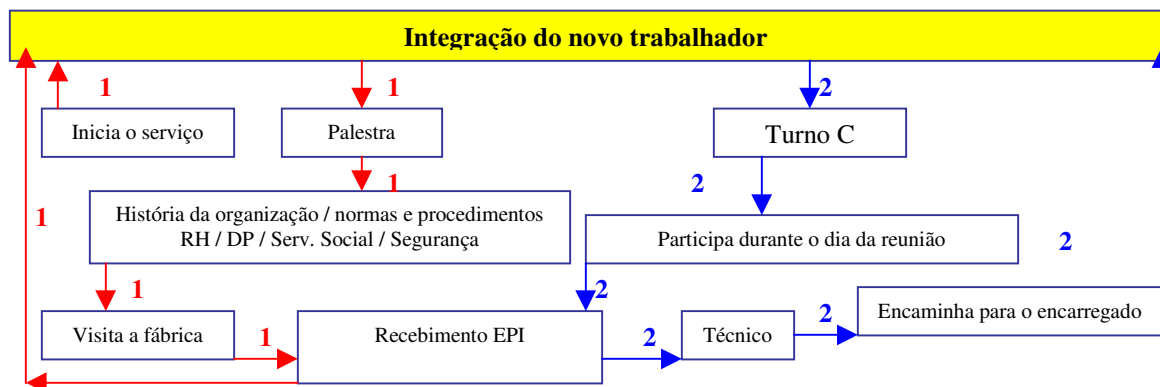
Sim de vem em quando eles fazem evento no horário do almoço pra que o pessoal possa vir se divertir e unir, sim. (S9 G2)

O jornal da organização destaca a realização de eventos de confraternização:

A bruxa está solta! Mas não imagine o pior. Pense num encontro alegre, descontraído, animado, repleto de gente interessante, em grande estilo.

Foi assim a “Halloween Party at MMM”, a festinha dos alunos de inglês da MMM, alusiva ao 31 de outubro, dia dedicado ao Halloween, um dos eventos mais tradicionais e comemorados nos Estados Unidos.(jan. 2003)

Gráfico 40 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como é a integração com o novo trabalhador?**



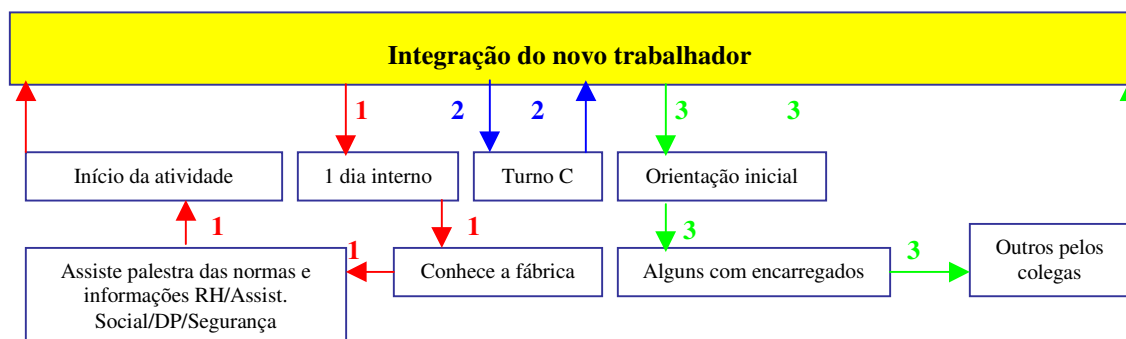
Como pode ser observado no Gráfico 40, do núcleo induzido (Integração do novo trabalhador) emergiu um núcleo principal de pensamento: **recebimento EPI**¹¹.

De acordo com o discurso dos trabalhadores, no turno C existe a integração do novo trabalhador que ocorre por meio de sua participação na reunião para recebimento dos EPIs, durante o dia, coordenada pelo técnico que depois o encaminha para o encarregado.

Os trabalhadores relatam que as palestras das quais o novo trabalhador participa quando entra na organização abordam a história da organização, as normas e os procedimentos e incluem a apresentação dos setores de recursos humanos, pessoal, serviço social e segurança do trabalho. Este momento introdutório é concluído com uma visita à fábrica e o recebimento do EPI para então iniciar o serviço.

¹¹ EPI – Equipamento de proteção individual

Gráfico 41 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como é a integração com o novo trabalhador?**



Como pode ser observado no Gráfico 41, do núcleo induzido (Integração do novo trabalhador) surgiram vários núcleos principais de pensamento.

Segundo os trabalhadores, a integração acontece, mesmo no turno C, com um dia inteiro de programação que inclui conhecer a fábrica por meio de palestras sobre suas normas, receber informações do setor de recursos humanos, da assistência social, do departamento de pessoal e da segurança do trabalho para então iniciar a atividade.

Também relatam que as orientações iniciais são transmitidas por alguns encarregados e outras orientações pelos colegas de trabalho.

4.5.3 Análise sobre a integração do novo trabalhador (gráficos 40 e 41)

Verificou-se um consenso entre os dois grupos quando se trata de integração do novo trabalhador, que ao iniciar suas atividades na organização passa por um treinamento que engloba: visita à fábrica, apresentação dos setores, palestras sobre prevenção de acidentes, informações do departamento de pessoal, do serviço social, do setor de recursos humanos e outros. Mesmo os trabalhadores contratados para o turno C participam desta integração que ocorre durante o dia.

O funcionário à noite, ele passa [...] faz todo o treinamento de integração durante o dia, ele passa todo o treinamento de integração, as palestras durante o dia. Aí ele é encaminhado para a noite, vem até a segurança do trabalho onde eu tenho uma conversa com ele de como funciona no turno à noite, onde a segurança do trabalho funciona e eu encaminho até a supervisora dele. (S7 G1)

Não, você passa um dia fazendo integração, conhecendo os procedimentos da empresa aí depois você conhece os departamentos, foi mais ou menos assim, aí depois você começa a trabalhar. Aí você passa um dia todo fazendo isso aí, aí no outro dia você começa a trabalhar. (S5 G2)

No presente trabalho, constatou-se que há, na organização pesquisada, o que Walton (1973) destaca como importante nas relações pessoais para a qualidade de vida no trabalho: liberdade, igualdade e senso de comunidade. As queixas se referem ao relacionamento com a diretoria e com o Departamento de Recursos Humanos, considerados distantes.

As vivências e cursos para a integração do trabalhador não ocorrem constantemente, apenas no treinamento inicial de acolhimento quando o trabalhador é contratado.

Lima (1997), retomando a abordagem de Nadler e Lawler, lembra que eles também enfatizam a importância de influências do trabalho sobre os trabalhadores e sobre a afetividade entre os mesmos dentro da organização para uma adequada qualidade de vida no trabalho.

Quando se trata do tema da vivência para integração dos trabalhadores da organização, o Departamento de Recursos Humanos, segundo a maioria dos discursos de ambos os grupos, não possui um programa estruturado, apenas o treinamento inicial de acolhimento para o novo trabalhador. Percebe-se que este departamento demonstra ter uma visão diferente de Chiavenato (1999). O autor enfatiza e valoriza a participação dos trabalhadores nas atividades da organização, objetivando criar um clima de confiança e de entrosamento entre todos na organização. Os relatos de ambos os grupos informam que isso acontece de maneira informal, ou seja, não é estruturado pelo Departamento de Recursos Humanos.

Os relatos dos dois grupos sobre o treinamento inicial de acolhimento para o trabalhador quando é contratado foram consensuais. A socialização definida por Chiavenato (1999) como uma maneira de a organização receber novos trabalhadores para integrá-los à cultura organizacional está sendo bem desenvolvida, de acordo com os discursos dos trabalhadores, ou seja, o Departamento de Recursos Humanos está cumprindo um dos objetivos propostos pelo autor no que diz respeito ao ingresso do novo trabalhador na organização.

A pesquisa de Vieira (1996), fundamentada em um estudo de caso sobre a

qualidade de vida na gestão da qualidade total na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul (SC), demonstrou que algumas mudanças no relacionamento entre chefias e subordinados provocaram melhorias, notadamente, depois da implantação do controle de qualidade total, que exigiu maior participação dos funcionários nas atividades operacionais. Na organização aqui pesquisada estas ações não foram verificadas. O Departamento de Recursos Humanos não possui projetos para integrar melhor os trabalhadores, assim a integração acontece de forma tímida e ainda com muitas queixas dos trabalhadores da organização.

Na pesquisa desenvolvida por Mônaco e Guimarães (1999), no estudo das implicações de um programa de qualidade total sobre a qualidade de vida dos gerentes de administração da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, em Florianópolis (SC), percebeu-se que em relação à integração social na organização havia um alto grau de satisfação dos trabalhadores. Os resultados encontrados na atual pesquisa são opostos, pois os trabalhadores se revelam carentes de maior aproximação com a chefia e a diretoria.

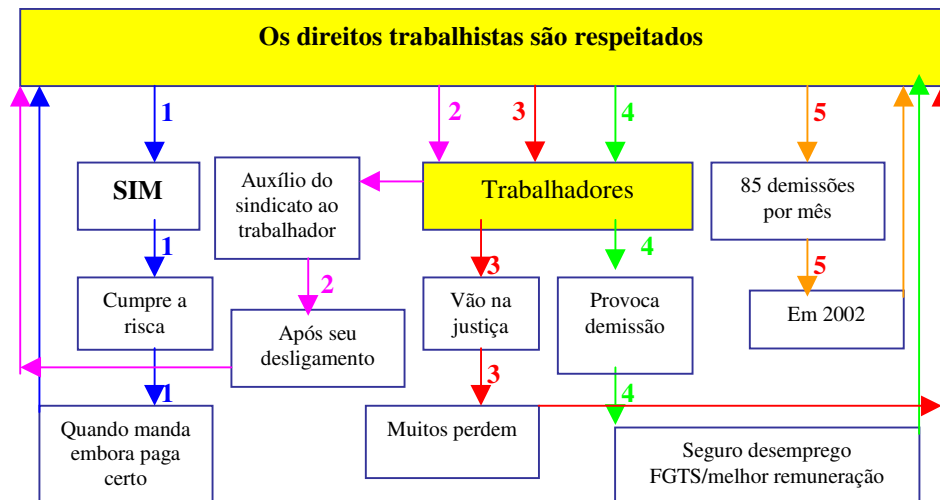
A pesquisa atual também difere dos resultados encontrados por Tolfo e Piccini (1998) quando pesquisaram sobre as melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho, analisando as disjunções entre a teoria e a prática. As pesquisadoras concluíram que os trabalhadores vivenciam um ambiente de trabalho agradável e descontraído onde predomina a comunicação aberta. Ocorre, aqui, um certo questionamento sobre esta questão, visto que, aparentemente, existe um bom relacionamento entre os trabalhadores da organização, segundo o discurso deles próprios, mas o mesmo não acontece na relação dos trabalhadores com as chefias e a diretoria.

4.6 Categoria 6 - Constitucionalismo na organização de trabalho

Para Walton (1973) os aspectos de constitucionalismo são elementos fundamentais para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

O trabalhador na organização tem direitos que devem ser respeitados: privacidade, liberdade de expressão, igualdade de direitos e oportunidades em suas atividades.

Gráfico 42 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você acha que os direitos trabalhistas são respeitados pela organização? Por quê?**



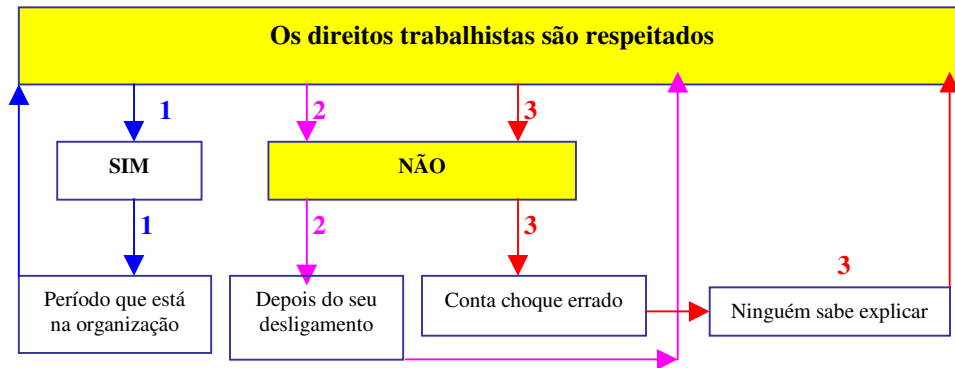
Como pode ser observado no Gráfico 42, do núcleo induzido (Os direitos trabalhistas são respeitados) emergiu um núcleo principal de pensamento: **trabalhadores**.

Os dados indicam que a organização cumpre à risca os direitos dos trabalhadores e quando demite paga de forma correta. Existe ainda o auxílio do sindicato ao trabalhador após seu desligamento. No ano de 2002 ocorreram 85 demissões por mês.

Conforme os relatos dos trabalhadores, quando vão à justiça, muitos perdem os direitos reivindicados, por isso geralmente provocam a demissão para obter seguro desemprego e FGTS¹², assim podem procurar melhor remuneração.

¹² FGTS – Fundo de garantia por tempo de serviço

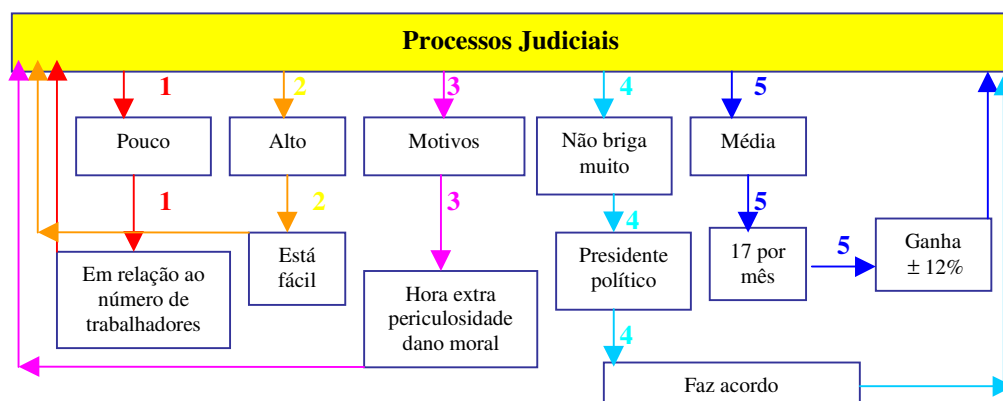
Gráfico 43 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você acha que os direitos trabalhistas são respeitados pela organização? Por quê?**



Como pode ser observado no Gráfico 43, do núcleo induzido (Os direitos trabalhistas são respeitados) emergiu um núcleo principal de pensamento: **não**.

Alguns trabalhadores dizem que os direitos trabalhistas são respeitados no período em que estão na organização; outros, porém, relatam que depois do desligamento, esta situação já não se mantém. Há situações, relatam os trabalhadores, em que o contracheque vem errado e ninguém sabe explicar.

Gráfico 44 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Já houve processos judiciais de funcionários? Quantos? Por quê?**

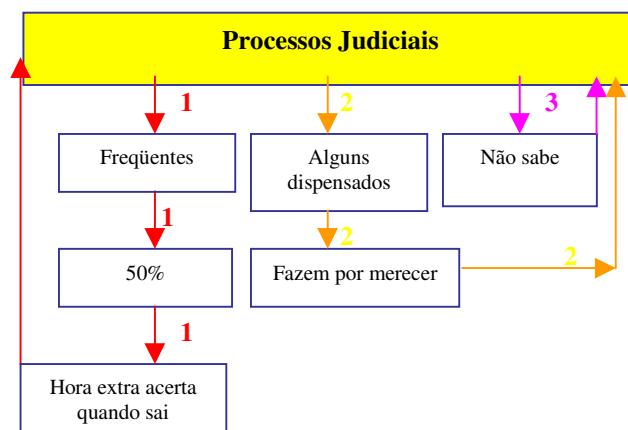


Como pode ser observado no Gráfico 44, do núcleo induzido (Processos judiciais) emergiram vários núcleos de pensamento.

De acordo com o discurso dos trabalhadores, são poucos os processos judiciais proporcionalmente ao número de trabalhadores. Os motivos, geralmente, são: horas extras, periculosidade, dano moral e reconhecimento. Há, em média, 17 processos judiciais por mês e mais ou menos 12 % das ações de trabalhadores contra a organização são vitoriosas.

Outros trabalhadores dizem que é alto o número de ações. A justificativa, segundo alguns, é que o presidente da organização, por ser político, não briga muito e faz acordo, o que torna mais fácil o ajuizamento de ações trabalhistas.

Gráfico 45 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Já houve processos judiciais de trabalhadores? Quantos? Por quê?**



Como pode ser observado no Gráfico 45, do núcleo induzido (Processos judiciais) emergiram vários núcleos de pensamento.

Os trabalhadores afirmam que são freqüentes os processos judiciais. Depois do desligamento da organização é comum o trabalhador reivindicar o pagamento de horas extras com o acréscimo de 50%. Outros relatam que os trabalhadores são dispensados e fazem por merecer. Outros, ainda, não sabem se existem processos judiciais.

4.6.1 Análise sobre os direitos trabalhistas na organização (gráficos 42 a 45)

Os trabalhadores dos dois grupos alegam que durante o período de trabalho na organização são respeitados os direitos trabalhistas, mas quando os funcionários se desligam da organização, alguns entram com processos trabalhistas alegando falta de pagamento de horas extras, insalubridade e até reivindicando indenização por danos morais¹³. Dizem que a organização é correta no cumprimento das leis trabalhistas, mas há funcionários que após a demissão recorrem à justiça alegando descumprimento de direitos.

Sim, sem dúvida é uma das empresas que mais respeita os direitos trabalhistas dos funcionários, manda embora e paga não discute. (S2 G1)

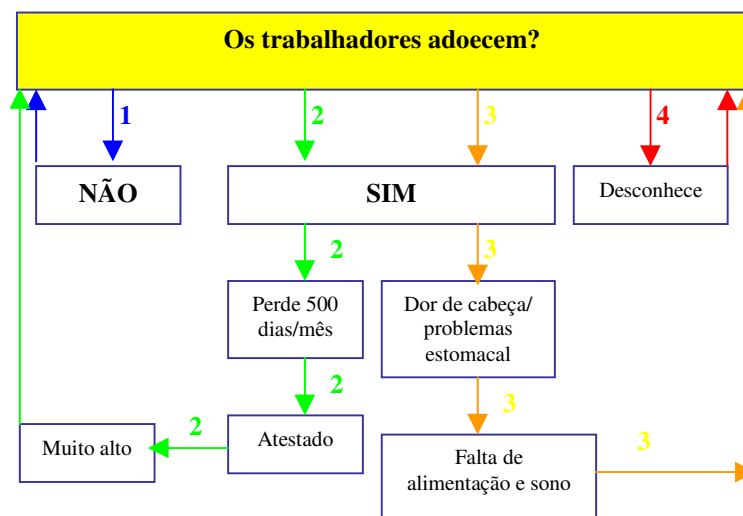
Há existe porque hoje é fácil você entrar na justiça, [...] horas extras e seu reflexos, adicional de periculosidade e adicional de insalubridade, ééé até dano moral, é estabilidade uma série de coisas. (S2 G1)

Eu ouço que sim mas eu também sei que tem muitas pessoas que depois que saem coloca a empresa na justiça. (S6 G2)

Eu já ouvi comentário que sim de pessoas que ao sairem né enfim, entraram com algum processo porque[...] dizem que a empresa não acertou direito o acerto. (S9 G2)

Eles entram mais por causa de hora extra. (S10 G2)

Gráfico 46 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **É comum os trabalhadores adoecerem ou faltarem? Por quê?**



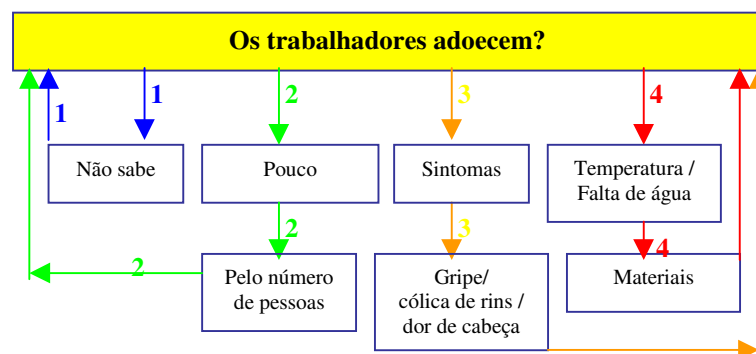
¹³ Danos morais – os trabalhadores, após o desligamento da organização, procuram a justiça reivindicando ressarcimento por maus-tratos, humilhação, preconceitos e outros problemas que, na sua avaliação, os haja lesado moralmente.

Como pode ser observado no Gráfico 46, do núcleo induzido (Os trabalhadores adoecem) emergiu um núcleo principal de pensamento: **sim**.

Há relatos de que os trabalhadores não adoecem e outros até de desconhecimento da existência de casos de trabalhador que adoça na organização.

Por outro lado, há relatos de que a perda é de mais ou menos 500 dias por mês com atestados, o que é considerado um índice muito alto. As principais queixas são: dor de cabeça, problemas estomacais, sono e falta de alimentação.

Gráfico 47 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **É comum os trabalhadores adoecerem ou faltarem? Por quê?**



A análise do Gráfico 47 revela que do núcleo induzido (Os trabalhadores adoecem) emergiram vários núcleos de pensamento.

Alguns trabalhadores não sabem se as pessoas na organização adoecem, mas outros relatam que são poucos os casos considerando-se o número total de pessoas. Destacam-se como causas os sintomas de gripe, cólica de rins, dor de cabeça, temperatura elevada, falta de água e de materiais.

4.6.2 *Análise sobre a frequência e os motivos das doenças dos trabalhadores na organização (gráficos 46 e 47)*

Existe uma controvérsia em relação aos atestados médicos. Enquanto o grupo do setor de recursos humanos considera alto o índice de atestados médicos, os demais trabalhadores, ao contrário, acham baixo e apontam como causas principais: gripe, dor de cabeça, temperatura elevada e outros sintomas não tão graves.

Eu considero que sim, atestado médico demais mas também não sei baseado em que eu posso garantir que eu não tenho parâmetro pra saber se aqui é mais que as outras [...] aqui você perde em média 500 dias por mês de atestado. (S2 G1)

Pelo número de pessoas que tem aqui eu considero que é pouco, é pouco. (S5 G2)

Percebe-se que, na organização em estudo, ambos os grupos pesquisados questionam o respeito aos direitos dos trabalhadores após seu desligamento da organização, tendo em vista que alguns procuram a justiça para resolver questões relativas às horas extras. Mesmo havendo estes problemas, relatam que durante a sua estadia na organização todos os seus direitos são respeitados.

O Departamento de Pessoal que faz parte do Departamento de Recursos Humanos cumpre suas obrigações durante a permanência dos trabalhadores, segundo os relatos dos mesmos, mas existe a afirmação de que alguns procuram a justiça alegando que o acerto não foi feito corretamente. Os relatos de alguns trabalhadores e as observações realizadas revelam que existem queixas de trabalhadores do G2 a respeito de salários e do banco de horas. A reclamação é que procuram os responsáveis, mas não têm respostas muito seguras. Talvez seja este o motivo das ações trabalhistas após o desligamento dos trabalhadores, conforme o relato de ambos os grupos. O Departamento de Recursos Humanos, sendo responsável pelo controle de pagamento, não esclarece de forma adequada aos trabalhadores da organização sobre suas dúvidas, portanto dificulta o entendimento e facilita a procura da justiça trabalhista após o desligamento.

Os resultados encontrados aqui têm semelhança com os da pesquisa desenvolvida por Mônaco e Guimarães (1999) no estudo das implicações de um programa de qualidade total sobre a qualidade de vida dos gerentes de administração da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Florianópolis (SC). Lá foi verificado um alto grau de satisfação em relação ao cumprimento das leis e dos direitos

trabalhistas. Na organização aqui pesquisada, esses direitos são respeitados quando os trabalhadores estão vinculados a ela.

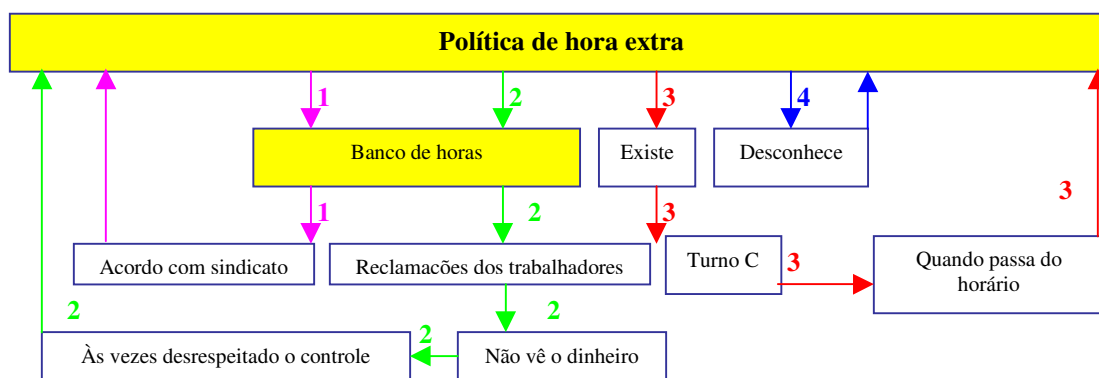
4.7 Categoria 7 - O trabalho e o espaço total da vida

Para Walton (1973) períodos prolongados de trabalho podem ter um efeito sério na vida familiar. O papel equilibrado do trabalho é definido por horário de trabalho, exigências da carreira e exigências de viagens que colocam lazer e tempo familiar em uma base regular. Deve-se observar, portanto, se está ocorrendo equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

O jornal da organização veiculou alguns artigos sobre a família na vida do trabalhador, enfatizando o dia da família:

O amor que habita o seio da família faz crescer entre os seus membros a valorização da riqueza que eles têm em volta e o senso de responsabilidade em relação às vidas que também ele gerou. Esta é a melhor forma de entender e compreender a importância da família na formação da nossa sociedade. (jan.2003)

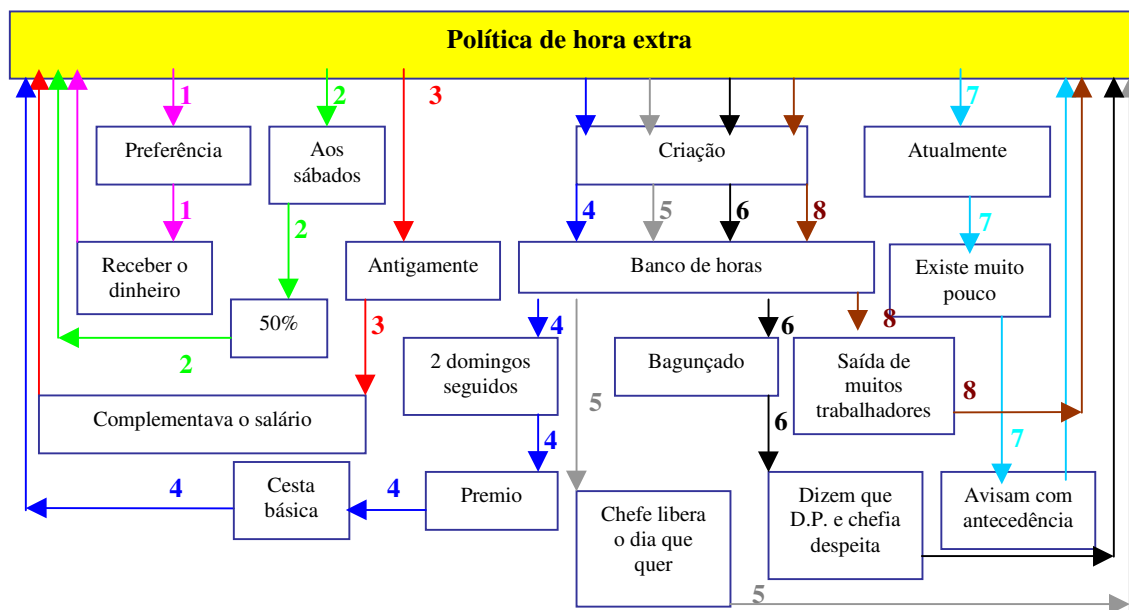
Gráfico 48 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como é a política de horas extras? Chamam os trabalhadores fora da hora de trabalho?**



Como pode ser observado no Gráfico 48, do núcleo induzido (Política de hora extra) emergiu um núcleo principal de pensamento: **banco de horas**.

Os trabalhadores relatam que existe uma política de horas extras no turno C quando ultrapassam o horário. Alguns trabalhadores, no entanto, desconhecem essa política de horas extras e relatam a existência do banco de horas, em acordo com o sindicato. Contra este sistema há reclamações dos trabalhadores, pois, dessa forma, não recebem o valor em dinheiro e, às vezes, o controle não é feito adequadamente e seus direitos são desrespeitados.

Gráfico 49 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como é a política de horas extras? Chamam os trabalhadores fora da hora de trabalho?**



Como pode ser observado no Gráfico 49, do núcleo induzido (Política de hora extra) emergiu um núcleo principal de pensamento: **banco de horas**.

De acordo com o discurso dos trabalhadores, eles têm preferência por receber o valor em dinheiro. Aos sábados o acréscimo é de 50%.

Relatam também que antes as horas extras representavam uma complementação do salário, mas atualmente ocorrem com muito pouca frequência e os trabalhadores são avisados antecipadamente quando há necessidade de estender o turno de trabalho. Se trabalharem dois domingos seguidos, recebem também como gratificação uma cesta básica.

Com a criação do banco de horas, o discurso dos trabalhadores é que a política de horas extras se desorganizou, o Departamento de Pessoal e as chefias desrespeitam o sistema, tornando-se este o motivo da saída de muitos trabalhadores.

4.7.1 Análise sobre a política de hora extra (gráficos 48 e 49)

Ambos os grupos relatam que anteriormente havia o pagamento de hora extra, mas atualmente a organização preferiu firmar acordo com o banco de horas. Os trabalhadores não concordam plenamente, pois prefeririam o recebimento da hora extra, visto que, segundo eles, o banco de horas é "bagunçado" e os responsáveis por seu controle não cumprem direito o acordo.

Quando a gente implantou eles reclamaram muito, mas hoje eles gostam, eles até gostam só que eles preferiam ver dinheiro, mas hoje eles não se sentem lesados com isso não. (S3 G1)

Isso é uma coisa, é uma bagunça porque antes nos tínhamos horas extra aqui Sábado, Domingo e feriado, [...] só que eles cortaram e inventaram o banco de horas, foi aonde saiu uma porrada de funcionários entrou uma porrada de funcionários novos [...] foi aquele entra e sai de funcionário por causa desse banco de horas, ninguém admite, aí eles voltaram a hora extra mas só de Sábado, só 50%. Quando alguém trabalha aos Domingo é banco de horas e quando é o caso paga horas quem deve, aí fica só o 50% no Sábado, só isso. (S8 G2)

Para Walton (1973), deve existir um equilíbrio entre as horas de trabalho e as horas de lazer e descanso junto com a família.

A organização, de acordo com ambos os grupos, respeita esta visão, pois utiliza mais o sistema de banco de horas que o pagamento de horas extras.

Como existem quatro turnos de trabalho e a organização funciona durante 24 horas, há um sistema adequado de carga horária trabalhada que não sobrecarrega o trabalhador com excedente de oito horas diárias. Segundo o relato de alguns trabalhadores, quando ocorre aumento de pedidos de produtos, são contratadas mais pessoas.

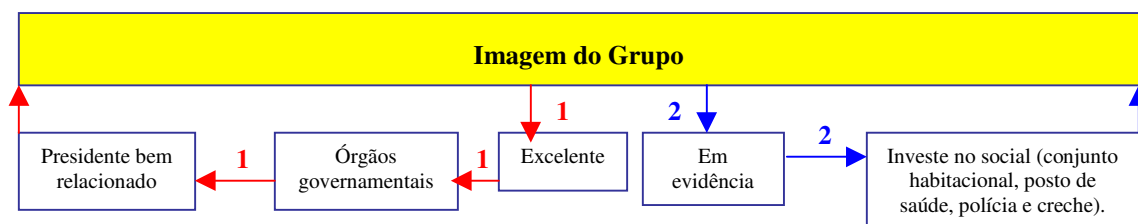
O Departamento de Recursos Humanos, responsável pelo controle de horas extras e do banco de horas, segundo o discurso dos trabalhadores do G2, não está sabendo fazer este controle corretamente. Esta situação tem causado prejuízos, pois eles prefeririam o pagamento das horas extras, visto que no sistema do banco de horas não se "vê o dinheiro", motivo pelo qual parte dos trabalhadores procura a justiça trabalhista.

Neste aspecto do satisfatório equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, a presente pesquisa também apresentou resultados semelhantes aos encontrados por Mônico e Guimarães (1999) no estudo das implicações de um programa de qualidade total sobre a qualidade de vida dos gerentes de administração da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Florianópolis (SC).

4.8 Categoria 8 - Relevância social da vida no trabalho

Walton (1973) enfatiza a importância da responsabilidade social da organização quando afirma que as organizações que agem de uma maneira socialmente irresponsável causam o crescimento do número de trabalhadores que sentem seu trabalho e sua carreira depreciados, o que afeta a auto-estima do trabalhador e a imagem da organização.

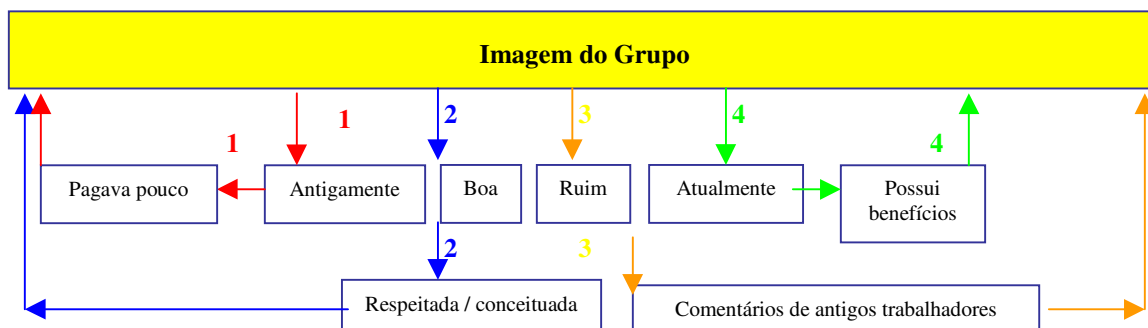
Gráfico 50 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Qual a imagem que o grupo (organização) tem no mercado e na comunidade?**



Como pode ser observado no Gráfico 50, do núcleo induzido (Imagem do grupo) emergiram vários núcleos de pensamento.

De acordo com o discurso dos trabalhadores, a organização tem excelente imagem nos órgãos governamentais, visto que o presidente é bem relacionado e o grupo se mantém em evidência por seus investimentos na área social.

Gráfico 51 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Qual a imagem que o grupo (organização) tem no mercado e na comunidade?**



Como pode ser observado no Gráfico 51, do núcleo induzido (Imagem do Grupo) emergiram vários núcleos de pensamento.

Segundo o discurso dos trabalhadores, houve um tempo em que a organização pagava baixos salários e os antigos trabalhadores faziam comentários ruins. Atualmente, a organização oferece benefícios que vêm transformando a sua imagem, agora considerada boa, respeitada e conceituada.

4.8.1 Análise sobre a imagem da organização na sociedade (gráficos 50 e 51)

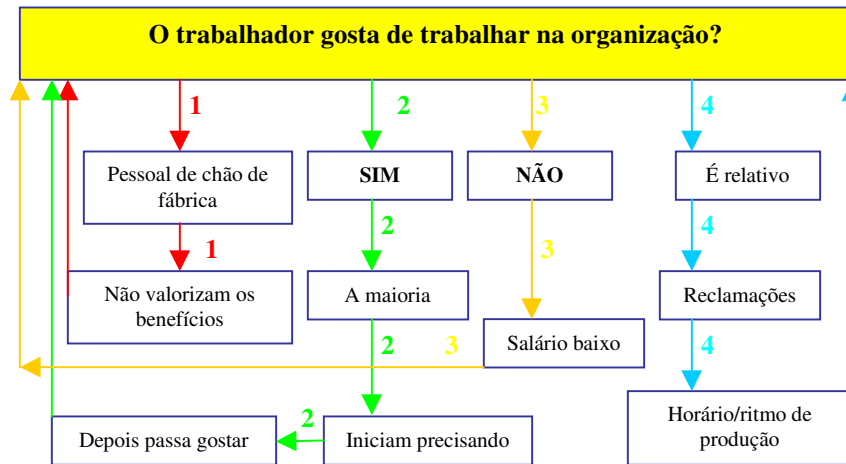
Eu acho que a imagem da MMM é excelente até mesmo porque ela investe muito no social, tem uma Marketing até interessante junto a comunidade porque eles realmente trabalham a questão do social, investem no social. Eu acho que a empresa é muito bem vista nesta questão social da comunidade[...] (S3 G1)

Uma empresa bem conceituada, antigamente não tinha uma visão muito boa lá fora. Antigamente eles falavam que a MMM era uma empresa que pagava pouco, hoje não, hoje eu vejo que mudou eu vejo a MMM como uma empresa familiar e que tem assim benefícios, depois do centro de convivência as pessoas começaram a ver de modo. (S5 G2)

Segundo o jornal institucional, a organização possui uma boa imagem na sociedade pelas ações que desenvolve:

Preocupada com as carências e a qualidade de vida da comunidade menos favorecida, a MMM está sempre desenvolvendo algum tipo de trabalho social. Nesta época da Natal e virada de ano, a empresa aproveita a ocasião para fazer algumas doações de gêneros alimentícios e brinquedos [...] A MMM entende que ao investir em ações sociais está motivando os seus funcionários e envolvendo-os com as metas da empresa. (jan. 2003)

Gráfico 53 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você acha que os trabalhadores gostam de trabalhar na organização? Por quê?**



Como pode ser observado no Gráfico 52, do núcleo induzido (O trabalhador gosta de trabalhar na organização) emergiram vários núcleos de pensamento.

Alguns relatam que o pessoal de chão da fábrica não valoriza os benefícios que a organização proporciona e reclamam do horário de trabalho, do ritmo de produção. considerando isso é relativo. Algumas respostas a este questionamento evidenciaram uma relativização: gostar ou não de trabalhar na organização depende de cada trabalhador.

Os que deram resposta afirmativa justificam dizendo que a maioria inicia na organização precisando do trabalho, mas depois acaba gostando. Outros trabalhadores relatam que não gostam de trabalhar na organização porque o salário é baixo.

Gráfico 53 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Você acha que os trabalhadores gostam de trabalhar na organização? Por quê?**



Como pode ser observado no Gráfico 53, do núcleo induzido (O trabalhador gosta de trabalhar na organização) emergiram vários núcleos de pensamento.

Os trabalhadores afirmam gostar de trabalhar na organização, pois sentem orgulho e entre quatrocentas pessoas, trezentas gostam. Outros dizem que não, pois o salário é baixo, a classificação é injusta, uns trabalham mais e ganham menos, ou seja, estão lá porque precisam.

4.8.2 *Análise sobre a satisfação do trabalhador em relação ao seu trabalho (gráficos 52 e 53)*

Isso é relativo, tem pessoas muito satisfeita, tem pessoas meia satisfeita. Olha tem pessoas de todo jeito, tem pessoas que, igual eu te falei tem pessoas que reclama do horário, do salário, tem pessoas que reclama do ritmo de produção, tem pessoas que trabalha ao lado dela e não tem esse tipo de reclamação. (S7 G1)

Gostam mas a gente às vezes ouve reclamação devido a questão do salário “à gente trabalha muito e ganha pouco” mas dentro do possível gostam. (S9 G2)

De acordo com as abordagens de Walton (1973) e de Westley (1979), a responsabilidade social nas organizações, em relação às pessoas, é fundamental para a qualidade de vida no trabalho. Os autores estudaram os benefícios que a organização pode proporcionar à sociedade.

Na organização MMM, este aspecto é extremamente desenvolvido, de acordo com os dois grupos pesquisados. O grupo empresarial demonstra preocupação constante

com o bem-estar da sociedade por meio de ações que visam melhorar a vida das pessoas fora da organização.

Segundo Chiavenato (1999), são responsabilidades do Departamento de Recursos Humanos: contribuir para o alcance dos objetivos da organização e para a satisfação das necessidades dos clientes e funcionários, promover a geração de uma nova cultura organizacional e criar o clima de participação e de realização da visão da organização para melhor servir à sociedade. O Departamento de Recursos Humanos da MMM busca alcançar este objetivo por meio de ações voltadas para os trabalhadores e para a sociedade. Estas atividades são divulgadas tanto no jornal interno como em outros meios de comunicação da organização.

A pesquisa de Vieira (1996), realizada na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul (SC), apresentou resultados semelhantes aos encontrados aqui, visto que foi identificado um forte sentimento de identificação e gratidão do trabalhador em relação à organização.

A pesquisa desenvolvida por Mônico e Guimarães (1999) na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Florianópolis (SC) assemelha-se à atual pesquisa, pois, em ambos os casos, os trabalhadores reconhecem a relevância social da vida no trabalho e consideram que a organização possui uma imagem institucional boa na sociedade.

O presente trabalho também apresenta resultados similares aos de Tolfo e Piccini (1998), em cuja pesquisa ficou demonstrado que os trabalhadores alcançaram mais representatividade social em decorrência de a organização ter uma imagem totalmente positiva na sociedade por causa de suas ações.

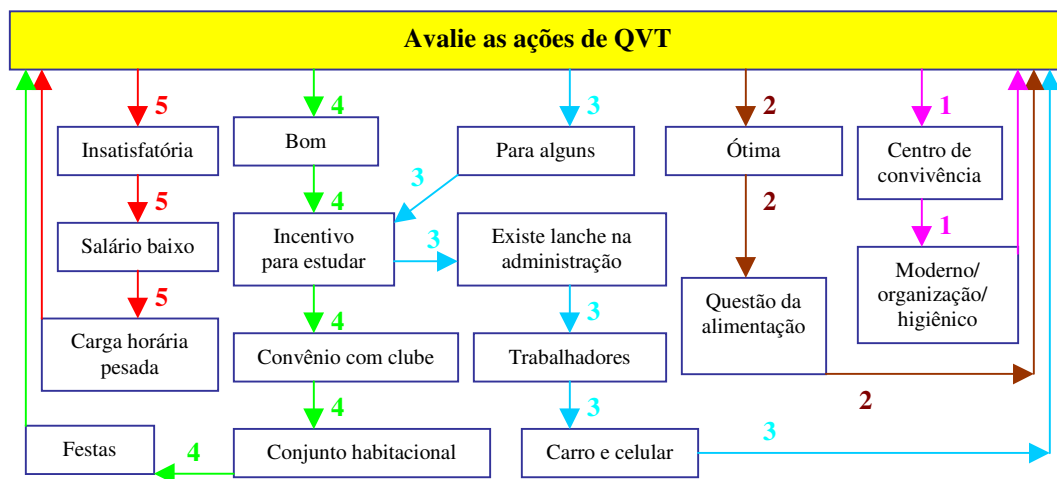
Werlang (2002), ao analisar o papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial por intermédio de entrevistas com candidatos que ocupam este cargo na ABRH – RS e no Instituto ETHOS, constatou o seguinte resultado: os gestores possuem um papel estratégico para as organizações, na área de responsabilidade social, porque as ações de gestão de recursos humanos que estão desenvolvendo se fundamentam numa visão sistêmica da organização e da comunidade na qual está inserida. O Departamento de Recursos Humanos da organização pesquisada tem papel fundamental no desenvolvimento das ações de qualidade de vida no trabalho. O resultado dessa atuação tem sido a formação de uma imagem adequada da organização entre os trabalhadores e na sociedade.

4.9 Comentários complementares sobre a qualidade de vida no trabalho

As categorias de Walton (1973) devem ser analisadas de maneira a fornecer suporte para o estudo da qualidade de vida no trabalho.

Com o intuito de complementar este estudo, algumas questões foram elaboradas para enriquecer a análise sobre a qualidade de vida no trabalho. Outros gráficos foram elaborados com base no discurso dos trabalhadores para tornar possível a percepção de mais algum sentimento ou visão do trabalhador em relação ao assunto abordado.

Gráfico 54 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como você avalia as ações de QVT desenvolvidas pela organização?**

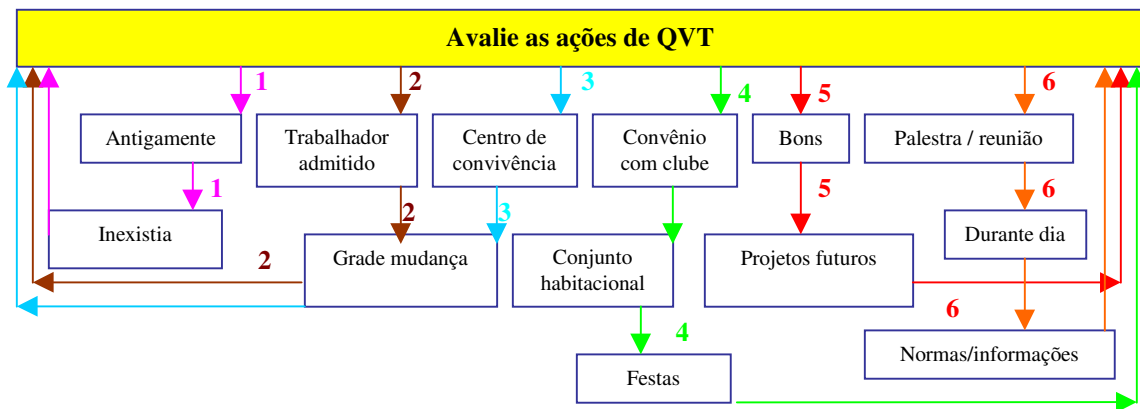


Como pode ser observado no Gráfico 54, do núcleo induzido (Avalie as ações de QVT) emergiu um núcleo principal de pensamento: **incentivo para estudar**.

Segundo o discurso de alguns trabalhadores, a QVT é insatisfatória porque o salário é baixo e a carga horária é pesada; outros dizem que é boa e ótima e apontam como justificativa para sua avaliação: o incentivo para estudar, o convênio com clube, o conjunto habitacional, as festas, a ótima alimentação, o centro de convivência moderno, organizado e higienizado.

Há, no entanto, trabalhadores que relatam que certos benefícios não são estendidos a todos, por exemplo: o incentivo para estudar é somente para alguns, o lanche é para a administração, o telefone celular e o carro são concedidos para alguns trabalhadores apenas.

Gráfico 55 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como você avalia as ações de QVT desenvolvidas pela organização?**



A leitura do Gráfico 55 revela que do núcleo induzido (Avalie as ações de QVT) emergiu um núcleo principal de pensamento: **grande mudança**.

De acordo com o discurso dos trabalhadores, antigamente, inexistia QVT. Atualmente quando trabalhador é admitido já experimenta grande mudança em relação à qualidade de vida como, por exemplo, o centro de convivência, convênio com clube, conjunto habitacional e festas.

Outros trabalhadores consideram boas as ações de QVT e relatam a existência de projetos para a ampliação dessas ações no futuro.

4.9.1 Análise sobre as ações de QVT (gráficos 54 e 55)

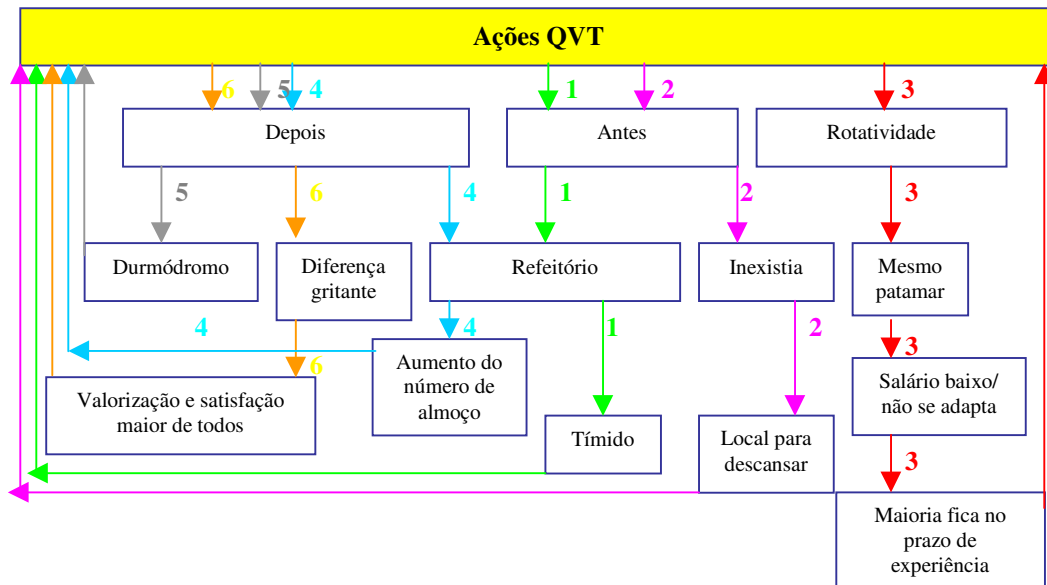
Para o Departamento de Recursos Humanos, a qualidade de vida é implantada por meio de ações centradas no centro de convivência da organização:

Para proporcionar mais qualidade de vida aos colaboradores do grupo MMM, construiu-se o Centro de Convivência. Um espaço moderno estrategicamente desenvolvido e arquitetado com um alto nível de qualidade [...] A empresa oferece também para seus colaboradores dois ônibus com rotas distintas. (site da organização pesquisada)

Já, segundo o discurso deste trabalhador, percebe-se que a qualidade de vida está relacionada com a segurança dentro da organização:

[...] eles investem porque a qualidade de vida é tudo né, principalmente no lema que eles usam [...] pra gente vir trabalhar consciente, usar o material e tal porque tem alguém esperando em casa pela gente, se a gente não usar todos os métodos de segurança, não tá ciente do que a gente tá fazendo [...] (S9 G2)

Gráfico 56 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como era seu trabalho antes das ações de QVT e como está agora? Há diferenças?**

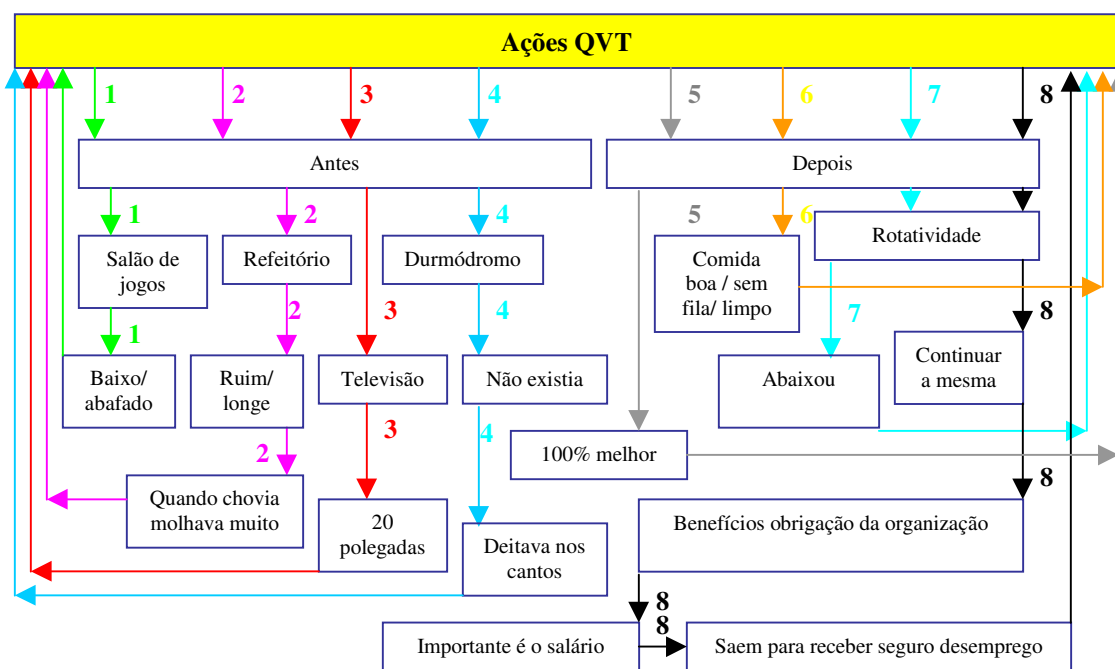


Como pode ser observado no Gráfico 56, do núcleo induzido (Ações de QVT) emergiram dois núcleos principais de pensamento: **depois, antes**.

De acordo com o discurso dos trabalhadores, antes o refeitório era simples e inexistia local para dormir, mas agora há o dormitório e um refeitório com capacidade para servir um grande número de refeições. Estes benefícios implantados depois da QVT representam uma diferença marcante e proporcionam valorização e maior satisfação para todos.

A rotatividade, no entanto, está no mesmo patamar por causa dos baixos salários, a maioria não conclui a fase de adaptação e permanece na organização somente no prazo de experiência.

Gráfico 57 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **Como era seu trabalho antes das ações de QVT e como está agora? Há diferenças?**



Como pode ser observado no Gráfico 57, do núcleo induzido (Ações de QVT) emergiram três núcleos principais de pensamento: **antes, depois e rotatividade**.

Segundo o discurso dos trabalhadores, antes das ações de QVT, o salão de jogos era baixo e abafado, o refeitório era ruim, longe e, quando chovia, molhava muito. A televisão era pequena e como o dormitório não existia, todos se deitavam nos cantos.

Depois das ações de QVT, de acordo com os relatos, as melhorias atingiram o índice de 100%. O refeitório, por exemplo, agora é limpo, não há filas e a comida é boa. A rotatividade, segundo a avaliação de alguns, diminuiu; para outros continua no mesmo nível, visto que eles vêem os benefícios como obrigações da organização e o importante é o salário, por isso muitos saem para receber o seguro desemprego.

4.9.2 Análise sobre as atividades dos trabalhadores antes e depois das ações de QVT (gráficos 56 e 57)

[...] até pelo número de pessoas que almoçavam no restaurante, o número de pessoas subiu 30%,[...] a integração é com o pessoal, você passou a viver, vivenciar você vai lá uma hora dessa tá cheio de gente, então você conversa com as pessoas, você conversa com um,[...] então você nota que as pessoas é mais satisfeita, você vê só elogio, [...] o centro de convivência foi uma dádiva, foi um presente demais que o [...] deu para os funcionários.(S2 G1)

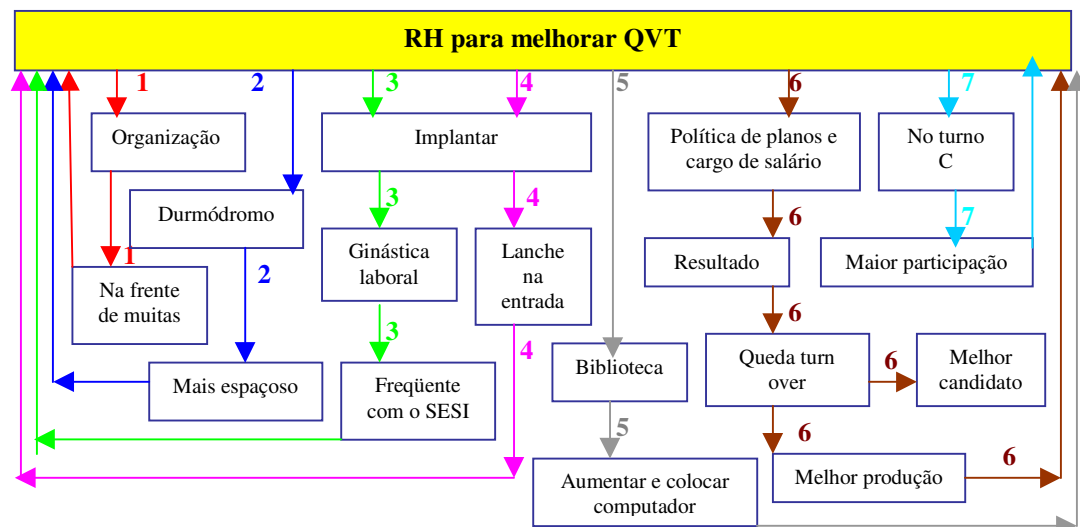
Antes o refeitório não era bom, você tinha que ficar numa fila enorme, a comida não era tão boa, agora hoje não, hoje tem nutricionista tem [...], você não fica muito tempo na fila, você tem uma comida diferente, é um ambiente mais limpo, então assim mudou muito, muito, 1000%. (S5 G2)

Percebe-se que tanto os trabalhadores quanto a organização valorizam muito o refeitório e os outros benefícios, conforme o texto do folder da organização distribuído aos visitantes:

1200 funcionários do grupo MMM almoçam diariamente na empresa, além do almoço, um lanche é servido à tarde.

A empresa oferece também para seus colaboradores dois ônibus com rotas distintas.

Gráfico 58 - Representação do discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos (G1) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **O que o Departamento de Recursos Humanos poderia fazer para melhorar a qualidade de vida no trabalho?**

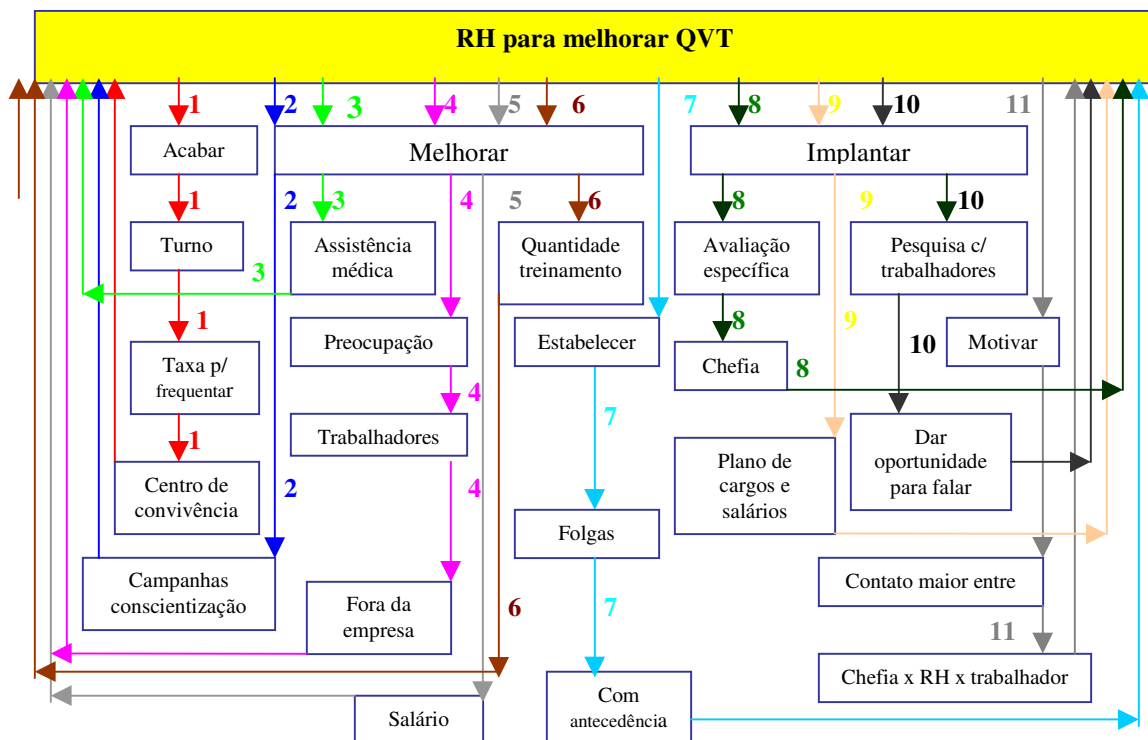


Como pode ser observado no Gráfico 58, do núcleo induzido (RH para melhorar a QVT) emergiu um núcleo principal de pensamento: **implantar**.

De acordo com o discurso dos trabalhadores, a organização está à frente de muitas outras, tendo em vista que possui um dormitório mais espaçoso, mas ainda seria necessário aumentar a biblioteca, colocar computador, implantar ginástica laboral com mais frequência em convênio com o Sesi e oferecer lanche na entrada.

Os trabalhadores afirmam que a política de plano de cargos e salários teve como resultados a queda do *turn over*, a contratação de melhores candidatos, maior produção e maior participação dos trabalhadores do turno C.

Gráfico 59 - Representação do discurso dos trabalhadores da área operacional (G2) ante o núcleo induzido, ao responderem à pergunta: **O que o Departamento de Recursos Humanos poderia fazer para melhorar a qualidade de vida no trabalho?**



Como pode ser observado no Gráfico 59, do núcleo induzido (RH para melhorar QVT) emergiram dois núcleos principais de pensamento: **melhorar e implantar**.

De acordo com o discurso dos trabalhadores, não deveria ser cobrada do turno C a taxa para freqüentar o centro de convivência e também as folgas deveriam ser estabelecidas com antecedência. Outras necessidades dizem respeito à busca de melhorias na assistência médica, na preocupação com o trabalhador fora da organização, no salário e na quantidade de treinamento.

Os trabalhadores avaliam que o Departamento de Recursos Humanos deveria implantar: avaliação específica de desempenho da chefia, planos de cargos e salários e pesquisa entre os trabalhadores para lhes dar oportunidade para falar. Dessa forma, estariam motivando o maior contato entre as chefias, o setor de recursos humanos e os trabalhadores.

4.9.3 *Análise sobre as ações de QVT que o RH poderia realizar na organização (gráficos 58 e 59)*

Tem muita coisa, dá mais uma assistência, quando eles estão chegando por exemplo os turnos, eu sempre dou mais exemplo na fábrica porque é a fábrica que faz funcionar a empresa. Dá um café da manhã pra quem chega, ééé aumentar a biblioteca, a biblioteca é pequena, não é todo mundo que usa, mas às vezes o que tem lá não é, tá faltando algum material, poderia ter um computador na biblioteca, poderia ter mais espaço no dormitório, poderia ter uma assistência médica mais eficaz aqui dentro da empresa, éé nossa é tanta coisa, academia de ginastica pro pessoal fazer, ginastica laboral que a gente teve algumas vezes visitadas do pessoal do SESC e o pessoal gostou bastante [...] (S4 G1)

(*silêncio*) Não assim, uma das coisas que eles poderiam fazer é o que você tá fazendo, sempre fazer entrevista éé assim, alguma pesquisa é bom. Se eles fizessem isso melhoraria muita coisa [...] (S6 G2)

Eu acho que criar um grupo de trabalho em que todos os tivessem oportunidade de falar das suas deficiências, das suas carências e alguém preparado pra [...] instruir essas pessoas, aaa como fazer um projeto familiar, acho que é por aí. (S5 G2)

A análise das matérias veiculadas no jornal institucional revela que a organização expõe suas ações e tem como visão de qualidade de vida os seguintes benefícios implantados:

[...] construiu-se o Centro de Convivência. Um espaço moderno estrategicamente desenvolvido e arquitetado com um alto nível de qualidade, contendo: biblioteca, salão de jogos, auditório, "dormitório", ambulatório médico, banco, serviço social, psicologia, cinema, lanchonete e área externa de lazer.

Para Walton (1973), a qualidade de vida no trabalho explora vários aspectos que podem influenciar o dia-a-dia do trabalhador para uma melhor permanência do mesmo na organização.

Os gráficos apresentam dados que demonstram que os trabalhadores possuem uma ligação forte com a organização quando se referem à qualidade de vida e ao centro de convivência. Os dados evidenciam que esta estrutura trouxe grande impacto na vida destes trabalhadores.

A organização busca o que Statt (1994) propôs em relação ao processo de ajuste entre a saúde mental e as atividades do trabalhador.

Segundo Sucupira (2002), Mazzucco (1999) e Ruguê (2001), é fundamental que as organizações assumam o papel de produtoras de bens e serviços e que o trabalho seja fonte de prazer para os trabalhadores. Daí a importância de que estes tenham suas funções bem delineadas e bem traçadas e os seus objetivos pessoais e profissionais claramente definidos. Isso certamente lhes proporcionará melhoria das condições de vida e, conseqüentemente, maior bem-estar.

O Departamento de Recursos Humanos trabalha de forma efetiva na implantação dos benefícios que o centro de convivência oferece. Os trabalhadores de ambos os grupos relatam que ocorreu uma modificação muito grande depois que estas ações começaram a ser desenvolvidas. No entanto, de acordo com o discurso dos trabalhadores do G2, este departamento deve implantar todas as atividades que são de sua responsabilidade: plano de cargos e salários, entrosamento com todos os trabalhadores incluindo as chefias e o próprio Departamento de Recursos Humanos, assistência médica, melhor comunicação entre todos e mais atenção aos trabalhadores.

A pesquisa de Kilimnik e Motta (2001) buscou compreender a gestão de recursos humanos em empresas mineiras. As autoras tinham como objetivo analisar a estrutura formal ou informal da área de recursos humanos e suas políticas em relação à organização. Os resultados indicam que os profissionais da área de gestão de pessoas consideram que a maioria das organizações em que atuam de maneira formal demonstram pouca preocupação com as questões relacionadas com o estresse e a qualidade de vida no trabalho. Observa-se que na organização, objeto do presente estudo, ocorre algum interesse em relação à qualidade de vida no trabalho demonstrado pela criação do centro de convivência, mas em outros aspectos, como valorização e oportunidade de desenvolvimento, por exemplo, ainda deixa a desejar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral verificar a relação entre o discurso dos trabalhadores que atuam no Departamento de Recursos Humanos e o dos demais trabalhadores pertencentes à organização pesquisada a respeito das ações de qualidade de vida no trabalho. Definiu-se como objetivo específico analisar o discurso de quem implantou e mantém as ações de qualidade de vida no trabalho - o Departamento de Recursos Humanos – e o discurso de quem vivencia essas ações no dia-a-dia - os trabalhadores dos demais setores.

Ao analisar os discursos dos grupos de profissionais do Departamento de Recursos Humanos e dos trabalhadores dos demais setores, pretendia-se perceber semelhanças e diferenças presentes na percepção dos trabalhadores em relação às categorias de qualidade de vida no trabalho, segundo o que foi proposto pelo estudioso Walton (1973).

Os dados apontam para a existência de certas diferenças nos discursos dos dois grupos em relação às ações implantadas pelo Departamento de Recursos Humanos. Apesar das diferenças, também foram encontradas semelhanças na percepção dos trabalhadores. Os discursos dos dois grupos demonstram que ainda se fazem necessárias muitas ações de qualidade de vida no trabalho para o alcance do sucesso destas atividades.

A seguir serão apresentadas algumas considerações acerca dos resultados encontrados.

Um aspecto observado foi o distanciamento entre os profissionais de recursos humanos e os trabalhadores de outros setores, deixando-os “carentes” e sem apoio, especialmente os do turno C (noturno). Esse aspecto também é percebido em relação à remuneração dos trabalhadores, visto que não lhes são transmitidas informações claras sobre sua remuneração e sobre as diferenças entre as remunerações dos colegas. Segundo os relatos dos dois grupos, trabalhadores que desempenham a mesma atividade recebem salários diferenciados e isso causa desmotivação e senso de injustiça.

Os motivos destas distorções talvez possam ser explicados de acordo com o pensamento de Ulrich (1998), ou seja, pela constatação da distância entre o discurso do que se pretende implantar e aquilo que realmente é implantado e vivenciado pelos trabalhadores na organização. Cabe ressaltar aqui a importância de um planejamento seguro e da consciência das necessidades dos trabalhadores antes de qualquer atuação real, ou seja, os trabalhadores têm o direito de saber qual a remuneração recebida e o porquê da diferença salarial em relação a outro colega de trabalho que realiza a mesma atividade.

Quanto aos benefícios, a organização trabalha de forma a proporcionar melhoria de qualidade de vida no trabalho. Isso fica evidente quando se trata do centro de convivência, que, depois de implantado, trouxe um grande avanço em relação ao que antes existia. Houve melhoria nas refeições, no lazer e nas condições de descanso do trabalhador, aspectos estes reconhecidos pela maioria. O turno C (noturno), porém, não usufrui este “grande” benefício, o que impede que o quadro seja considerado satisfatório para todos os trabalhadores.

A organização investe em atividades que contribuem para a segurança e saúde do trabalhador, embora haja queixas de algumas pessoas da organização sobre o calor nas fábricas. A organização sempre está realizando campanhas sobre a importância da segurança no trabalho e investindo na conscientização dos trabalhadores sobre a necessidade do uso de equipamentos de proteção e cuidados com a saúde.

Atividades essenciais do Departamento de Recursos Humanos, tais como análise e descrição dos cargos, avaliação de desempenho e treinamentos, não têm sido desenvolvidas. O departamento tem consciência de que existe a necessidade de realizar estas e outras ações para melhorar a qualidade de vida no trabalho. Estão em análise projetos como: colher dos próprios trabalhadores sugestões de melhorias a serem implantadas, descrição de cargos objetivando a ISO e outros.

Um ponto positivo das ações do Departamento de Recursos Humanos, enfatizado por ambos os grupos, está relacionado à oportunidade para estudo oferecida pela organização, o que ocorre por intermédio de cursos realizados internamente e pela concessão de bolsa universitária. A integração do novo trabalhador também demonstra ser satisfatória e envolve todo o Departamento de Recursos Humanos na adaptação do trabalhador. Isso demonstra que o departamento se preocupa com o acolhimento dos novos trabalhadores ao proporcionar aos mesmos uma imagem de organização estruturada e que “valoriza” o trabalhador na organização.

O relacionamento entre os colegas de trabalho é considerado bom, pois reconhecem os valores uns dos outros. No entanto, a relação com a diretoria e com o Departamento de Recursos Humanos é considerada distante. Neste aspecto a organização ainda se encontra como as outras do mercado, pois mantém a separação entre a linha operacional, a supervisão e a diretoria. Esta visão administrativa prejudica a qualidade de vida no trabalho, visto que é pelo reconhecimento e pela integração entre os trabalhadores que se consegue um ambiente melhor de trabalho. De acordo com Walton (1973), o senso de comunidade entre os grupos de trabalho propicia a integração social na organização de trabalho.

Um ponto que deixa a desejar nas ações do Departamento de Recursos Humanos da organização é a forma de comunicação dos trabalhadores de todos os setores com a diretoria. Apesar de existir caixa de sugestões e linha direta com o presidente, estes meios são ineficientes e resultam em ‘háda’; os trabalhadores se sentem ‘podados’, segundo os comentários de alguns deles. É responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos proporcionar a melhoria desta união e promover a aproximação, proporcionando abertura para os trabalhadores expressarem suas idéias, críticas e sugestões.

Algumas atividades do Departamento de Recursos Humanos são consideradas por ambos os grupos como adequadas à qualidade de vida no trabalho: realização de eventos de confraternização, informativos internos, mural, jornal interno, *site* na Internet e, especialmente, o centro de convivência que representa uma grande conquista dos trabalhadores da organização.

Percebe-se que a organização em questão está buscando interação entre os direitos dos trabalhadores, a estrutura organizacional e o ambiente externo. Uma de suas características é o respeito aos direitos trabalhistas, talvez como forma de a organização não distorcer sua imagem e a de seu presidente diante da sociedade. Segundo o discurso dos dois grupos, a organização tem uma imagem muito boa na sociedade, que é mantida com suas ações voltadas para qualidade de vida no trabalho e as atividades de responsabilidade social que são constantemente implantadas.

Tanto no discurso do Departamento de Recursos Humanos quanto no discurso dos demais trabalhadores, existe a consciência de que há necessidade de melhorias. São citados como exemplos dessas necessidades o estabelecimento de critérios de promoção, a descrição de cargos por escrito e a facilitação do contato ou da

comunicação entre trabalhadores da organização e o Departamento de Recursos Humanos.

Os aspectos abordados acima estão em conformidade com as dificuldades comumente encontradas pelos departamentos de recursos humanos. Segundo Vroom (1997), ao lidar com trabalhadores e organização, este departamento assume um papel mediador, considerando que o significado das mensagens, muitas vezes, não é igual para as partes. A falta de conhecimento dos profissionais de gestão de pessoas leva a distorções tanto de informações quanto de estratégias. O Departamento de Recursos Humanos deve, portanto, rever suas estratégias para tentar sanar estas dificuldades encontradas e não se posicionar numa atitude desinformada e estática.

Ficou evidenciada a necessidade de que o Departamento de Recursos Humanos propicie uma maior aproximação entre os trabalhadores da organização, especialmente no turno C (noturno). Dessa forma poderá promover uma interação melhor e, conseqüentemente, facilitar o conhecimento de suas necessidades e carências e, assim, atingir qualidade de vida mais satisfatória para o trabalhador na organização.

O Departamento de Recursos Humanos deve repensar os investimentos efetuados na qualidade de vida no trabalho, bem como conhecer os sentimentos, crenças e maneiras de pensar predominantes na organização. A cultura em que o indivíduo está inserido, seu grupo, a maneira como pensa e como age e sua convivência, segundo Legge (1995), são fatores que interferem no desenvolvimento do comprometimento na organização. O Departamento de Recursos Humanos tem de repensar seu papel porque está diretamente vinculado à administração de mudanças.

Segundo Estivalet (2002), é necessário que o Departamento de Recursos Humanos esteja em constante interação com os planejamentos empresariais. Atualmente, o que se percebe é que esse departamento possui pouca participação nas decisões dos gerentes de linha, da diretoria e vice-versa. O distanciamento entre estes setores que são fundamentais na elaboração de projetos e na consecução de melhorias da qualidade de vida no trabalho prejudica a realização do bem-estar do trabalhador na organização.

È de suma importância que os dirigentes da organização tenham conhecimento das atividades do Departamento de Recursos Humanos para que possam praticar as mesmas atitudes em relação aos trabalhadores da organização, ou seja, as ações de qualidade de vida devem partir dos dirigentes para o Departamento de Recursos

Humanos e deste para os trabalhadores. Todos devem acreditar nos objetivos da qualidade de vida. Percebe-se que isso não acontece na organização pesquisada, talvez pelo fato de que tanto a diretoria quanto o Departamento de Recursos Humanos e os trabalhadores têm percepções diferentes do significado de qualidade de vida no trabalho.

Talvez daqui a algum tempo a organização em questão possa apresentar dados mais satisfatórios sobre a qualidade de vida no trabalho, pois o Departamento de Recursos Humanos tem a intenção de implantar novos projetos com novos profissionais na equipe. Cabe ao departamento impedir o surgimento de barreiras para a implantação destes programas e seu conseqüente desenvolvimento na organização, mas quando estas barreiras surgirem deve trabalhar de forma tranqüila e amena para solucionar as dificuldades.

Para Zanelli (2002), o olhar da Psicologia passou por modificações. Se antes os psicólogos voltavam-se apenas para o que acontecia dentro da organização, hoje levam em conta também as relações no contexto de trabalho e a organização e seu ambiente externo. Como conseqüência, têm adquirido maior percepção da importância de fatores associados às atitudes das pessoas que trabalham na organização e procurando a interação das características do trabalhador com a natureza do trabalho, com a estrutura organizacional e com o ambiente externo.

È necessário que ocorra uma mudança de paradigma na assimilação de novos conhecimentos e na incorporação de novas práticas de gestão de pessoas em um ritmo cada vez mais intenso, de forma a afetar a estratégia da organização como um todo, o relacionamento com os clientes internos e externos, o compromisso com a educação e o desenvolvimento das pessoas e a maneira como a organização utiliza o conhecimento.

A organização pesquisada necessita ainda de muitas mudanças que proporcionarão uma real qualidade de vida no trabalho. Atualmente as ações se encontram num patamar muito inicial e não estão em conformidade com todas as categorias de Walton (1973). As percepções dos trabalhadores demonstram que ainda se faz necessário um trabalho muito grande em todas as categorias, pois as ações básicas e principais do Departamento de Recursos Humanos ainda deixam a desejar. Para que se possa obter bons resultados de qualidade de vida no trabalho, as atividades desenvolvidas pelo setor de recursos humanos devem estar implantadas e bem estabelecidas.

Percebe-se que qualidade de vida no trabalho ainda inexiste, apenas ensaios de qualidade de vida no trabalho são percebidos na organização. Apesar de ser este departamento responsável pela implantação e manutenção destas ações, cabe à diretoria e às chefias cooperar com atitudes de aproximação dos trabalhadores para que possam perceber como se sentem e quais são suas necessidades dentro da organização. As mudanças organizacionais sobre melhorias de qualidade de vida no trabalho devem atingir não só os trabalhadores da linha operacional, mas também o Departamento de Recursos Humanos e, especialmente, as chefias e os dirigentes.

O trabalho do Departamento de Recursos Humanos assume uma grande dimensão quando desempenha suas atividades procurando a atender às demandas da organização de forma eficaz e que traga retorno tanto para os dirigentes quanto para o trabalhador. Deve, então, buscar a combinação entre a racionalidade e a alegria para extrair a ação produtiva, a criatividade e o prazer de fazer algo de que o trabalhador tenha orgulho, pois a qualidade de um serviço ou de um produto está diretamente ligada à qualidade de vida da pessoa que executa o trabalho. Segundo Walton (1973), existe uma diversidade de pessoas dentro da organização, por isso o setor de recursos humanos necessita compreender a importância de permitir ao trabalhador se adequar ao tipo de trabalho com o qual se identifica.

O sucesso das organizações é atribuído aos investimentos no trabalhador, ou seja, à valorização do capital humano, pois é ele que agrega valores e mantém a competitividade junto à concorrência. O Departamento de Recursos Humanos e a diretoria devem estar diretamente vinculados para que estes objetivos sejam alcançados. Esse departamento necessita reestruturar sua atuação e redefinir sua visão para agir num mercado que não pára de mudar e de exigir pessoas e, conseqüentemente, ações mais integradoras, precisas, assertivas e mais humanas. Segundo Walton (1973), as condições de trabalho são importantes porque os trabalhadores envolvidos têm certas expectativas e o significado dessas condições depende de cada trabalhador dentro da organização.

Os resultados deste estudo demonstram que os objetivos propostos foram alcançados, pois possibilitaram a observação de semelhanças e diferenças na percepção dos trabalhadores de ambos os grupos.

A escolha do campo de estudo revelou-se adequada, tendo em vista que proporcionou uma variedade muito grande de dados, facilitando, assim, a análise com base na fundamentação teórica.

A organização disponibilizou dados importantes em decorrência do fato de ser uma organização que já investe nos trabalhadores por meio de ações de qualidade de vida, embora ainda o faça de forma tímida. Também se verificou que foi satisfatória a escolha de uma organização familiar pela quantidade de dados que possibilitou emergir.

Segundo Macedo (2001), as organizações familiares apresentam vantagens em relação às outras, sejam elas multinacionais ou estatais. As vantagens são: maior lealdade dos trabalhadores, o nome da família como cobertura econômica e política, a continuidade da administração, a união entre os acionistas e os dirigentes, o processo decisório mais ágil e menos burocrático, a sensibilidade social e política e as gerações familiares em sucessão proporcionando união entre o passado e futuro.

Na organização em questão, a sucessão é percebida quando, na maioria das apresentações, o presidente está acompanhado por seu filho e sucessor. Um ponto positivo é o entrosamento da família do presidente com os trabalhadores da organização. Isso contribui para a satisfação dos mesmos dentro da organização, pois se sentem importantes com a aproximação da diretoria.

De acordo com Macedo (2001), as desvantagens das organizações familiares em relação às outras residem no conflito de interesse entre família e organização, no uso indevido dos recursos da organização pelo membro da família, na falta de sistemas de planejamento financeiro, na resistência à modernização do marketing e no favoritismo na seleção, promoção e premiação dos membros da família.

Na organização estudada, existem as indicações dos dirigentes na seleção de pessoal, segundo o discurso de alguns trabalhadores, sinalizando as desvantagens citadas por Macedo (2001). Esta prática, além de favorecer a contratação de um e não de outro, afeta também a motivação dos trabalhadores na organização. Outro ponto negativo refere-se à ascensão na organização, visto que familiares ocupam funções que poderiam ser ocupadas por outros trabalhadores sem algum parentesco.

As ações de qualidade de vida no trabalho identificadas na organização em questão não trouxeram grandes melhorias para os trabalhadores, percebe-se ainda a existência de trabalhadores desmotivados, desvalorizados e distantes da chefia e da diretoria. Uma melhoria muito tímida está relacionada com o centro de convivência e a segurança do trabalhador. Percebe-se que estas ações satisfatórias quando comparadas às outras que ainda necessitam ser implantadas se tornam insignificantes. As necessidades destacadas pelos trabalhadores são: plano de cargos e salários, integração

entre chefias e trabalhadores, valorização e reconhecimento das atividades dos trabalhadores.

Os dados obtidos revelam que esta pesquisa possibilitou um levantamento muito rico de informações a respeito da qualidade de vida no trabalho. Este tema tão atual no mercado de trabalho foi aqui analisado no contexto das ações de um departamento que, aos poucos, vem conquistando seu lugar dentro das organizações.

Os estudos realizados nesta pesquisa apontam para a necessidade da construção progressiva de novos conhecimentos e sugerem:

1. Realização de novas pesquisas em outras organizações para que seja possível uma comparação dos resultados obtidos.
2. Desenvolvimento de estudos futuros na mesma organização para verificar se, após a concretização de outros projetos ou de ações de qualidade de vida no trabalho, as ações implantadas pelo Departamento de Recursos Humanos trarão uma percepção diferente dos trabalhadores de todos os setores sobre a qualidade de vida no trabalho na organização em questão.

A presente pesquisa, ao refletir sobre as atividades do Departamento de Recursos Humanos em relação à qualidade de vida no trabalho, trouxe contribuições importantes para o meio acadêmico e organizacional. Estes resultados poderão ser analisados, compreendidos e melhorados pelo aprofundamento em outros trabalhos, o que certamente trará, como consequência, mudanças em benefício dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais – pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Pioneira, 2001.

ANTUNES, M. A. M. **A Psicologia no Brasil – Leitura histórica sobre sua constituição.** 2. ed. São Paulo: Unimarco/Educ, 2001.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho? Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1980.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Tradução: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, A. J. P. B.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de Pesquisa: proposta metodológica.** Petrópolis (RJ): Vozes, 1990.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1988.

BRIGHENTI, G. C.; SILVA, A. B.; FERNANDES, C. B. **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo dos fatores e dimensões presentes e percebidas na central e relacionamento com os clientes da TIM celular de Santa Catarina** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., **Anais...** Salvador (BA), 2002.

BURIGO, C. C. D. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

CAIXETA, C. M. M. P. **A Psicodinâmica do Trabalhador em um Contexto de Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso** Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2003.

CALDAS, M. P.; WOOD JR. **Transformação e Realidade Organizacional – uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, A. M. T. **Trabalho e Higiene Mental: processo de produção discursiva do campo no Brasil.** História, Ciência, Saúde. Rio de Janeiro, v.6, n.1, mar./jun. 1999. Disponível em <<http://www..scielo.br>> mar/jun. 1999, vol.6, nº 1. Acesso em: 05 julho 2002.

CARVALHO, M. C. M. **Construindo o Saber – Metodologia Científica: fundamentos e técnicas.** Campinas (SP): Papirus, 1994.

CHANLAT, J. F. O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas. In: TORRES, Ofélia de Lanna Sette (org.) **Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações.** Tradução: Arakcy Martins Rodrigues. Volume I. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAVES, J. C. **A significação das emoções no ambiente de trabalho.** Revista da Universidade Católica de Goiás, Goiânia, vol.28. n. 4, p. 501-811, jul./ago.. 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.

CODO, W; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. **Indivíduo, Trabalho e Sofrimento: Uma Abordagem Interdisciplinar**. Petrópolis (RJ): Vozes, 1993.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamentos Humanos no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 2001.

ESTIVALETE, V. F. B. **As práticas de gestão de pessoas e o processo de aprendizagem nas organizações: um estudo de caso** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, Anais... Salvador (BA), 2002.

FERNANDES, E. C.; BECKER, J. L. **Qualidade de Vida no Trabalho – a realidade nos CPD's**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 13., Anais... Natal (RN), 1988.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. **Qualidade de vida no trabalho – uma experiência brasileira**. Revista de Administração, São Paulo, v.23, p.29-39, 1988.

FROST, P. **Organizational Culture**. Newsbury Park: Segge Publicitions, 1985.

GEBLER, M. R. G. **Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo comparativo entre engenheiros autônomos e não autônomos**. 1999. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

GUEIROS, M. G.; OLIVEIRA, L. M. B. **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo no setor de hotelaria na Região Metropolitana do Recife**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Anais... Salvador (BA), 2002.

GUIMARÃES, D.C. **Responsabilidade Social Empresarial e Qualidade de Vida no Trabalho: a vivência subjetiva dos trabalhadores** Dissertação (Mestrado) Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2003.

HELOANI, R. **Organização do Trabalho e Administração – uma visão multidisciplinar** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KILIMNIK, Z. M.; MOTTA, F. M. V. **Gestão de recursos humanos em empresas mineiras: do tradicional ao moderno ou uma solução intermediária?** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., Anais... Campinas (SP), 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LANE, S. T. M. **Uma técnica de análise do discurso**. In: CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA, 20., Anais... Caracas (Venezuela), 1985.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Lancaster: University of Lancaster Press, 1995.

LIMA, E. O. **Qualidade de Vida no Trabalho no Processo de Formalização Organizacional: um estudo de duas organizações do ramo têxtil-confeccionista de Blumenau (SC)**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Ilha de Santa Catarina, 1997.

LINS, C. R. G.; ZUNIGA, M. **Administração de Recursos Humanos – teoria geral e prática em empresas mineiras**, In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., Anais... Foz do Iguaçu (PR), 1999.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACÊDO, K. B. **Psicodinâmica nas organizações: poder, cultura e decisão na empresa familiar.** 1999. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1999.

MAZZUCCO, G. D. **Qualidade de Vida no Trabalho – Gerencial de uma indústria do setor cerâmico Catarinense.** 1999. Dissertação (Mestrado) - Curso de pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. **Implicações de um Programa de Qualidade Total sobre a Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da gerência de administração da empresa brasileira de correios e telégrafos.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., Anais... Foz do Iguaçu (PR), 1999.

MONTEIRO, G. F. **Qualidade das Condições de Trabalho versus Produtividade: estudo de caso no setor de transportes urbanos em Goiânia (GO).** 2001. Dissertação (Mestrado) - Curso de pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NORONHA, E. G. **O Modelo Legislado de Relações de Trabalho no Brasil.** Disponível em: <[http:// www.scielo.br](http://www.scielo.br)> 2000, vol.43, nº 2. Acesso em: 05 julho 2002.

NOVELLI, J. G. N. **O valor do valor em recursos humanos.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., Anais... Campinas (SP), 2001.

OLIVEIRA, L. M. B. O. **Competências requeridas ao Gestor de Pessoas: uma visão dos dirigentes das empresas do Brasil.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Anais... Salvador (BA), 2002.

OLIVEIRA, N. **Mudanças Organizacionais e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo comparativo-temporal em unidades do Banco do Brasil S.A.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Anais... Salvador (BA), 2002.

PIZOLOTTO, F. M.; PICCININI, V. C. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos: um estudo das políticas de benefícios sociais no setor metal-mecânico gaúcho.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., Anais... Campinas (SP), 2000.

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S. **Qualidade de vida no trabalho de uma organização de pesquisa.** Revista de Administração, São Paulo, v.22, n. 1, p.71-82, jan/mar., 1987.

ROCHA, D. R. A. **Qualidade de Vida em Fases de Mudanças: estudo de caso em empresa da região metropolitana de Belo Horizonte.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., Anais... Foz do Iguaçu (PR), 1998.

RODRIGUES, M. V. C. **A Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho do Nível Gerencial.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 12., Anais... Belo Horizonte (MG), 1989.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho: evolução e análise no nível gerencial** Petrópolis (RJ): Vozes, 1994.

RUGUÊ, M. B. S. V. **Qualidade das Condições de Trabalho x Produtividade Estudo de Caso: Indústria de Alimentação em Goiânia.** 2001. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SANT'ANNA, A. S.; COSTA, R. C. M. M.; MORAES, L. F. R. **Qualidade de Vida no Trabalho: uma análise em unidades de ensino básico.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., Anais... Campinas (SP), 2000.

SANTOS, C. M. Q.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de Vida no Trabalho, Estresse Ocupacional e o Sistema Just in Time: um estudo de caso no setor automobilístico mineiro.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., Anais... Foz do Iguaçu (PR), 1999.

SARLI, Patrícia Luciani **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso na Buschle & Lepper S.A de Blumenau (SC)**. Dissertação (Mestrado) Universidade Regional de Blumenau, Blumenau (SC), 1997.

SERVA, M. **Contribuições para uma teoria organizacional brasileira**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 10-21, fev./abr. 1990.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, L. V.; ANTUNES, E. D. **Influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador: a visão de seus atores sociais**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Anais... Salvador (BA), 2002.

SPINK, P. A. **Organização como Fenômeno Psicossocial: Notas para uma Redefinição da Psicologia do Trabalho**. Psicologia & Sociedade, jan./jun. 1996.

STATT, D. **Psychology and the world of work**. 1st ed. London: The Macmillan Press, 1994.

SUCUPIRA, J. A. **Responsabilidade social das empresas**. Disponível em: <<http://www.balanco-social.org.br>> Acesso em: maio de 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – a pesquisa qualitativa e educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TOLFO, S. R.; PICCINI, V. C. **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a teoria e a prática**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., Anais... Foz do Iguaçu (PR), 1998.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectiva.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, A. **A Qualidade de Vida no Trabalho na Gestão da Qualidade Total: Um estudo de caso na Empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul / SC** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

VROOM, V. H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal.** Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WERLANG, P. **O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Anais... Salvador (BA), 2002.

ZANELLI, J. C. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZAVATTARO, H. A. **A Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais da área de informática: Um estudo exploratório.** 1999. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

WALTON, R. E. **Quality of Work Life: what is it?** Sloan Management Review, Cambridge, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

APÊNDICES

APÊNDICE A**AUTORIZAÇÃO PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS PARA PESQUISA
CIENTÍFICA**

Nome da pesquisa: O Departamento de Recursos Humanos na percepção dos trabalhadores em relação à implantação das ações de qualidade de vida no trabalho.

Pesquisadora: Mestranda Márcia Sumire Kurogi

Orientadora: Dr^a Kátia Barbosa Macêdo

Goiânia, _____ de outubro de 2002.

Eu, _____, funcionário (a) do Grupo MMM, autorizo a minha participação na pesquisa **“O Departamento de Recursos Humanos na percepção dos trabalhadores em relação à implantação das ações de qualidade de vida no trabalho”** que está sendo realizada pela mestranda Márcia Sumire Kurogi (Aluna do Mestrado em Psicologia Social da Universidade Católica de Goiás – UCG), orientada pela Dr^a Kátia Barbosa Macedo, tendo em vista que esta pesquisa está seguindo as normas do Conselho de Ética desta universidade e tenho ciência de que meu nome não será divulgado de forma alguma.

Assinatura do funcionário (a): _____

Cargo: _____

Empresa: _____

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA (DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS)

Dados Pessoais

Cargo:Departamento:

Tempo que trabalha na empresa:Tempo que trabalha na atividade:

Estado Civil:Sexo:

Filhos:Idade:

Salário:Turno de trabalho:

Escolaridade:

Categoria 1 – Compensação adequada e justa

1. Você considera que o salário e os benefícios que a organização oferece a você são justos considerando o trabalho que executa?
2. Quais os benefícios que a organização oferece?

Categoria 2 – Condições de segurança e saúde no trabalho

3. Como você avalia condições de iluminação, ruído, temperatura, máquinas e equipamentos?
4. Existe alguma diferença em se trabalhar nos turnos A, B e C?
5. Como funciona o serviço de medicina do trabalho?
6. Como avalia a segurança do trabalho?
7. Como funciona a CIPA e a SIPAT?
8. Quais as práticas adotadas a respeito da higiene e segurança dos trabalhadores na organização?

Categoria 3 – Oportunidade imediata de uso e desenvolvimento de capacidades

9. Você acha que o seu trabalho na organização é reconhecido e valorizado pelos chefes, colegas e Recursos Humanos?
10. Você acha que para executar seu trabalho tem oportunidade de usar sua capacidade e potencial?
11. Como são analisadas as sugestões, críticas e reivindicações dos trabalhadores?
12. Existe algum trabalho de avaliação de desempenho do trabalhador? Qual?

Categoria 4 – Oportunidade futura para continuidade do crescimento e da segurança

13. Você conhece os critérios de promoção da organização?
14. Você se sente seguro e estável na organização?
15. A organização oferece oportunidade para estudar?
16. A organização possui análise e descrição de cargos por escrito?
17. Os trabalhadores recebem algum tipo de treinamento na organização?
18. Quais os critérios de escolha para a participação nestes treinamentos?

Categoria 5 – Integração social na organização

19. Como funciona seu relacionamento com a diretoria, os departamentos e os trabalhadores?
20. A organização já realizou cursos, vivências de integração? Como foi?
21. Como é a integração do novo trabalhador?

Categoria 6 – Constitucionalismo

22. Você acha que os direitos trabalhistas são respeitados pela organização? Por quê?
23. Já houve processos judiciais de trabalhadores? Quantos? Por quê?
24. É comum os trabalhadores adoecerem ou faltarem? Por que?

Categoria 7 – O trabalho e o espaço total de vida

25. Como é a política para horas extras? Chamam os trabalhadores fora da hora de trabalho?

Categoria 8 – Relevância da vida no trabalho

26. Qual a imagem que o grupo MMM tem para o mercado e para a comunidade?
27. Você acha que os trabalhadores gostam de trabalhar na organização? Por que?

Recursos Humanos

28. Quando e por quê surgiu? Como foi implantado? Quem coordena?
29. Quais as principais atividades desenvolvidas?
30. Qual o grau de autonomia / decisão do RH nas políticas da organização? (Poder e cúpula)

PQVT

31. Quando e por quê surgiu? Como foi implantado? Quem coordena?
32. Quais as atividades que fazem parte das ações desenvolvidas pela organização?
33. Como você avalia as ações de QVT desenvolvidas pela organização?
34. Como era o trabalho antes do PQVT e como está agora? Houve diferenças?
35. que o RH poderia fazer para melhorar a qualidade de vida no trabalho?

Conclusão

36. Você gostaria de dizer alguma coisa que eu não perguntei?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA (DEMAIS ÁREAS)

Dados Pessoais

Cargo:Departamento:

Tempo que trabalha na empresa:Tempo que trabalha na atividade:

Estado Civil:Sexo:

Filhos:Idade:

Salário:Turno de trabalho:

Escolaridade:

Categoria 1 – Compensação adequada e justa

1. Você considera que o salário e os benefícios que a organização oferece à você são justos considerando o trabalho que eles executam?
2. Quais os benefícios que a organização oferece?

Categoria 2 – Condições de segurança e saúde no trabalho

3. Como você avalia condições de iluminação, ruído, temperatura, máquinas e equipamentos?
4. Existe alguma diferença em se trabalhar nos turnos A, B e C?
5. Como funciona o serviço de medicina do trabalho?
6. Como avalia a segurança do trabalho?
7. Como funciona a CIPA e a SIPAT?
8. Quais as práticas adotadas a respeito da higiene e segurança dos trabalhadores na organização?

Categoria 3 – Oportunidade imediata de uso e desenvolvimento de capacidades

9. Você acha que o seu trabalho na organização é reconhecido e valorizado pelos chefes, colegas e Recursos Humanos?
10. Você acha que para executar seu trabalho tem oportunidade de usar sua capacidade e potencial?
11. Como são analisadas as sugestões, críticas e reivindicações dos trabalhadores?
12. Existe algum trabalho de avaliação de desempenho do trabalhador? Qual?

Categoria 4 – Oportunidade futura para continuidade do crescimento e da segurança

13. Você conhece os critérios de promoção da organização?
14. Você se sente seguro e estável na organização?
15. A organização oferece oportunidade para estudar?
16. A organização possui análise e descrição de cargos por escrito?
17. Os trabalhadores recebem algum tipo de treinamento na organização?
18. Quais os critérios de escolha para a participação nestes treinamentos?

Categoria 5 – Integração social na organização

19. Como funciona seu relacionamento com a diretoria, os departamentos e os

trabalhadores?

20. A organização já realizou cursos, vivências de integração? Como foi?
21. Como é a integração do novo trabalhador?

Categoria 6 – Constitucionalismo

22. Você acha que os direitos trabalhistas são respeitados pela organização? Por quê?
23. Já houve processos judiciais de trabalhadores? Quantos? Por quê?
24. É comum os trabalhadores adoecerem ou faltarem? Por que?

Categoria 7 – O trabalho e o espaço total de vida

25. Como é a política para horas extras? Chamam os trabalhadores fora da hora de trabalho?

Categoria 8 – Relevância da vida no trabalho

26. Qual a imagem que o grupo MMM tem para o mercado e para a comunidade?
27. Você acha que os trabalhadores gostam de trabalhar na organização? Por que?

PQVT

28. Como você avalia as ações de QVT desenvolvidas pela organização?
29. Como era o trabalho antes do PQVT e como está agora? Houve diferenças?
30. O que o RH poderia fazer para melhorar a qualidade de vida no trabalho?

Conclusão

31. Você gostaria de dizer alguma coisa que eu não perguntei?