

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO ÂMBITO DO APL  
DE LIMEIRA-SP: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**KÊNIA DE SOUSA SILVA**

**PIRACICABA  
2008**

**KÊNIA DE SOUSA SILVA**

**DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO ÂMBITO DO APL  
DE LIMEIRA-SP: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Dalila Alves Correa

**PIRACICABA  
2008**

Silva, Kênia de Sousa.

Diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho no Âmbito do APL de Limeira-SP:  
Um Estudo Exploratório/ Kênia de Sousa Silva- 2008.

98f.

Orientadora: Dalila Alves Correa.

Dissertação de Mestrado- Gestão de Pessoas – Universidade Metodista de  
Piracicaba.

1. Arranjos Produtivos Locais 2. Qualidade de Vida no Trabalho. I. Correa, Dalila  
Alves. II. Dissertação de Mestrado- Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título

**KÊNIA DE SOUSA SILVA**

**DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO ÂMBITO DO APL  
DE LIMEIRA-SP: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.  
Campo de Conhecimento: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas  
Orientadora: Profa. Dra. Dalila Alves Correa

Data de Aprovação:  
17/12/2008.

Banca Examinadora:

---

**Profa. Dra. Dalila Alves Correa (orientadora)**  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

**Prof. Dr. Arsênio F. Novaes Netto**  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

**Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah**  
Centro Universitário Nove de Julho

## DEDICATÓRIA

Para minha família, com amor.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Profa. Dalila Correa Alves, pela confiança depositada em mim, pela dedicação, apoio e amizade, pelas as orientações seguras e as considerações inteligentes realizadas durante o trabalho.

Aos meus pais, Orlando e Nice, pelo amor, apoio e incentivo.

Ao meu marido, Helio, pelo incentivo e paciência.

À minha amiga Silvia, e aos meus irmãos, Felipe e Henrique, por estarem sempre perto quando precisei.

Aos professores do Mestrado profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba, pelos ensinamentos que contribuíram para a construção deste trabalho.

Às empresas participantes do estudo e ao Sindijóias, por me acolherem e apoiarem a idéia da pesquisa.

E a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

## EPÍGRAFE

“O homem ignorante é aquele que não conhece a si próprio”.  
Autor desconhecido.

## RESUMO

O assunto da localização da produção no espaço geográfico, os vínculos produtivos que as empresas mantêm com outras unidades, a compreensão das condições que proporcionam vantagens competitivas e a qualidade de vida no trabalho às empresas presentes em sistemas locais de produção, representam as linhas principais deste estudo elegendo as empresas de jóias e folheados da cidade de Limeira, interior de São Paulo, como fontes de pesquisa. O objetivo geral da pesquisa é analisar a Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito das micros e pequenas empresas que compõem o Arranjo Produtivo (APL) de Limeira. Trata-se de um estudo qualitativo, de natureza exploratória e descritiva. A amostra foi composta por cinco empresas que compõem o APL, e o Sindijóias, sindicato responsável pelo setor. Tais empresas estão distribuídas por segmentos: produtos acabados, peças brutas, materiais e insumos e componentes. Participaram da pesquisa empresários e um funcionário fora do cargo de chefia das empresas que compuseram a amostra, além da Diretora Executiva do Sindijóias. Os instrumentos utilizados foram: roteiro de entrevista, para a entrevista semi-dirigida em profundidade e um questionário padrão, elaborados de acordo com o modelo de qualidade de vida proposto por Walton (1973). Os dados das entrevistas foram analisados por meio de análise descritiva, com interpretações de análise de conteúdo e o questionário foi analisado individualmente por meio de registro de contagem de frequência. Como resultado final o estudo gerou um diagnóstico descritivo sobre a QVT, no contexto do APL mencionado, com relação às características notáveis de Walton (1973). Verificou-se que a QVT não constitui, de modo integral, em objeto de gestão das empresas pesquisadas, a não ser nos seus aspectos legais e trabalhistas. Esta realidade tende a reforçar o caráter funcionalista e imediatista que é associado à QVT. A adoção de programas preventivos e de controles busca atender fatores primários da saúde do trabalhador, incluindo, sobretudo, segurança física e higiene pessoal. A introdução destes aspectos, ainda que se mostrem relevantes para o contexto produtivo, não são suficientes para cobrir os aspectos biopsicossociais que permeiam o trabalho humano. Embora se trate de um APL, as empresas se distanciam quando se fala dos aspectos das políticas de Gestão de Pessoas. Assim, não se confirma que este APL busca vantagem competitiva em relação a esta característica. Este estudo pretendeu constituir como fonte de consulta de profissionais que desejam atuar em projetos e programas de QVT, na condição de um estudo sistematicamente elaborado no contexto do APL mencionado.

**Palavras-Chaves:** Qualidade de vida no trabalho, arranjos produtivos locais, micro e pequenas empresas.



## ABSTRACT

The production localization subject in the geographic space, the productive vinculum that the enterprises keep with other units, the comprehensions of conditions which provide competitive advantages and the quality of life in the work of presented enterprises in production local systems. Represent the main lines in this study electing jewelry and plated jewelry enterprises in the city of Limeira, inside São Paulo, as research sources. The general goal of this research is to analyze the Quality of Life in the Work under the micro and small enterprises that form the Productive Arrangement (APL) of Limeira. It is about a qualitative study, exploration and descriptive nature. The sample was composed by five enterprises which form the APL, and Sindijóias, the responsible union for the sector. These enterprises are distributed by segments: finished products, gross pieces, materials and inputs and components. Enterprises of the participants' enterprises and an out of head post work participate in this research, as well as Sindijóias executive director. The instruments used were: interview itinerary, for a semi-directed interview in depth and a standard questionnaire, elaborated in the deal with a model of quality of life proposed by Walton (1973). The data of the interviews were analyzed by descriptive analysis, with interpretations of content analysis and the questionnaire was analyzed individually by frequency counting record. As final result the study generated a descriptive diagnosis about QVT, in the context of APL mentioned. It was checked that QVT isn't, in the integral way, object of management in the researched enterprises, only in its legal and labor aspects. This reality strengthens the functionalist and readily character that is associated to QVT. The prevented and the controlled program adoption try to provide the primary factors of workers, including physical security and personal hygiene. The introduction of these aspects, although show importance for the productive context, aren't enough to cover the biopsychosocial aspects that permeate the human work. In spite of an APL subject, the enterprises distance when it is spoken by politics of People Management. So, it doesn't confirm this APL looks for competitive advantages in relation to this characteristic. This study intended to be a research source for professionals who are willing to work with QVT projects and programs, in the condition of a study systematically elaborated in the context of the mentioned APL.

**Keywords:** Quality of life in the work, local productive arrangements, micro and small enterprises.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do conceito de QVT .....	22
Quadro 2: Variáveis psicossociais .....	30
Quadro 3: Atividades de QVT nas empresas .....	36
Quadro 4: Aspectos positivos gerados pelos programas de QVT .....	37
Quadro 5: Benefícios e obstáculos de PQVT .....	40
Quadro 6: Indicadores de qualidade de vida no trabalho .....	47
Quadro 7: Modelo de elementos de QVT.....	48
Quadro 8: Visões da QVT .....	53
Quadro 9: Características das formas organizacionais alternativas de MPEs .....	70
Quadro 10: Panorama das empresas participantes .....	96
Quadro 11: Categorias e subcategorias do estudo .....	99

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do trabalho .....	15
Figura 2: Processo de enfrentamento de problemas .....	34
Figura 3: Modelo das dimensões básicas da tarefa .....	45
Figura 4: Qualidade de vida no trabalho X produtividade .....	51
Figura 5: Objetivo da atuação em APL. ....	76
Figura 6: Convergência de fontes de coleta de dados .....	82
Figura 7: Jóias e folheados da cidade de Limeira .....	89

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Demonstrativo da carga horária das entrevistas .....	100
Tabela 2: Aspectos do trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal- Empresa 01 .....	107
Tabela 3: Aspectos do trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal- Empresa 02 .....	115
Tabela 4: Aspectos do trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal- Empresa 03 .....	123
Tabela 5: Aspectos do trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal- Empresa 04 .....	130
Tabela 6: Aspectos do trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal- Empresa 05 .....	137
Tabela 7: Aspectos do trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal- Sindijóias .....	145
Tabela 8: Perfil dos respondentes das empresas participantes .....	146
Tabela 9: Análise de subcategoria condições de trabalho-Empresa 01 .....	147
Tabela 10: Análise de subcategoria uso de desenvolvimento de capacidades- Empresa.01.....	148
Tabela 11: Análise de subcategoria oportunidade de crescimento e segurança- Empresa 01 .....	149
Tabela 12: Análise de subcategoria compensação-Empresa 01 .....	149
Tabela 13: Análise de subcategoria integração social na organização- Empresa 01.....	150
Tabela 14: Análise de subcategoria constitucionalismo-Empresa 01 .....	150
Tabela 15: Análise de subcategoria trabalho e espaço total de vida- Empresa 01 .....	151
Tabela 16: Análise de aspectos que podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador- Empresa 01 .....	152
Tabela 17: Análise de subcategoria relevância do trabalho na vida- Empresa 01 .....	153
Tabela 18: Análise de subcategoria condições de trabalho-Empresa 02 .....	155
Tabela 19: Análise de subcategoria uso de desenvolvimento de capacidades- .Empresa 02 .....	155
Tabela 20: Análise de subcategoria oportunidade de crescimento e segurança- Empresa 02 .....	156

Tabela 21: Análise de subcategoria compensação-Empresa 02 .....	156
Tabela 22: Análise de subcategoria integração social na organização- Empresa 02 .....	157
Tabela 23: Análise de subcategoria constitucionalismo-Empresa 02 .....	157
Tabela 24: Análise de subcategoria trabalho e espaço total de vida- Empresa 02 .....	158
Tabela 25: Análise de aspectos que podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador- Empresa 02 .....	159
Tabela 26: Análise de subcategoria relevância do trabalho na vida- Empresa 02.....	160
Tabela 27: Análise de subcategoria condições de trabalho- Empresa 03 .....	161
Tabela 28: Análise de subcategoria uso de desenvolvimento de capacidades- Empresa 03 ....	162
Tabela 29: Análise de subcategoria oportunidade de crescimento e segurança- Empresa 03 ..	163
Tabela 30: Análise de subcategoria compensação- Empresa 03 .....	163
Tabela 31: Análise de subcategoria integração social na organização- Empresa 03.....	164
Tabela 32: Análise de subcategoria constitucionalismo- Empresa 03 .....	164
Tabela 33: Análise de subcategoria trabalho e espaço total de vida- Empresa 03.....	165
Tabela 34: Análise de aspectos que podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador- Empresa 03 .....	166
Tabela 35: Análise de subcategoria relevância do trabalho na vida- Empresa 03 .....	167
Tabela 36: Análise de subcategoria condições .....	167
Tabela 37: Análise de subcategoria uso de desenvolvimento de capacidades- Empresa 04	169
Tabela 38: Análise de subcategoria oportunidade de crescimento e segurança- Empresa 04 .....	170
Tabela 39: Análise de subcategoria compensação- Empresa 04 .....	170
Tabela 40: Análise de subcategoria integração social na organização- Empresa 04 .....	171
Tabela 41: Análise de subcategoria constitucionalismo- Empresa 04 .....	171
Tabela 42: Análise de subcategoria trabalho e espaço total de vida- Empresa 04 .....	172
Tabela 43: Análise de aspectos que podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador- Empresa 04 .....	173
Tabela 44: Análise de subcategoria relevância do trabalho na vida- Empresa 04 .....	174
Tabela 45: Análise de subcategoria condições de trabalho Empresa 05 .....	175
Tabela 46: Análise de subcategoria uso de desenvolvimento de capacidades- Empresa 05 ....	176
Tabela 47: Análise de subcategoria oportunidade de crescimento e segurança- Empresa 05 ..	177
Tabela 48: Análise de subcategoria compensação-Empresa 05 .....	177

Tabela 49: Análise de subcategoria integração social na organização-Empresa 05 .....	178
Tabela 50: Análise de subcategoria constitucionalismo-Empresa 05 .....	179
Tabela 51: Análise de subcategoria trabalho e espaço total de vida-Empresa 05 .....	179
Tabela 52: Análise de aspectos que podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador- Empresa 05 .....	180
Tabela 53: Análise de subcategoria relevância do trabalho na vida- Empresa 05 .....	181
Tabela 54: Subcategoria condições de trabalho .....	210
Tabela 55: Subcategoria uso de desenvolvimento de capacidades .....	211
Tabela 56: Subcategoria oportunidade de crescimento e segurança .....	211
Tabela 57: Subcategoria compensação .....	212
Tabela 58: Subcategoria integração social na organização .....	212
Tabela 59: Subcategoria constitucionalismo .....	212
Tabela 60: Subcategoria trabalho e espaço total de vida .....	213
Tabela 61: Aspectos que podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador .....	213
Tabela 62: Subcategoria relevância do trabalho na vida .....	214

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURA

**AE** - Aliança Estratégica

**ALJ** - Associação Limeirense de Jóias

**APL** - Arranjo Produtivo Local

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**ILO** - International Labour Office

**MPE** - Micro e Pequenas Empresas

**NIOSH** - National Occupation Health and Safety Commission

**OMS** - Organização Mundial de Saúde

**PEA** - População Econômica Ativa

**PQVT** - Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

**QV** - Qualidade de Vida

**QVT** - Qualidade de Vida no Trabalho

**SEL** - Sistemas Econômicos Locais

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SINDIJÓIAS** - Sindicato da Indústria de Joalheria

**SINTRAJÓIAS** - Sindicato dos Trabalhadores Joalheiros do estado de São Paulo

**SINDIBIJU** - Sindicato Patronal das Indústrias e do Comércio das Empresas de Bijuterias, Folheados, Jóias, Galvoplastia, Brutos e Acessórios de Limeira e Região

**WHO** - World Health Organization

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	x
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	xi
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	xii
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	01
1. 1. Contextualização do estudo .....	01
1. 2. Problema da pesquisa .....	03
1. 3. Delimitação do estudo .....	10
1.4. Objetivos .....	10
1.4. 1. Objetivo geral .....	11
1.4. 2. Objetivos específicos .....	11
1. 5. Proposições do estudo .....	11
1. 6. Justificativa e contribuições do estudo .....	12
1. 7. Estrutura do trabalho .....	13
<b>2. QUALIDADE DE VIDA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	16
2. 1. Conceito de qualidade de vida .....	16
2. 2. Evolução sobre a QVT .....	19
2. 3. Qualidade de vida no trabalho e a negação da doença no ambiente corporativo .	22
2. 4. Ambiente de trabalho e o indivíduo trabalhador .....	25
<b>3. ASPECTOS PSICOSSOCIAIS E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO</b> .....	29
3. 1. Aspectos psicossociais relacionados ao trabalho .....	29
3. 2. Estratégias de enfrentamento dos aspectos psicossociais no trabalho .....	31
3. 2. 1. Abordagem individual .....	32
3. 2. 2. Abordagem empresarial .....	34
<b>4. MODELOS DE INVESTIGAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	42



4. 1. O modelo de Richard Walton .....	42
4. 2. O modelo de Hackman e Oldham .....	44
4. 3. O modelo de William Westley .....	45
4. 4. O modelo de Werther e Davis .....	47
4. 5. O modelo de Huse e Cummings .....	49
4. 6. O modelo de Nadler e Lawler .....	51
4. 7. O modelo de Belanger .....	53
4. 8. O modelo de Mendelewski e Orrego .....	53
4. 9. O modelo de Lippit .....	54
<b>5. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO BRASILEIRO .....</b>	<b>55</b>
5.1. Conceito e classificação da micro e pequena empresa- MPE .....	55
5.2. Caracterização geral das micro e pequenas empresas .....	57
5. 3. Breves considerações sobre mortalidade das micro e pequenas empresas .....	59
5. 3. 1. Fatores determinantes da mortalidades de empresas .....	60
5. 4. Micro e pequenas empresas no contexto da globalização .....	63
<b>6. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E VANTAGEM COMPETITIVA .....</b>	<b>67</b>
6. 1. Alianças estratégicas .....	67
6. 2. Conceituando as alianças estratégicas .....	68
6. 3. Formas e segmentação das alianças estratégicas .....	69
6. 4. Tipologia de alianças estratégicas .....	70
6. 5. Alianças estratégicas como vantagem competitiva .....	72
6. 6. Arranjos produtivos locais .....	73
<b>7. METODOLOGIA DO ESTUDO .....</b>	<b>77</b>
7. 1. Tipologia do estudo .....	77
7.2. Universo e processo amostral da pesquisa .....	78
7. 3. Instrumentos de coleta de dados .....	78
7. 3. 1. Sobre a entrevista .....	79
7. 3. 2. Sobre o questionário .....	81
7. 3. 3. Observação direta .....	81
7. 4. Sujeitos da pesquisa .....	82

7. 5. Técnica de análise dos dados .....	83
7. 5. 1 Análise dos dados coletados através da entrevista .....	83
7. 5. 2 Análise dos dados coletados através do questionário .....	84
<b>8. APRESENTAÇÃO DO APL DE LIMEIRA E DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO .....</b>	<b>85</b>
8. 1. Evolução histórica do APL de Limeira .....	85
8. 2. Dinâmica da cadeia produtiva de jóias e folhados .....	88
8. 3. Apresentação das empresas do APL participantes do estudo .....	91
8. 3. 1. Empresa 01 .....	92
8. 3. 2. Empresa 02 .....	92
8. 3. 3. Empresa 03 .....	94
8. 3. 4. Empresa 04 .....	94
8. 3. 5. Empresa 05 .....	94
8. 3. 6. Sindijóias .....	95
<b>9. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>97</b>
PARTE A – Análise das entrevistas .....	97
9.1. As Categorias de análise e análise de conteúdo .....	97
9. 2. Apresentação das entrevistas .....	100
9. 2. 1. Entrevista na Empresa 01 .....	100
9. 2. 2. Entrevista na Empresa 02 .....	107
9. 2. 3. Entrevista na Empresa 03 .....	115
9. 2. 4. Entrevista na Empresa 04 .....	123
9. 2. 5. Entrevista na Empresa 05 .....	130
9. 2. 6. SINDIJÓIAS .....	137
PARTE B – Análise dos questionários .....	145
9. 3. Análise dos dados coletados pelo questionário .....	145
9. 3. 1. Questionário Empresa 01 .....	146
9. 3. 2. Questionário Empresa 02 .....	152
9. 3. 3. Questionário Empresa 03 .....	160
9. 3. 4. Questionário Empresa 04 .....	167
9. 3. 5. Questionário Empresa 05 .....	175

<b>10. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>182</b>
<b>11. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>191</b>
11. 1. Considerações sobre as proposições .....	191
11.2. Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros .....	195
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>197</b>
APÊNDICE 1 – Roteiro da entrevista .....	203
APÊNDICE 2 – Roteiro do questionário .....	207
APÊNDICE 3 – Análise global dos questionários .....	210

## **1. INTRODUÇÃO**

Este Capítulo apresenta a proposta do estudo a partir da sua contextualização, sua problemática, suas justificativas, seus objetivos e suas proposições.

### **1. 1. Contextualização do Estudo**

A Cidade de Limeira viveu, nas duas últimas décadas, expressivo crescimento e consolidação do Arranjo Produtivo Local de Jóias e Folheados, evidenciando uma mudança na sua vocação econômica. A região, que fora, décadas anteriores, referência nos cenários brasileiro e internacional pela forte concentração econômica de citricultura, equipamentos agrícolas e máquinas-ferramenta, transformou-se, a partir da década de 90, na principal referência nacional na produção de jóias e folheados, com repercussão internacional.

Apesar desta atividade não ser recente em Limeira (a primeira fábrica foi aberta na década de 1950), nunca se registrou tamanha concentração, neste segmento, como hoje. De acordo com informações obtidas junto à Associação Limeirense de Jóias (ALJ) e ao Sindicato da Indústria de Joalheria (Sindijóias), o Município tem, formalmente constituídas, 450 (quatrocentas e cinqüenta) empresas relacionadas à produção de jóias folheadas, peças brutas, prestadores de serviços e acessórios, em geral, de porte micro e pequenas. Esta realidade definiu este setor como a atividade econômica mais importante do Município, em termos de geração e oferta de empregos.

Nos anos 90, o fortalecimento da globalização e o crescimento da economia trouxeram grandes desafios às micro e pequenas empresas locais, não lhes restando outra alternativa senão a de se engajarem neste setor, para não ficarem à margem desse crescimento. Neste sentido, a aplicação de novos processos de gestão, de organização do trabalho e de reestruturação produtiva foi o caminho para promover agilidade e flexibilidade necessárias para que pudessem continuar operando no mercado competitivo.

Segundo Santos (2001, p. 2), “o exercício da competitividade torna exponencial a briga entre as empresas e as conduz a alimentar uma demanda diuturna de mais ciência, de mais tecnologia, de melhor organização, para manter-se à frente da corrida”.

De modo geral, nas duas últimas décadas, as micro e pequenas empresas buscaram obter maior força competitiva e de trabalho, a partir da decisão de unir forças para sobreviver e operar no mercado competidor. Foi preciso abandonar a visão individualista e encarar os processos de mudanças. Essa nova reorganização foi-se concretizando aos poucos e hoje é conhecida como Arranjo Produtivo Local ou *Cluster*, entre outras denominações. No presente estudo, adotou-se a terminologia APL.

Para Porter (1998), o APL é considerado como concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas na mesma área ou ramo industrial. É visto como uma das formas organizacionais alternativas de se conseguir vantagem competitiva.

De acordo com Albuquerque (1992), dentro deste contexto, as organizações buscam produtividade e processos de mudança, que tenham o objetivo de melhorar seu posicionamento competitivo no mercado.

Os resultados das mudanças ocorridas e, em curso, nessa linha, têm sido objeto de estudo e de interesse das políticas governamentais. Tal interesse identifica, entre outros aspectos, as novas modificações ocorridas nos sistemas econômicos, de produção e de gestão das empresas. Em menor proporção, tais estudos focalizam os aspectos relacionados ao ambiente interno de trabalho, quer pela necessidade de qualificação dos trabalhadores, quer também pelas repercussões, que tais mudanças geram na dimensão psicossocial do trabalho (LIMONGE, 1997).

Segundo Robbins (2002), atualmente, as organizações enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e necessitam se ajustar a um ambiente multicultural e multifuncional. Diante dessa realidade, as políticas e práticas de recursos humanos também se constituem em objeto de mudança, posto que a demanda por um perfil de trabalhador, melhor qualificado e interado com as novas tecnologias de produção e de gestão, é um fato de que as empresas não devem

descuidar-se. Sobretudo porque existe a compreensão de que o trabalho, na era da competitividade, impõe ao homem situações laborais que podem interferir e até comprometer a sua constituição física, mental e emocional.

Razões desta natureza têm-se constituído em interesse de estudos que buscam analisar e compreender os impactos da competitividade no comportamento e na saúde do trabalhador. Entre outros, o enfoque recai sobre a multiplicidade e multifuncionalidade, que é exigida dos profissionais e dos efeitos nefastos que isto gera, quer para eles, quer para a sociedade.

Dentro deste campo, um tema que se destaca como objeto de estudo é a qualidade de vida no trabalho – QVT, focada nas condições relacionadas às dimensões de bem-estar físico, mental, social e cultural do trabalhador.

O presente estudo, de natureza exploratória, aborda a QVT no âmbito do APL das jóias e folheados de Limeira, buscando explorar o tema em tal contexto.

## **1. 2. Problema de Pesquisa**

Um dos desafios gerenciais dos últimos tempos tem sido desenvolver ferramentas de trabalho, para medir e associar valores à qualidade de produtos e serviços, bem como para mensurar o valor real da riqueza gerada neste contexto. Segundo Pires (1982), a garantia da sobrevivência das empresas tem sido o controle sobre a qualidade dos seus produtos e serviços. O conceito de qualidade de um produto/serviço é complexo, pois envolve muitas variáveis ao mesmo tempo, como adequação ao uso, custo, número de defeitos ou problemas apresentados, prazos de entrega, entre outros, que, em última análise, determinam a preferência e a satisfação dos clientes.

Ainda que a perspectiva racional sobre a questão da qualidade recaia sobre o âmbito econômico, o interesse em um tipo especial de qualidade, a qualidade de vida dos trabalhadores, tem-se ampliado, em função do fortalecimento de um conjunto de patologias presentes na sociedade moderna e que estabelecem, em algum nível, vínculos com a esfera do trabalho. Tais patologias referem-se a, por exemplo: obesidade, hipertensão, diabetes, psicopatologias, úlceras, alergias, tumores, depressão, entre outras, que apresentam como denominador comum o

estilo de vida, que as pessoas têm levado e que adotam em suas atividades profissionais (PINHEIRO *et al*, 2002).

O envolvimento das empresas com a implementação e a execução da gestão competitiva, capaz de manter elevada qualidade dos produtos e serviços, tem sido priorizado, em detrimento da qualidade de vida dos seus trabalhadores. Contrários a isso, os métodos de cobrança e de promoção, calcados sobre processos de avaliação de desempenho e cumprimento de metas, levam as pessoas a tentar superar seus próprios limites, sacrificando suas horas de lazer, a própria saúde com repercussão na vida familiar e social (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Bertani *et al* (2005), comentam que a qualidade de vida é entendida como um constructo genérico, construído no coletivo para seres humanos, considerados em seus atributos, necessidades e desejos. O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades, que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo uma construção, com a marca da relatividade cultural.

Minayo *et al* (2000), mencionam que a qualidade de vida tem uma noção eminentemente humana, aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e na própria estética existencial.

Uma abordagem coesa, com as dimensões comentadas anteriormente, sobre a QVT remete à pesquisadora Limongi-França (1997), a qual destaca e retrata uma realidade submersa na cultura e no discurso das organizações. Tal abordagem diz respeito a um conjunto de políticas e ações, que envolvem implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas, no ambiente de trabalho. A construção da QVT - quando se olha a empresa e as pessoas como um todo, de forma holística - é uma abordagem com um enfoque biopsicossocial, voltada para a preservação e desenvolvimento das pessoas.

A autora comenta ainda que, comprometida com as condições de vida no trabalho, a QVT inclui aspectos de bem-estar, garantia de saúde de segurança física, mental e social, capacitação para realizar tarefas com segurança, bom uso da energia pessoal; inclui, também, o próprio significado do trabalho em si: relacionamento e satisfação no trabalho. Desse modo, ela se desenvolve a partir de políticas organizacionais elaborados com o objetivo de propiciar condições de

trabalho satisfatórias e adequadas à constituição humana do trabalhador. A preocupação, a priori, com aspectos relacionados à dimensão psicossocial, a qual envolve bem estar físico, mental e social, pode ser uma estratégia para evitar gastos, a posteriori, com a saúde corporativa.

Desse modo, políticas e ações de QVT, segundo Limongi-França e Assis (1995), são importantes e cabíveis. No entanto, na prática cotidiana das organizações, prevalece o imediatismo e os investimentos de longo e médio prazos são postergados e até esquecidos. Iniciativas empresariais relacionadas à QVT, normalmente, são operacionalizadas a partir das disposições normativas e legais impostas pelas atividades de segurança e saúde no trabalho, sendo que muitas dessas iniciativas estão dissociadas da dimensão humana (na sua totalidade) ou da perspectiva de incrementos de melhorias. Segundo as autoras, a efetividade e a importância da QVT acabam por se enquadrar em dois aspectos: existe um reconhecimento e uma valorização da necessidade de se preocupar com ela e, de outro lado, as ações para sustentação de ações e programas de QVT não são suficientemente convincentes e congruentes. O grande obstáculo está na baixa (ou inexistência) de importância estratégica e relevância financeira associadas a esses programas, os quais são vistos como despesas e não como investimentos.

É oportuno situar o assunto no âmbito dos ambientes de trabalho das micro e pequenas empresas, visto que, dadas as capacidades reais de investimentos em programas de melhorias da qualidade de vida no trabalho e de adoção de novas formas de gestão, de novas tecnologias, entre outros recursos, as grandes empresas são, supostamente, muito mais beneficiadas neste sentido.

Diante de tal realidade, nas micro e pequenas empresas, os desafios de crescimento, inovação e competitividade tornam-se cruciais para a sua sobrevivência. Para enfrentar tais desafios, Soto (2002) afirma que essas empresas respondem de diferentes formas, tais como: operarem em um terreno global; administrarem a qualidade total combinando-a com a produtividade, recursos e satisfação das necessidades dos clientes, acompanharem os avanços da tecnologia da informação, atenderem aspectos éticos das relações de negócios, compreenderem a nova força de trabalho, seja pela sua diversidade ou pelo nível de conhecimento, dentre outros.



Nesse contexto, as micro e pequenas empresas estão diante da necessidade de encontrar e que alternativas para sobreviverem e atuarem continuamente de forma inovadora. Uma destas alternativas é apontada por Amato Neto (2000), ao referir-se aos Sistemas Econômicos Locais (SEL); também denominados Sistemas Produtivos Locais (SPL) e ainda Arranjos Produtivos Locais (APL) e *Clusters*. Tais arranjos são entendidos como um sistema microrregional competitivo, que se relaciona de forma aberta com o mundo e com forte concentração dos interesses sociais, e que se tem mostrado como uma forte tendência nas economias regionalizadas e uma estratégia para aquelas empresas.

A tendência de as organizações se estruturarem em *clusters* mostra-se bastante evidenciada nos últimos tempos. A busca por estas novas formas de estruturação e organização do trabalho é responsável pela ruptura para com os modelos tradicionais de organização, permitindo a formação de Arranjos Produtivos Locais - APLs. Casarotto Filho e Pires (2001) argumentam que a pequena empresa, ao operar de modo isolado, não mais pode servir como um modelo empresarial para o futuro. Além de ela manter os fatores de sucesso experimentados e utilizados deve ainda promover um salto de qualidade, equipando-se em um sistema local aberto, para investir em velocidade e responsividade, inserindo-se em redes relacionadas.

As empresas, que compõem um APL, têm, em comum, a mesma dinâmica econômica: proximidade física e uma forte relação com os agentes locais. Essa dinâmica, segundo Bedê (2002), pode ser marcada por diversas razões, tais como: atividade semelhante, mão-de-obra específica, utilização da mesma matéria-prima, necessidade das mesmas condições climáticas ou de solo, convergência de fornecimento para um mesmo cliente, processos históricos e culturais parecidos. Contudo, a característica mais marcante é a forte aglomeração ou concentração em uma mesma região geográfica.

Um APL pressupõe a aglutinação, em um mesmo local, de diversas empresas com produtos similares, gerando simultaneamente, cooperação e competitividade entre elas, necessitando de gestão integrada, que possa gerar informações precisas e oportunas ao conjunto das organizações.

Segundo Amato Neto (2000), o processo de globalização, em curso na economia, vem impondo aos agentes, responsáveis pela formulação de políticas de desenvolvimento, a busca de novos conceitos e formas de pensar a organização

produtiva, em termos microeconômicos e perspectivas de novos tipos de estruturas organizacionais mais enxutas e flexíveis. Assim, surgem novos princípios e arranjos na organização do trabalho, priorizando as formas de trabalho em grupo de profissionais multifuncionais, novas estratégias e novos modelos de gestão empresarial são considerados prioritários na economia global.

Dentre as vantagens para as organizações, que participam de um APL, Dias (2007) destaca: a maior oportunidade de sobreviver aos choques econômicos e à instabilidade do mercado de trabalho, devido à ação conjunta e de sua alta capacidade de auto-reestruturação, porém tais vantagens não garantem a sobrevivência dos negócios e não excluem a competitividade entre elas.

O Brasil vem acumulando experiências com a implantação dos APLs. Alguns exemplos desses arranjos são fornecidos por Amato Neto (2001, p.32), como:

- Pólo das indústrias de calçados do Vale dos Sinos;
- Pólo calçadista de Franca (calçados masculinos),
- Pólo Birigui (calçados infantis) e Jaú (calçados femininos);
- Pólo têxtil de Americana;
- Pólo de alta tecnologia de São Carlos;
- Pólo da indústria de cerâmica de Santa Gertrudes, Mogi-Guaçu e Porto Ferreira;
- Pólo de móveis de madeira de Votuporanga;
- Pólo de produção de derivados de mandioca em Cândido Motta;
- Arranjo Produtivo do Álcool - APLA, na região de Piracicaba;
- Pólo de malhas em Monte Sião e Jacutinga;
- APL das cerâmicas, em Pedreira, entre outros, espalhados por diversas regiões do solo brasileiro.

A partir de 1990, a Cidade de Limeira, Interior de São Paulo, tornou-se referencial como Pólo Industrial de Jóias e Folheados, sendo responsável por cerca de 60% da produção brasileira, considerado o maior produtor de folheados e bijuterias da América Latina e, conseqüentemente, reconhecido, no mundo todo, como um dos maiores *clusters* deste setor (ALJÓIAS MAGAZINE, 2006).

O gerenciamento de uma empresa, integrante de um APL, mostra-se instigante, dado o desafio da convergência de resultados, que deve gerar para os diferentes agentes, os quais o agregam. No campo específico do APL de Jóias e Folheados de Limeira, este desafio apresenta-se de maneira expressiva, quando defrontado com as próprias características do setor. Tais características incluem a adequada combinação entre tecnologia, informação, inovação e gestão em torno da peculiaridade da criação do “design” dos produtos. Esta realidade, entre outros aspectos, demanda considerações sobre o fator humano, tanto quanto a consideração pela multifuncionalidade de atribuições e papéis a ele associada.

A especificidade do trabalho, eminentemente voltado para processos criativos, e calcados sobre elevada exigência de lançamentos de novos produtos, bem como a sobrecarga e variabilidade de tarefas e o cumprimento de metas geram contextos e ocorrências de trabalhos estressantes e comprometedores da saúde do trabalhador. A título de melhor compreensão deste contexto, recorre-se a comentários de um profissional da área de “design”, de uma das empresas deste APL. Tais comentários foram colhidos por meio de visitas e observações procedidas pela pesquisadora, na fase preliminar do presente estudo.

O mesmo fez menção à efemeridade dos produtos do setor, diante da evidência de necessidade de inovação, imposta pelas tendências do mundo “fashion”. O fato de ele desenvolver produtos de giro altamente rotativo, no contexto de novos lançamentos, novos materiais e novas tecnologias; o uso intensivo de competências, tais como: criatividade e flexibilidade são rigorosamente exigidas, não somente em função do mercado consumidor, mas, sobretudo, para superar concorrentes em nível nacional e internacional. Tais características introduzem considerações sobre as condições de trabalho, às quais os indivíduos estão expostos, entre elas: pressão por inovação, por cumprimento de prazos, por capacidade de interpretar o ambiente e diferentes culturas, por atuar em equipe e obter visões compartilhadas, por conhecer novos insumos, acompanhar e utilizar novas tecnologias de manufatura.

Nesse contexto, o leque de conhecimentos e de capacidades esperadas dos trabalhadores, independentemente dos cargos que ocupam, constitui-se num campo de complexidade para a gestão deste APL. A complexidade se confirma pela necessidade de realizar múltiplas tarefas, nas diversas áreas e operações das

empresas, compreendendo: os processos de produção, “marketing”, vendas, finanças, criação, “design”, qualidade, pesquisa, entre outros.

Ainda, de acordo com os relatos obtidos do profissional, esta realidade exige um perfil de trabalhador qualificado e capaz de lidar com a diversidade de funções, de responsabilidades e tensões contínuas, posto que uma nítida divisão de trabalho e a especificação de atribuições não se constituem como prática de gestão das micro e pequenas empresas que compõem este APL. Desse modo, a multifuncionalidade e a capacidade de atuar em ambiente de trabalho dinâmico e incerto estão entre as competências mais demandadas dos indivíduos.

Contudo, o uso contínuo destas capacidades também se constitui em assunto a ser considerado no contexto de trabalho, posto que provoca desgastes físico, mental e psicossocial dos trabalhadores. Recai, nesse âmbito, o interesse do presente estudo, dado o vínculo que mantém com a questão da qualidade de vida no trabalho. Ilustra esta consideração, uma prática adotada no ambiente de trabalho, por uma funcionária de uma das empresas, como estratégia para o enfrentamento das condições e do contexto de trabalho relatado. Em seu depoimento pessoal, comenta que, no seu período de pausa, durante o expediente, adota a estratégia de emitir longos e altos gritos, através de uma das janelas do refeitório da empresa. O grito é sua forma encontrada de lidar com a dura realidade imposta pelas condições de trabalho e também uma forma de esvaziamento “dos sapos, que tem que engolir”.

As considerações anteriores vão ao encontro dos comentários de Heloani e Capitão (2003), ao afirmarem que o acompanhamento da tecnicidade do mundo, requer, paulatinamente, um trabalhador com maiores habilidades, ágil, que saiba lidar com uma nova representação de mundo.

Nessa linha, Pinheiro *et al* (2002) apontam que o fator psicossocial é uma realidade a ser considerada no contexto de trabalho, pois inclui um conjunto complexo de variáveis relativas ao indivíduo, como personalidade, natureza do ambiente de trabalho, controle sobre tarefa, relações sociais, fatores culturais, entre outros. Todo este quadro contribui sobremaneira para formação de agentes estressores psicossociais, os quais promovem mudanças comportamentais e geram doenças ocupacionais.

As informações obtidas, através dos depoimentos de profissionais do APL somadas à realidade conjuntural do ambiente externo deste APL, constituem-se nas fontes que possibilitaram a formulação do problema de pesquisa. Diante da relevância que o assunto assume no contexto organizacional, em especial, para as MPEs, torna-se objeto de estudo a qualidade de vida dos ambientes de trabalho das empresas que compõem o referido APL. Desse modo, busca-se responder à seguinte indagação:

**Como se apresenta a qualidade de vida nos ambientes de trabalho das empresas do APL de Jóias e Folheados de Limeira?**

### **1. 3. Delimitação do Estudo**

Para investigar a questão de estudo, adotou-se, como abordagem de referência analítica, o modelo de investigação de qualidade de vida de Richard Walton (1973). Dentre outros modelos, que embasam a investigação da QVT, este é considerado um clássico, por apresentar uma proposta com enfoque nos aspectos: humanização do trabalho; responsabilidade social da instituição; entendimento das necessidades dos indivíduos e melhoria do meio organizacional. De acordo com pesquisas que utilizaram este modelo, ele se mostra adequado para estruturar estudos exploratórios relacionados a QVT do ponto de vista dos elementos estruturantes (ou categorias notáveis) do trabalho, quais sejam:

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

### **1.4. Objetivos**

#### **1. 4. 1. Objetivo Geral**

- Analisar a Qualidade de Vida no Trabalho, no âmbito das micro e pequenas empresas, que compõem o APL das jóias e folheados de Limeira.

#### **1. 4. 2. Objetivos Específicos**

- Revisar e caracterizar o constructo qualidade de vida – QV e também o constructo Qualidade de Vida no Trabalho - QVT;

- Investigar a QVT no contexto do APL de Jóias e Folheados, visando à análise dos elementos estruturantes da QVT, atinentes ao modelo de Walton (1973).

Como resultado final, a investigação gerou um estudo qualitativo, apoiado em análises descritivas sobre a QVT, no contexto do APL mencionado, com relação às oito dimensões do modelo de Walton (1973):

#### **1. 5. Proposições do Estudo**

Cooper e Schindler (2003, p. 57) comentam que a proposição é uma declaração sobre conceitos que podem ser julgados como verdadeiros ou falsos, caso se refiram a fenômenos observáveis. Marconi e Lakatos (1990, p. 26) consideram que a proposição deve propor explicações para certos fatos e, ao mesmo tempo, orientar a busca de outras informações. Vergara (1997, p. 29) reconhece que uma pesquisa qualitativa não requer, necessariamente, hipótese e nem suposição ao admitir que, na prática, alguma intuição se tenha a respeito da resposta ao problema. É neste sentido que foram consideradas as seguintes proposições:

**Proposição 1** - A qualidade de vida no trabalho é um assunto de interesse e pertinente à gestão das MPEs, do APL de Limeira;

**Proposição 2** - As categorias da QVT, expressas pelas oito dimensões de Walton (1973), variam de acordo com o segmento das empresas participantes do estudo;

**Proposição 3** - Existe linearidade entre os depoimentos dos dirigentes e as considerações dos funcionários sobre a QVT.

### **1. 6. Justificativas e Contribuições do Estudo**

Este estudo envolve muito mais que aspectos relevantes de características econômicas e sociais de Limeira. A partir da apuração das categorias eleitas, o estudo poderá contribuir com informações para as micro e pequenas empresas, em especial, as que compõem o APL, objeto do presente estudo.

O estudo do comportamento humano é tão complexo que certamente ainda não foi totalmente explorado pela área de Recursos Humanos; portanto, este estudo contribui também pela sua relevância científica e social. Soma-se a essa dimensão a complexidade pertinente ao tema QVT, uma vez que o seu campo de conhecimento dialoga com múltiplas áreas de conhecimento. Razões como esta levam-nos a optar por uma linha de raciocínio, tal como a proposta no presente estudo.

A respeito da relevância social, trata-se de um estudo pioneiro no âmbito das micro e pequenas empresas do APL de jóias e folheados de Limeira. Por isto, pretende contribuir com um diagnóstico sobre o tema qualidade de vida no trabalho. É pioneiro, também, no aspecto sobre o enfoque do estudo, no referido contexto, posto que investiga dimensões pertinentes aos elementos estruturantes do trabalho. Tais elementos estão representados nas oito categorias notáveis, já comentadas.

O estudo pretende gerar dados e informações capazes de despertar o interesse dos dirigentes, das empresas consultadas, sobre a temática. Igualmente, o assunto tratado junto aos trabalhadores poderá despertar interesse para melhor conhecimento do assunto e seus impactos na saúde pessoal e ocupacional, ao trazer benefícios para o empregado e para a empresa.

Sobre a relevância científica, estabelecem no campo empírico, estudos que consolidem pesquisas realizadas, sobremaneira no âmbito nacional e regional. Neste aspecto, o estudo contribuirá para as linhas e pesquisas do Mestrado Profissional em Administração, através do Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Além disso, o resultado atingido sobre os aspectos: perspectiva teórico-conceitual, modelos de qualidade de vida no trabalho, campo empírico e procedimentos metodológicos podem contribuir com futuros estudos e práticas organizacionais sobre a temática.

Frente às considerações sobre o crescente interesse pelo tema, bem como da natureza multidisciplinar do mesmo, este estudo pretende se constituir em fonte de consulta a profissionais, que desejem atuar em projetos e programas de QVT, na condição de um estudo sistematicamente elaborado, no contexto do APL mencionado. Tais ações podem-se vincular à busca de níveis mais elevados de QVT, inclusive para orientar os processos de formulação de políticas de saúde do trabalhador.

## **1. 7. Estrutura do Trabalho**

O estudo está organizado em dez capítulos. O Capítulo 1 apresenta a Introdução, através da contextualização do assunto; a formulação do problema de pesquisa; os objetivos gerais e específicos; as proposições do estudo; as justificativas e relevância da proposta de estudo e a definição da estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 apresenta os constructos sobre qualidade vida e qualidade de vida no trabalho, abordando perspectivas conceituais, histórica e social do assunto no ambiente corporativo.

O Capítulo 3 descreve os aspectos psicossociais presentes no contexto de trabalho, bem como as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para o enfrentamento das dificuldades nesse ambiente.

O Capítulo 4 trata dos modelos de investigação da qualidade de vida no trabalho, presentes na literatura do assunto.

O Capítulo 5 discorre sobre as micro e pequenas empresas, no contexto brasileiro, apresentando aspectos relacionados ao conceito, classificação, caracterização, mortalidade e relação com o contexto da globalização econômica. Trata-se de um capítulo, que discute o campo empírico, uma vez que a coleta de



dados da pesquisa foi realizada junto a um grupo de micro e pequenas empresas da Cidade de Limeira/SP.

O Capítulo 6 desenvolve considerações sobre Arranjos Produtivos Locais – APL; vantagem competitiva e alianças estratégicas. A inclusão deste capítulo justifica-se em função do campo empírico do estudo, posto que a abordagem sobre as micro e pequenas empresas será desenvolvida no contexto do APL de jóias e folheados de Limeira. Destaca-se assim, o interesse do estudo em analisar a qualidade de vida no trabalho, nesse âmbito.

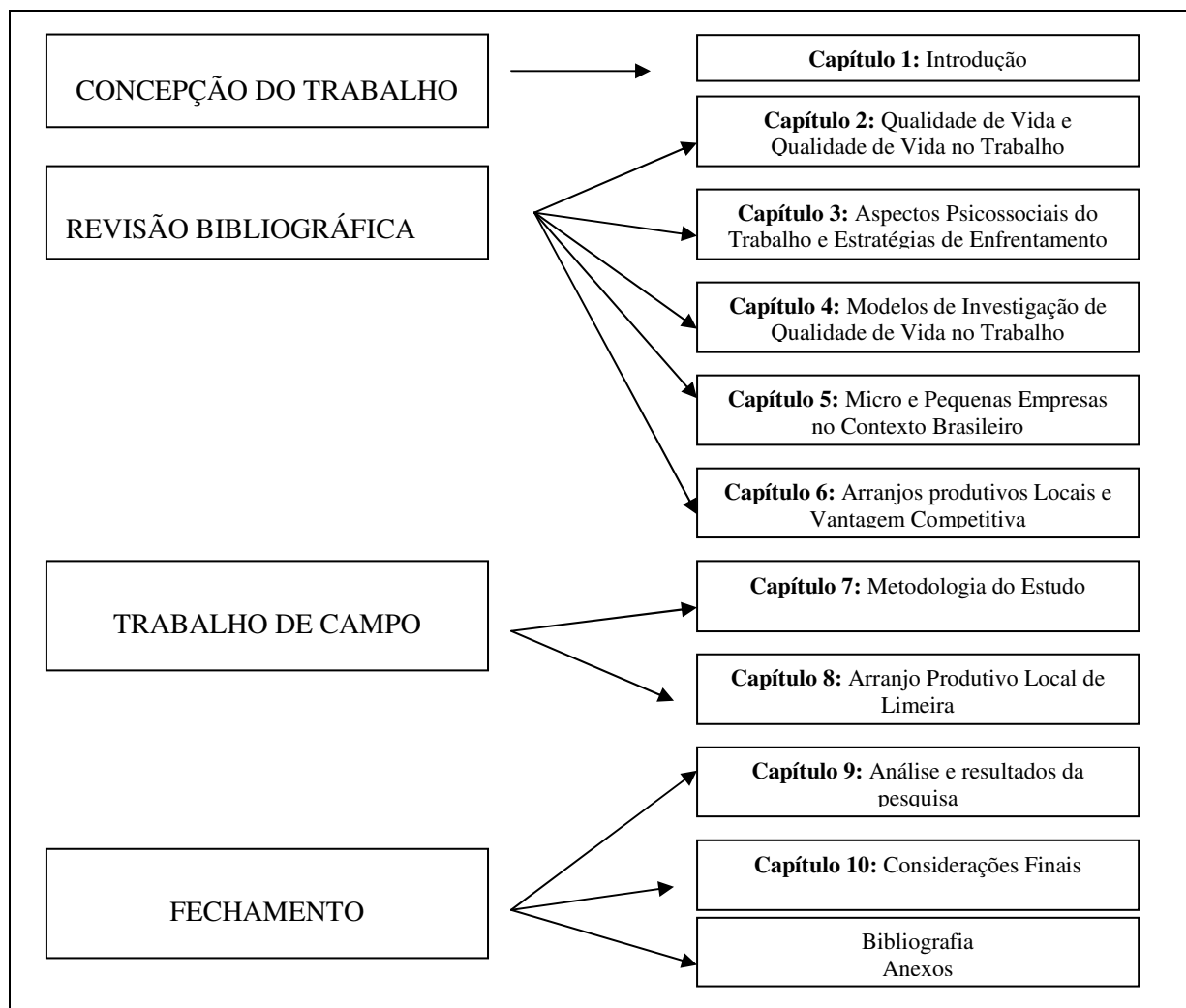
O Capítulo 7 apresenta a Metodologia do Estudo, a qual descreve o estudo exploratório desenvolvido no contexto do APL, anteriormente citado.

O Capítulo 8 descreve o Arranjo Produtivo Local de jóias e folheados de Limeira, campo empírico do estudo.

O Capítulo 9 apresenta a análise e resultados dos dados coletados junto às empresas.

O Capítulo 10 apresenta as considerações finais do estudo.

A seguir apresenta-se um esquema representativo de todas as etapas do estudo:



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 1: Estrutura do trabalho.

## 2. QUALIDADE DE VIDA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

No Brasil, o termo qualidade de vida, a partir da década de 1990, passou a integrar o discurso acadêmico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas informais e a mídia em geral. A partir daí, o termo tem sido utilizado para avaliar as condições de vida urbana, incluindo transporte, saneamento básico, lazer e segurança; também se refere à saúde física, conforto e bens materiais. Mesmo fazendo parte do cotidiano, os parâmetros para a definição do que é viver com qualidade são muitos e resultam das características, das expectativas e dos interesses individuais (BOM SUCESSO, 2002).

### 2. 1. Conceito de Qualidade de Vida

O conceito proposto pela OMS - Organização Mundial de Saúde para qualidade de vida diz respeito à percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive, em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (WHOQOL GROUP, 1998). O crescente desenvolvimento tecnológico da Medicina e das ciências afins trouxe como consequência negativa a sua progressiva desumanização. Assim, a preocupação com o conceito de "*qualidade de vida*" refere-se a um movimento dentro das ciências humanas e biológicas, no sentido de valorizar parâmetros mais amplos que o controle de sintomas, a diminuição da mortalidade ou o aumento da expectativa de vida.

Embora não haja uma concordância sobre o conceito de qualidade de vida, três aspectos fundamentais referentes ao construto *qualidade de vida* foram obtidos através de um grupo de *experts* de diferentes culturas: (1) subjetividade; (2) multidimensionalidade; (3) presença de dimensões positivas (ex. mobilidade) e negativas (ex.: dor). O desenvolvimento desses elementos levou à definição de *qualidade de vida* como a percepção que o indivíduo tem de sua posição na vida, no contexto da cultura e no sistema de valores nos quais vive, em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. O reconhecimento da multidimensionalidade do construto refletiu-se na estrutura do instrumento, com base

em seis domínios: domínio físico, domínio psicológico, nível de independência, relações sociais, meio-ambiente e espiritualidade/ religião/ crenças pessoais (WHOQOL GROUP, 1998).

Para Fernandes (1996), não existe uma definição consensual sobre a qualidade de vida no trabalho; no entanto, nos diferentes enfoques, observa-se algo voltado para a união dos interesses dos indivíduos e organizações, ou seja, melhora da satisfação do trabalhador e melhora da produtividade da empresa.

A Qualidade de Vida no Trabalho- QVT, para Limongi-França (2007), tem sido tratada como um leque amplo e, geralmente, confuso. As definições vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores, nas áreas de lazer, motivação, etc. A maioria desses caminhos leva à discussão das condições de vida e do bem-estar de pessoas, grupos, comunidades e até mesmo do planeta inteiro e de sua inserção no universo.

Huse e Commings (1985) *apud* Rodrigues (1999, p. 90) citam pontos sobre a qualidade de vida no trabalho: adequada e satisfatória recompensa; higiene, segurança e saúde no trabalho; desenvolvimento das capacidades do trabalhador; crescimento e segurança profissionais; integração social; direitos dos trabalhadores; vida de trabalho fora dele e relevância social. Na visão destes autores, a qualidade de vida no trabalho pode ser definida como forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, na qual se destacam dois aspectos importantes: “a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho”.

Para Bom Sucesso (1998), a qualidade de vida no trabalho está relacionada a diversos fatores, a partir da escolha da profissão, envolvendo a cultura organizacional, na qual o indivíduo está inserido, e também a infra-estrutura familiar. Destaca ainda na sua tentativa de definir as relações interpessoais, os conflitos e o relacionamento em equipe e a auto-estima.

Conforme Kanaane (1995), a qualidade de vida no trabalho é uma interação entre conjuntos de fatores individuais (necessidades, impulsos, expectativas, desejos e valores) e situacionais (como por exemplo, tecnologia, fluxos

de trabalho, sistemas de recompensa, condições econômicas e políticas e organização do trabalho.

A nova realidade social é de aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável. Limongi-França (2007) aponta alguns desencadeadores de QVT típicos na sociedade pós-industrial:

- vínculos e estrutura da vida pessoal: família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativas, saúde, alimentação;
- fatores socioeconômicos: globalização tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, privação de serviços públicos;
- metas empresariais: competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem da organização;
- pressões organizacionais: novas estruturas de poder, informação, agilidade, co-responsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais.

Para Walton, em 1973, a QVT tem um enfoque na humanização do trabalho e na responsabilidade social da instituição, pois envolve o entendimento das necessidades dos indivíduos, aliado à formação de equipe de trabalho com poder de autonomia e melhoria do meio organizacional. Tais aspectos serão abordados com mais profundidade, no Capítulo 4- Modelos de investigação de qualidade de vida no trabalho.

Com base nas proposições dos diversos autores mencionados anteriormente, Detoni (2001) mostra que as condições que melhorariam a qualidade de vida no trabalho podem ser vistas diante dos seguintes aspectos: salário adequado e satisfatório; segurança e saúde no trabalho (condições físicas de trabalho); desenvolvimento das capacidades humanas; autonomia no trabalho; múltiplas habilidades; informação e perspectivas de crescimento profissional; crescimento profissional, com espaço para desenvolvimento das potencialidades do trabalhador; interação social e senso comunitário dentro das organizações; respeito à individualidade de cada trabalhador; tratamento justo e espaço de vida no trabalho e fora dele.

Assim, manter a qualidade de vida no trabalho significa aumentar a produtividade, suavizar as relações interpessoais no trabalho, valorizar o trabalhador, amenizar o sofrimento psíquico das organizações e dos trabalhadores.

## **2. 2. Evolução Histórica sobre QVT**

Em período histórico anterior à era cristã, já se falava sobre qualidade de vida no trabalho. Exemplo desta realidade é a criação da Lei das Alavancas de Arquimedes, em 287 a.C., cujo objetivo maior foi diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores. Em 300 a.C., Euclides de Alexandria apresentou os princípios da geometria na melhoria do método de trabalho dos agricultores do Rio Nilo. Contudo, foi a partir do Século XX que se começaram a sistematizar pesquisas e estudos sobre satisfação do indivíduo no ambiente de trabalho, bem como sobre o comportamento humano, em especial, sobre a motivação. Nesse contexto, nascem os primeiros registros sobre a QVT – Qualidade de Vida no Trabalho (VASCONCELOS, 2001).

Historicamente, analisam-se, na maioria das empresas, ações paliativas, aleatórias ou reativas às exigências de responsabilidade civil e criminal. Do ponto de vista da gestão das pessoas, há estudos iniciais de redução da fadiga física, um dos vetores da organização dos estudos ergonômicos. Discutem-se estudos sobre o moral do grupo de trabalho, seguidos de modelos gerenciais mais ou menos controladores (Teoria X e Y) e de modelos sociotécnicos. Na última década do século XX, com os temas de responsabilidade social, envelhecimento da população e desenvolvimento sustentável, descortinam-se novos paradigmas para as questões da QVT (Limongi-França, 2007).

Um trabalho realizado por Limongi-França (2007), a respeito das Escolas de Pensamento em Qualidade de Vida no Trabalho, retrata as perspectivas de cada uma destas Escolas.

Frente às posições da Escola Socioeconômica, Giddens (1998) *apud* Limongi-França (2007), a QVT começa com a análise das relações de trabalho nesta era da globalização e de seus paradoxos. A globalização tem impulsionado novas relações de trabalho e tendências que, certamente, estão refletindo na segurança, na saúde e nas expectativas do trabalhador.

Ainda neste contexto, Santos e Westphal (1999) citados por Limongi-França (2007), a nova saúde pública nasce do reconhecimento de que tudo o que existe é produto da ação humana, salvo o que se poderia chamar de natureza intocada, em contraposição à hegemonia da terapêutica, como solução para todos os incômodos que poderiam atingir o corpo do homem. A saúde de um indivíduo, de um grupo de indivíduos ou de uma comunidade depende das coisas que o homem criou e faz das interações dos grupos sociais, das políticas adotadas pelo governo, inclusive os próprios mecanismos de atenção à doença, de ensino da Medicina, da Enfermagem, da Educação, das intervenções sobre o meio ambiente.

Dessa maneira, existe uma consciência da construção social da saúde pública, por vários atores sociais que se tornam parte integrante do processo de saúde e doença das pessoas.

No pensamento da Escola Organizacional, a QVT envolve uma dimensão específica do local onde as relações de produção ocorrem. Mesmo influenciada pelas condições gerais de organização socioeconômica, é nessa dimensão que, se pode designar de organizacional, que muitos pesquisadores apoiaram sua reflexão. Como primeira referência, tem-se os estudos de Taylor, sobre as melhores formas de racionalizar a produção em massa, fenômeno típico do século XX. Em seguida, com Elton Mayo e seus colaboradores, surge um movimento que enfatiza as relações humanas e mais adiante as questões relativas à saúde física e mental ou psicológica do trabalhador (Limongi-França, 2007).

Grandes contribuições vindas de pesquisadores surgiram em seguida, entre elas, a de Maslow (1943), propondo a pirâmide da hierarquia das necessidades humanas: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização. Douglas McGregor (1950) apontou para a relação entre comprometimento com objetivos e as recompensas pela sua execução. Frederick Herzberg (1968) chama a atenção sobre os aspectos da satisfação e da insatisfação no ambiente de trabalho. Denominou de “fatores higiênicos”, tudo aquilo que produz insatisfação no trabalhador no contexto de trabalho, compreendendo: política e administração da empresa, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, “status”, segurança; e de “fatores motivacionais”, os aspectos relacionados à satisfação do trabalhador. Tais aspectos estão relacionados ao conteúdo do trabalho, compreendendo:

realização, reconhecimento, responsabilidade e progresso, desenvolvimento (VASCONCELOS, 2001).

A partir da década de 70, Juran e Deming, discutiam as questões de qualidade pessoal como parte dos processos de qualidade organizacional. Já na década de 90, os trabalhos norte-americanos de Schein, Handy, Mintzberg e Ulrich abordam novos conceitos de condição humana no trabalho, referentes à competência, à estratégia, à cultura e ao talento. Com a criação do termo Qualidade de Vida, um autor de referência tem grande destaque: Walton, o primeiro norte-americano a fundamentar vários critérios sob a ótica organizacional, iniciando pesquisas sobre satisfação em QVT (Limongi-França, 2007).

Por fim, apresenta-se a Escola Condição Humana no Trabalho, que encara o indivíduo como um ser biopsicossocial, com potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem ao mesmo tempo às condições de vida; visa a uma compreensão dos fatores psicossociais na vida moderna e no desempenho e na cultura organizacionais da saúde do trabalho.

Como se vê, o intuito destas Escolas de Pensamento foi abranger uma série de conceitos, práticas, estudos e contribuições, para que houvesse, nos dias de hoje, maiores informações e constructos de forma que pudessem ser aproveitados de maneira adequada no contexto atual.

Bom Sucesso (1998) menciona que, na década de 90, o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços, passou a se unir com o discurso acadêmico, com a literatura relativa ao comportamento nas organizações, com os programas de qualidade total, com as conversas informais e com a mídia em geral. Isso deixa mais evidente a difusão atual do tema, com o objetivo de atender as necessidades psicossociais dos trabalhadores, de forma a elevar seus níveis de satisfação no trabalho.

O quadro 1, elaborado por Nadler e Lawler, mencionado por Vasconcelos (2001), apresenta as diferentes concepções sobre a qualidade de vida no trabalho e sua evolução desde a década de 50:



**Quadro 1: Evolução do conceito de QVT.**

Concepções Evolutivas da QVT	Características ou Visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. 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; buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. Vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas de integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. “administração participativa” e “democracia industrial” eram ditos como ideais do movimento QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

**Fonte:** Nadler e Lawler adaptado por Vasconcelos (2001).

Diante desse “passeio” pela evolução histórica da qualidade de vida no trabalho, torna-se importante destacar que é necessário cuidado ao aplicar certos conceitos em determinadas situações, pois a cada momento vivenciam-se novas mudanças, quebra de paradigmas, e um contínuo movimento dos homens no seu ambiente de trabalho.

## **2. 3. Qualidade de Vida no Trabalho e a Negação da Doença no Ambiente Corporativo**

A QVT é vista como uma condição para se evitar ou para se prevenir doenças no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Limongi-França e Rodrigues (1999) comentam que, para o empregador, a doença significa queda da

produtividade, comprometimento nos resultados da empresa, necessidades de rever condições, processos de trabalho, problemas com sindicatos e pressão da fiscalização, além do comprometimento da imagem da empresa, junto à comunidade e à opinião pública. Para o grupo de trabalho, isso aponta problemas no processo de trabalho, pode gerar reações negativas de maior pressão, para manter o desempenho. Segundo os autores, existe o uso secundário de doenças, uma supervalorização das dores e sintomas para não trabalhar ou faltar com justificativa para ganhar o dia.

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), a qualidade de vida no trabalho vem ganhando expressão cada vez maior no ambiente empresarial brasileiro, dentro das estratégias de gestão de pessoas. Seja por aumentar a produtividade, seja como peça importante da competitividade e da modernidade da gestão de pessoas, seja no atendimento a exigências dos clientes, o fato é que, por meio de melhorias das condições de trabalho, que fazem parte do escopo dos programas de QVT, os resultados obtidos podem ter alcançado os objetivos empresariais, auxiliando a organização a enfrentar o ambiente competitivo e a comprometer as pessoas com o negócio da empresa.

Segundo Bom Sucesso (2002), é de grande importância humanizar as relações de trabalho, enfatizar a necessidade da coerência e mostrar que os valores das culturas organizacionais determinam, além da qualidade de vida, a imagem e a credibilidade no mundo dos negócios.

Por outro lado, preocupados com a saúde dos trabalhadores ou com a eficácia da empresa, muitos especialistas do comportamento humano tentam orientar estratégias no sentido de fazer desaparecer ou amenizar o sofrimento no local de trabalho. Dejours (1996) comenta que esta tentativa é em vão, pois o sofrimento ressurgiu e se cristaliza sob outras formas oferecidas pela realidade; esse ponto é importante para a compreensão das situações concretas - porque os trabalhadores investem esforços para lutar contra o sofrimento, não procuram situações de trabalho sem sofrimento. Eles não hesitam em enfrentar as dificuldades e a adversidade das situações de trabalho, chegam mesmo ao ponto de buscar desafios. Porque a realidade do trabalho é um terreno propício para jogar e re-jogar com o sofrimento, na esperança de que este desemboque nas descobertas e criações social e humanamente úteis.

Dejours (1996) afirma que as pesquisas de psicopatologia do trabalho sugerem que qualidade do trabalho e segurança das pessoas estão ligadas. A qualidade parece indissociável do exercício do prazer no trabalho, enquanto a segurança originada da pesquisa da qualidade implica e aumenta a gestão da temática da saúde dos trabalhadores.

As doenças não são bem vistas durante o trabalho. Para o trabalhador que usa sua capacidade física e mental como garantia de retorno financeiro para sua sobrevivência e de sua família, além de outras necessidades, a doença ou até mesmo a dor, geralmente, significa fragilidade, limitação e preocupação quanto à sua capacidade, além de condições de trabalho inadequadas, queda de desempenho, de produtividade e de despesas a mais (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 1999).

Segundo Limongi-França (2007, p. 68), construir um ambiente saudável no trabalho tem sido um dos maiores desafios estratégicos para o bem-estar e para a reputação das organizações que buscam boas práticas organizacionais. Porém, o que se observa em qualquer ambiente de trabalho é uma diversidade de informações. Existem inquietudes individuais e coletivas, diante de fusões, incorporações, novos conhecimentos, redução dos postos de trabalho, conciliação de expectativas entre trabalho, família e consumo, sinais e sintomas de “stress”, alta incidência de lesões por esforços repetitivos - LER, impactos tecnológicos no trabalho, etc. Sabe-se que estes fatores provocam novas atitudes das empresas e necessidades de mudança no modo de vida das pessoas, e abrem espaços para a discussão e busca de fatores que construam uma nova realidade organizacional.

Conforme comenta Limongi-França e Rodrigues (1992), condições e modo de trabalho alienante, tais como: trabalho sem criatividade, atividades repetitivas, aborrecidas, de muita intensidade e longa duração, trabalho competitivo; a burocratização, a mecanização, a liderança autoritária, execução de tarefas sob pressão, falta de conhecimento no processo de avaliação de desempenho e promoção, entre outras, produzem sentimentos caracterizados por sensação de falta de poder, insatisfação, frustração, baixa auto-estima. Isso leva o trabalhador a não vislumbrar o trabalho como uma atividade valorizada e interessante; conseqüentemente, não vê que seu esforço é socialmente significativo, o que favorece o aumento dos fatores para riscos de doenças.

Nessa linha, inclui-se a necessidade de implantação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho- PQVT, para obter melhores e maiores resultados dos esforços cometidos pelos trabalhadores.

Vasconcelos (2001) afirma que estes programas de QVT e promoção à saúde podem proporcionar muitos benefícios como: maior resistência ao estresse; maior estabilidade emocional; aumento da motivação; aumento da eficiência no trabalho; melhora na auto-estima; melhor relacionamento interpessoal; redução do número de doenças e oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Proporcionam também o enfrentamento de muitos obstáculos, tais como: a cultura e burocracia da empresa; o preparo e conhecimento específico de quem vai gerenciar o projeto; recursos financeiros, humanos, tecnológicos disponíveis; resistência das pessoas pessimistas e acomodadas; ausência de apoio de pessoas influentes na empresa que acreditam na proposta; distância entre discurso e prática e falta de importância estratégica; normalmente estes programas são vistos pelas empresas como despesas e não investimento.

Frente a essa situação, surgem dois desafios no mundo empresarial: a necessidade de as empresas contarem com uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a competição atual e a capacidade de responder à demanda dos funcionários, em relação a uma melhor qualidade de vida.

As empresas, pressionadas pela competitividade, exigem cada vez mais de seus funcionários, porém não lhes oferecem uma contrapartida em relação a um ambiente de trabalho favorável para o cumprimento dessas exigências. Diante dessa realidade, têm se chamado à atenção as estratégias que o trabalhador elabora e adota para enfrentá-la, de modo a realizar o seu trabalho com qualidade e ganhar qualidade de vida. Esta perspectiva será desenvolvida no Capítulo 3.

#### **2. 4. Ambiente de Trabalho e o Indivíduo Trabalhador**

Assim como o ambiente externo às organizações passa por transformações, por processos envolvidos com a globalização, com a tecnologia e com a alta competitividade, o ambiente interno empenha-se para dar respostas a esta realidade.

Segundo Thiry-Cherques (2004), enquanto a tolerância política, tanto quanto a religiosa, se prende à distinção do público e do privado, a tolerância física refere-se à resistência do corpo e a psicológica, à liberdade da conduta, à capacidade de suportar e à condição de ser suportável. A escala da tolerância do ser humano tem limites desconhecidos.

Diante do exposto, essa é mais uma questão relacionada à qualidade de vida. Assim, Mello Filho (1992) menciona que o próprio modelo de organização do trabalho violenta, sistematiza e restringe as reais capacidades físicas e mentais do indivíduo, ao ultrapassar, muitas vezes, seus próprios limites.

Por outro lado, Krumm (2005) aponta que existe pouca dúvida de que certos cargos são mais estressantes do que outros, mas as reações dos indivíduos a cargos de alto ou baixo estresse podem ser extremamente diferentes e essa diferença pode estar ligada a fatores pessoais. Passando por estas novas exigências e, muitas vezes, por mudanças de comportamento por parte dos funcionários e principalmente dos gestores, torna-se importante esclarecer alguns aspectos relacionados aos indivíduos.

O indivíduo nasce com características que predeterminam sua personalidade, a qual se estabelece com características hereditárias, com suas relações com o meio ambiente e com as situações que ele enfrenta. Segundo Robbins (2002), as características hereditárias são fatores determinados pela concepção: estatura, beleza dos traços, sexo, temperamento, força e flexibilidade muscular, nível de energia e ritmos biológicos, sendo completamente influenciada pelos pais, pelos perfis biológicos, fisiológicos e psicológicos. O ambiente é um dos fatores que exerce forte pressão sobre a formação da personalidade, pois é onde estão a cultura, as normas da sociedade, as condições de infância, as normas e regras entre a família, amigos e grupos sociais. É um terceiro fator, a situação, que influencia os efeitos da hereditariedade e do ambiente sobre a personalidade, pois mesmo uma personalidade coerente e estável, pode mudar em determinadas situações. Este mesmo autor menciona que as pessoas realizam seu trabalho de maneiras diferentes. Elas diferem na maneira como lidam com seus chefes e colegas, variam quanto aos seus hábitos no trabalho, diferem no grau de esforço que cada um está disposto a despender. Existem diferenças quanto à importância dada a aspectos como estabilidade no emprego, reconhecimento ou apoio social.

Essas variações podem ser explicadas, principalmente, pelas diferenças individuais, tais como valores, atitudes, percepções, motivações e a personalidade de cada um. Dessa forma, para que se possa compreender e explicar o comportamento dos funcionários é preciso reconhecer a influência das diferenças individuais entre cada um deles e também focar a estrutura social da organização, aquilo que cada organização estabelece, dentro de políticas, comportamento aceitáveis e inaceitáveis, regras e procedimentos.

De acordo com Silva e Silva (2007), cada indivíduo lida com estas questões de diferentes maneiras. Os profissionais da área de saúde consideram o indivíduo como um ser biopsicossocial, ou seja, uma pessoa totalizada, biológica, psicológica e social. Dessa forma, deve-se levar em conta características individuais e totais de cada um: físicas, psicológicas, familiares, meio social, modo de vida etc. E o quanto às características individuais podem colaborar para a adaptação, ou até mesmo para uma profilaxia, na maneira de gerenciar os fatores desencadeadores ou potencializadores de doenças.

Alves (1985) *apud* Limongi-França e Rodrigues (1999) afirma que “cada corpo é o centro do mundo” (1999, p.68): os limites dos desejos, do prazer, da dor, dos desafios são delineados na dinâmica de cada corpo. Quando se trabalha o corpo, vão se modelando às exigências e necessidades mentais, físicas e de relacionamento de cada função. Para que se possam conhecer as necessidades individuais como pessoa, é preciso, em primeiro lugar, entender nossas manifestações como reações desse modo de viver, especialmente no ambiente de trabalho, e os limites entre a capacitação, a exigência de esforço físico e mental, e a realização.

Thiry-Cherques (2004) comenta que as situações de crises sucessivas, enfrentadas pelas organizações modernas, desenvolvem um tipo de resposta-padrão psíquica, na qual a conservação do *status quo* tem papel dominante para a sobrevivência da organização ao adquirir valor de vida ou morte. Assim, o autor aponta algumas estratégias utilizadas pelos trabalhadores, para conseguirem sobreviver ao trabalho e conviver com ele, pois cada um tem a sua maneira específica de agir e reagir, diante das mudanças e crises que lhe são apresentadas: certos indivíduos encaram o trabalho como se fosse a própria vida, outros separam completamente a vida pessoal do trabalho; alguns, para sobreviverem, se isolam e

se tornam trabalhadores solitários, individualizados. Cada qual, com sua maneira particular, consegue desenvolver sua técnica e estratégia de sobrevivência.

Dejours (1996) acrescenta que o equilíbrio seria o resultado de uma “regulação” que requer estratégias defensivas especiais, elaboradas pelos próprios trabalhadores. O equilíbrio, a estabilidade e a normalidade são indícios de uma luta contra a doença mental; o sofrimento é definido como o espaço de luta entre o bem-estar e a doença mental ou a loucura.

Assim, os trabalhadores enfrentam estas condições que os ambientes de trabalho lhes proporcionam de maneira muito particular. Lutam para sobreviver e conviver com o trabalho e com o mercado.

### **3. ASPECTOS PSICOSSOCIAIS E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO**

Tendo em vista todo este ambiente de trabalho que produz riscos e fatores desencadeantes de doenças ocupacionais, relacionados aos aspectos físicos, mentais e sociais dos trabalhadores, independentemente dos cargos ocupados por eles, é importante apontar os aspectos psicossociais reagentes e causadores de uma série de dificuldades e problemas enfrentados pelos trabalhadores e empresas.

#### **3. 1. Aspectos Psicossociais Relacionados ao Trabalho**

Segundo Pinheiro *et al* (2002), as novas formas de organização do trabalho que surgiram para acompanhar a acelerada incorporação das novas tecnologias são eficazes na viabilização do aumento potencial da produtividade, mas não evitam potenciais efeitos danosos à saúde física e mental dos trabalhadores.

Sabe-se que estudos realizados nas áreas de ergonomia, saúde ocupacional e psicofisiologia têm apresentado evidências da importância dos aspectos psicossociais no desenvolvimento e agravamento de sintomas relacionados a doenças, tanto de ordem física como psicológica.

Conforme apontam Pinheiro *et al* (2002), o fator psicossocial é uma denominação complexa que envolve variáveis relacionadas ao indivíduo (como personalidade); ao ambiente de trabalho (como controle sobre a tarefa); e ao ambiente social (como fatores culturais). Mencionados por estes autores, trabalhos elaborados pelo NIOSH (National Occupation Health and Safety Commission) e WHO (World Health Organization), a denominação de fatores psicossociais é utilizada como referência às condições específicas do contexto do trabalho, como falta de autonomia e dificuldades de relacionamento interpessoal. Já o ILO (International Labour Office), definiu os fatores psicossociais como a interação entre os aspectos do ambiente de trabalho (ou externos a ele) e características do indivíduo, que afetam o bem-estar e o desempenho, com ênfase nos efeitos psicológicos.

Pinheiro *et al* (2002), numa visão mais prática, denominam o termo psicossocial como toda variável do ambiente ocupacional de natureza não-física, relacionada a efeitos sobre a saúde ou ao desempenho. Em uma pesquisa realizada pelos autores, que trabalharam os aspectos psicossociais relacionados ao



surgimento de sintomas de distúrbios ostemusculares, elaboraram um quadro com algumas variáveis relacionadas a esta doença, conforme quadro 2.

**Quadro 2: Variáveis psicossociais.**

Variáveis Físicas	Postura estática; uso do apoio de braço; mão em posição não neutra; espaço insuficiente para as pernas; movimentos repetitivos; altura do encosto da cadeira; tempo de permanência em postura estática; altura do teclado.
Variáveis Individuais	Idade; gênero; lazer; doenças prévias; classe social; nível educacional; atividades físicas; antropometria.
Variáveis Psicossociais	Hostilidade do cliente; apoio social dos colegas; trabalho monótono; medo de ser substituído; alta concentração; insatisfação no trabalho; falta de controle; falta de autonomia; falta de clareza da tarefa; estresse.
Variáveis da Organização do Trabalho	Rotatividade da tarefa; horas-extras; horas no posto; pressão do tempo; horas de utilização do teclado; tipos de toque no teclado.

**Fonte:** Pinheiro *et al* (2002) adaptado pela autora.

Evidentemente, estas são variáveis que interferem diretamente na qualidade de vida do trabalhador e sua produtividade. O contexto organizacional produz um número muito grande de situações dessa natureza, possibilitando reações diversas dos trabalhadores. Isto pode trazer a necessidade de a organização encontrar meios e utilizar estratégias diferenciadas para os diferentes indivíduos que nela atuam.

Maslach e Leiter (1999) acreditam que o desgaste físico e emocional são características advindas do ambiente social em que estão inseridas. A estrutura e o funcionamento do local de trabalho moldam a forma de interação das pessoas e a forma como elas realizam seu trabalho. Quando o local de trabalho não reconhece o lado humano dessa atividade, o risco de desgaste cresce, trazendo com ele um preço muito alto: podendo prejudicar a saúde, a capacidade de lutar, o estilo de vida de cada um. Pode levar também a uma grave deterioração do desempenho no trabalho, afetando inclusive as pessoas que se relacionam tanto em casa como no trabalho.

Nessa realidade, muitas pesquisas concordam que existe um conflito entre as metas, a estrutura da empresa e as necessidades individuais de autonomia,

realização e identidade do trabalhador. Segundo Limongi- França e Rodrigues (1992), a desumanização do trabalho presente em muitas empresas, torna-se característica marcante como fonte de agentes estressores, afetando as necessidades individuais de satisfação e realização.

Apontadas por Maslach e Leiter (1999), algumas fontes de desequilíbrio entre o trabalho e o indivíduo, importantes são: excesso de trabalho; trabalho mais intenso em menor tempo; trabalho mais complexo; sobrecarga de trabalho; trabalhar separadamente e não em conjunto; falta de controle sobre as políticas da empresa; recompensa insuficiente; iniquidade inerente ao sistema- trabalhar tanto para receber tão pouco, falta de confiança, franqueza e respeito; competição acirrada entre os próprios trabalhadores e conflitos de valores.

Limongi- França e Rodrigues (1992) acrescentam que o trabalhador, muitas vezes considerado como uma máquina, perde a noção do processo de produção como um todo; tem um ritmo de trabalho acelerado, fora de controle, perde o poder de decisão sobre seu trabalho, e acaba tendo sua auto-estima diminuída, vê o trabalho sem importância ou sem interesse e não percebe que seu esforço é significativo socialmente.

Neste contexto, outros fatores podem ser incluídos, como liderança do tipo autoritário, execução de tarefas sob pressão, falta de conhecimento no processo de avaliação de desempenho e promoção, carência de autoridade e de orientação, excesso de trabalho e grau de interferência na vida pessoal do indivíduo.

Outra questão importante relacionada aos aspectos psicossociais, mencionada por Limongi- França e Rodrigues (1999) referem-se aos papéis que o trabalhador desempenha, muitas vezes, ele não consegue distinguir e definir qual é o seu papel na empresa, as metas deve atingir, suas responsabilidades nas tarefas, e pode gerar ambigüidade de papéis; incompatibilidade de papel; conflito de papéis e sobrecarga de papéis.

Diante de tantos fatores contribuintes para o desequilíbrio psicofisiológico do trabalhador, torna-se interessante conhecer as estratégias utilizadas por ele, e as iniciativas tomadas pelas empresas diante desta realidade.

### **3. 2. Estratégias de Enfretamento dos Aspectos Psicossociais do Trabalho**

Assim, a realidade enfrentada pelos trabalhadores é vivida de forma intensa e diversificada entre eles, os quais reagem a determinadas situações manifestando comportamentos diferenciados.

Diante deste contexto, os trabalhadores se vêem em uma situação na qual há necessidade de se adaptar para enfrentar, sobreviver e conviver com o trabalho.

Desta maneira, cada um busca estratégias particulares para que consiga conviver com esta realidade existente no ambiente corporativo, para que possam enfrentar o caos do dia-a-dia, as pressões, as dificuldades de relacionamento, de chefia, de conhecimentos específicos da área, o ritmo de trabalho, a realização e satisfação profissional e pessoal e todos os outros aspectos psicossociais já abordados neste capítulo. Neste caso, pode-se denominar o uso de estratégias de enfrentamento em uma abordagem individual.

No campo empresarial, as empresas também podem e devem contribuir para a diminuição ou evitação dos aspectos psicossociais, utilizando-se de estratégias de gestão de qualidade, programas de QVT, entre outras.

### **3. 2. 1. Abordagem Individual**

Segundo Limongi- França e Rodrigues (1992, p.103), quando o indivíduo não tem as suas necessidades satisfeitas, ele tende a reagir, ou a ajustar-se de duas maneiras:

- enfrentamento ativo: o trabalhador expressa seu desejo de mudança afastando-se ou solicitando transferência do serviço, voluntariamente; tem participação em movimentos trabalhistas;
- enfrentamento passivo: é o mais comum, e conduz à alienação; o indivíduo passa a depreciar o trabalho e a senti-lo como um peso e não como fonte de satisfação; o objetivo torna-se apenas a remuneração e a manutenção de suas condições físicas e de higiene; o trabalho é sentido como desinteressante e não envolvente; o absenteísmo é freqüente; uso abusivo de medicamentos, álcool e drogas e maior predisposição a doenças.

Neste sentido, esta posição dos trabalhadores pode ser vista como defesa, ao mesmo tempo, como estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho. Mendes e Morrone (2002), apontam que uma das formas de enfrentamento de problemas e sofrimento no trabalho é a utilização de estratégias defensivas.

Estas defesas visam a evitar o aspecto doloroso, muitas vezes inconsciente, que o sofrimento resgata para o trabalhador, sendo difícil o confronto e a convivência com este sentir para a manutenção do equilíbrio psíquico.

De acordo com Dejours *et al* (1994) estratégias defensivas são mecanismos utilizados pelos trabalhadores para negar ou minimizar a percepção da realidade que os faz sofrer. Estas defesas se caracterizam por comportamentos de isolamento psicoafetivo e profissional do grupo de trabalho, de resignação, de descrença, de renúncia à participação, de indiferença e de apatia. Na visão dos autores, muitas vezes, o desânimo, o desencorajamento são defesas utilizadas pelo fracasso de certas situações de negociação da organização real do trabalho, impedindo o sujeito a transformar suas vivências e assim ter condições de propor e conduzir ações adequadas.

Jayet (1994), *apud* Mendes e Marrone (2002, p.34), aponta sete indicadores na utilização de estratégias defensivas: (1) desmotivação e desencorajamento; (2) condutas de evitação, como o absenteísmo; (3) comportamentos agressivos de violência ou rebelião; (4) diluição das responsabilidades, não se prender a riscos ou se envolver com desafios; (5) ativismo pelo engajamento em múltiplas situações, não se conscientizando se as situações são desagradáveis; (6) presença excessiva no local de trabalho; (7) individualismo caracterizado na realização das tarefas.

As estratégias defensivas representam um grande indicador para que as empresas tomem providências. São bastante expressivas e significativas neste contexto. Portanto, as empresas devem e podem estar atentas a estes indicadores, ao realizar frequentemente avaliações, diagnósticos, prognósticos, incentivos à programas de prevenção e manutenção dessas reações dos trabalhadores, para que possam manter um equilíbrio em sua organização.

De acordo com Limongi- França e Rodrigues (1999) existem recursos que o trabalhador pode utilizar para evitar ou diminuir os aspectos negativos organizacionais:

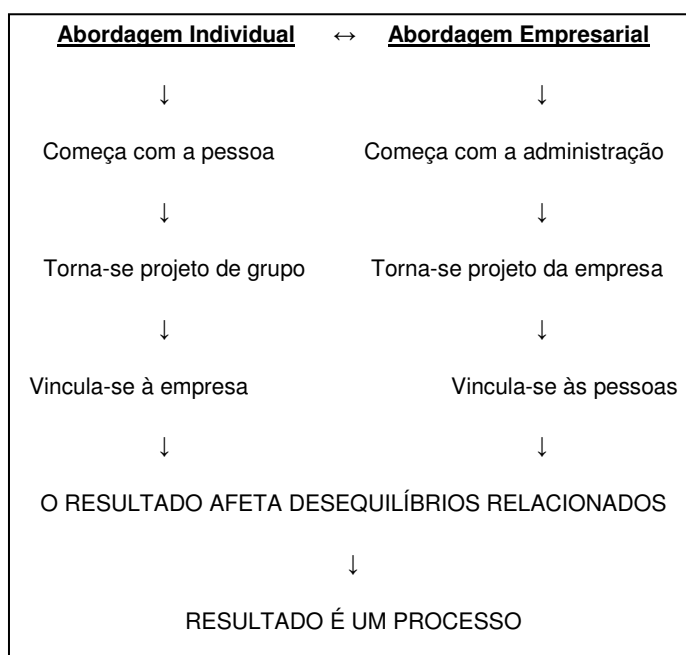
- físicos: alimentação; atividade física regular; sono apropriado; tempo de repouso adequado, relaxamento; lazer e diversão; trabalho que proporcione realização; inserção em um grupo social (de apoio).

- psíquicos: métodos psicoterapêuticos; auto-conhecimento; tempo livre com atividades prazerosas e ativas; avaliação periódica da QV; reavaliação de limite de tolerância e exigência; busca de convivência menos conflituosa com pares e grupos.
- sociais: formas de organização do trabalho; aperfeiçoamento dos métodos de trabalho; incrementar aumento da participação e motivação; abolir trabalho repetitivo; melhoria de condições socioeconômicas; investimento na formação profissional e pessoal; aprimoramento do conhecimento de seus problemas médicos e sociais.

Desta forma, acredita-se que estas ações de enfrentamento das dificuldades no ambiente corporativo podem contribuir e trazer aspectos positivos para a vida e saúde do trabalhador, aumento conseqüentemente sua produtividade na empresa.

### 3. 2. 2. Abordagem Empresarial

De acordo com Maslach e Leiter (1999), o auto-aperfeiçoamento não é suficiente para derrotar o desgaste físico e emocional. Para resolver o desequilíbrio entre indivíduo e trabalho, é necessário focar tanto o indivíduo quanto o local de trabalho. A figura 2 ilustra duas abordagens que podem ser adotadas no processo de enfrentamentos dos problemas:



**Fonte:** Maslach e Leiter (1999, p.115).

**Figura 2: Processo de enfrentamento de problemas.**

Este processo pode ser utilizado para o controle de uma crise ou prevenção do problema. O problema é um desequilíbrio particular e a solução precisa vincular o ambiente de trabalho com os empregados, individualmente. O processo pode ser iniciado tanto pelo indivíduo quanto pela empresa. Geralmente, quando os trabalhadores começam o jogo individualmente é porque a situação de trabalho chegou a um ponto crítico. A pessoa começa a agir por si mesma, ao invés de se isolar ou largar de vez o emprego, o indivíduo pode inspirar um grupo de trabalho maior a atacar um ponto específico de desequilíbrio e gerar algumas soluções iniciais. Em contraste, quando o processo começa pela abordagem empresarial, ele é mais na tentativa de evitar futuros desgastes emocionais e físicos do que uma reação à crise (MASLACH e LEITER, 1999).

Limongi-França e Rodrigues (1999) acreditam que algumas iniciativas são indispensáveis quando se fala em novas perspectivas de qualidade de vida no trabalho; alguns programas são mais voltados para o meio ambiente, outros ligados à motivação e ao desenvolvimento profissional, e outros ainda são diretamente ligados ao desempenho do organismo, mas todos buscam um único objetivo: a qualidade de vida no trabalho.

As empresas podem criar programas de preservação do meio ambiente, com revisão na distribuição dos postos de trabalho e da planta, melhorias de proteção coletiva e uso de tecnologias limpas; programas de motivação e desenvolvimento profissional para ampliar ou rever perspectivas de capacitação profissional, permitir o desenvolvimento de potencialidade e talentos, favorecer a participação nas decisões; programas específicos de saúde pessoal, com programas de condicionamento físico, sessões de relaxamento, exercícios de postura no trabalho, programas de lazer, musicoterapia e fisioterapia de alongamento e melhorias ergonômicas (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 1999).

Segundo Limongi-França (2007), na 30ª Reunião da Associação Paulista de Recursos Humanos, realizada em 2007, com o tema “Novas alternativas em QVT”, 97% dos participantes acreditam que existem novas alternativas em QVT e 3% acreditam que não existe, mas sim a reciclagem de ferramentas já utilizadas. As principais alternativas citadas foram: ginástica laboral; yoga; meditação; terapias alternativas; programas educacionais (campanhas, palestras, equilíbrio físico e mental, relacionamento humano/comunicação, prática esportiva, programas de integração e lazer, ouvir os funcionários, correções ergonômicas, auto-

conhecimento/ auto-estima); atividades que minimizam o estresse; que buscam conscientização (mudança de atitude); que promovem o bem estar; que estimulam a liberdade, responsabilidade e saúde integral.

Ainda nesta reunião mencionada por Limongi-França (2007), uma questão interessante foi levantada: os participantes deveriam informar quais atividades eram desenvolvidas nas empresas sob a sigla QVT. Alguns descreveram ações das próprias empresas em que atuavam, outros escolheram empresas com as quais haviam tido algum contato profissional ou pela divulgação da empresa. Tais atividades estão representadas no quadro 3:

**Quadro 3: Atividades de QVT nas empresas.**

Dimensão Biológica (63%)	Dimensão Psicológica (5%)	Dimensão Social (10%)	Dimensão Organizacional (22%)
<p><b>Fumo (36,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de apoio para ex-fumantes</li> <li>• Palestras antibagismo</li> <li>• Proibição de fumo no ambiente de trabalho</li> <li>• Quem parar com o vício tem reembolso do método escolhido</li> <li>• Dicas para deixar de fumar</li> </ul> <p><b>AIDS (11,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestras preventivas da AIDS</li> <li>• Formas de prevenção da AIDS</li> <li>• Distribuição de cartazes e camisinhas</li> <li>• Programa sexo seguro</li> </ul> <p><b>Alimentação/Obesidade (36,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de controle de obesidade</li> <li>• Introdução de cardápio balanceado</li> <li>• Educação sobre a composição dos alimentos</li> <li>• Palestras sobre educação alimentar</li> <li>• Refeições balanceadas servidas na empresa</li> <li>• Reeducação alimentar</li> <li>• Controle de calorias</li> </ul> <p><b>Saúde/Doenças (71,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semana do coração</li> </ul> <p><b>Check-up</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenção de doenças</li> <li>• Valorização da medicina preventiva</li> <li>• Prevenção de doenças profissionais</li> </ul> <p><b>Álcool (11,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de combate ao abuso de álcool</li> </ul> <p><b>Drogas (11,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos sobre drogas, programa de dependência química</li> </ul>	<p><b>Lazer externo (8,3%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caminhada ecológica</li> <li>• Convênio com o MAM</li> <li>• Passeio ciclístico</li> <li>• Incentivo à participação em atividades sociais por meio da venda de ingressos para teatros, shows, entre outros eventos</li> </ul> <p><b>Tratamento Psicológico (6,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte psicológico, convênio psicológico</li> </ul>	<p><b>Reciclagem (6,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta seletiva de lixo</li> <li>• Reutilização de embalagens</li> <li>• Coleta seletiva de papel</li> </ul> <p><b>Palestra sobre a prevenção de assaltos (1,7%)</b></p> <p><b>Cidadania (20%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de trabalhos voluntários na comunidade (duas citações)</li> <li>• Desenvolvimento do senso de cidadania e participação</li> <li>• Ações para melhorar a saúde da cidade</li> <li>• Filantropia</li> <li>• Campanhas assistenciais</li> </ul>	<p><b>Lazer interno (18,3%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço de lazer com TV, jornais, revistas</li> <li>• Sarau das 5</li> <li>• Grupos de coral, teatro</li> <li>• Biblioteca</li> <li>• Jogos de futebol internos</li> </ul> <p><b>Ambiente físico (18,3%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização da higiene e da limpeza no local de trabalho</li> <li>• Abolição das divisórias, inclusive da sala do presidente</li> <li>• Decoração do ambiente</li> <li>• Estudo ergonômico do mobiliário e iluminação</li> <li>• Avaliação ergonômica dos espaços de trabalho</li> </ul> <p><b>Arranjos flexíveis (11,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se trabalha no aniversário</li> <li>• Se preferir trabalhar em casa, empresta-se <b>laptop</b></li> <li>• Horário flexível</li> <li>• Extinção da marcação de ponto</li> </ul> <p><b>Benefícios (13,3%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios tradicionais, vale-transporte, vale-refeição, seguro saúde... (Gráfico 9)</li> </ul>

Fonte: Limongi-França (2007, p. 137).

Diante do quadro 4 foram mencionados, também, os aspectos positivos gerados pelos programas de QVT:

**Quadro 4: Aspectos positivos gerados pelos programas de QVT.**

<b>Dimensão Biológica (18%)</b>	<b>Dimensão Psicológica (15%)</b>	<b>Dimensão Social (18%)</b>	<b>Dimensão Organizacional (49%)</b>
<p><b>Redução de doenças/faltas (11,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do número de doenças/afastamentos</li> <li>• Menor absenteísmo</li> <li>• Distanciamento ou diminuição da doença</li> <li>• Menos faltas ao trabalho</li> </ul> <p><b>Redução de custos com assistência médica (8,3%)</b></p> <p><b>Melhoria no estilo de vida (6,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação concreta e determinada para a promoção da saúde</li> <li>• Importância de um estilo de vida mais saudável</li> <li>• Modelos de vida sadia para melhorar o estilo de vida</li> <li>• As empresas estão investindo pesadamente em programas de QVT e estão cuidando do bem-estar físico e emocional de seus funcionários</li> </ul>	<p><b>Melhor satisfação interna (8,3%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários mais satisfeitos</li> <li>• Aumenta o grau de satisfação dos funcionários</li> </ul> <p><b>Melhoria na auto-estima/imagem dos funcionários (3,3%)</b></p> <p><b>Aumento da motivação (10%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior motivação/comprometimento</li> <li>• Reforça o vínculo dos funcionários</li> <li>• Aumenta o grau de responsabilidade</li> </ul>	<p><b>Empregados mais conscientes/politizados (8,3%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas estão mais conscientes da importância de manter um estilo de vida saudável</li> <li>• População mais questionadora</li> <li>• Novo perfil de profissional interessado em sua própria qualidade de vida</li> <li>• Funcionários com maior grau de exigência</li> </ul> <p><b>Melhoria do clima organizacional (relacionamentos) (6,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamentos mais saudáveis</li> <li>• Integração dos funcionários</li> </ul> <p><b>Aumento da preocupação com qualidade de vida (11,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas e empresas têm demonstrado interesse crescente pelo tema</li> <li>• Maior conscientização sobre QVT</li> <li>• Muitas ações estão sendo feitas</li> <li>• Preocupação com o bem-estar dos trabalhadores</li> <li>• Alto grau de receptividade</li> </ul>	<p><b>Aumento da produtividade (18,3%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários saudáveis e satisfeitos produzem mais e melhor</li> <li>• Empregado saudável é produtivo</li> </ul> <p><b>Aumento da competitividade (16,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade para conseguir novos clientes</li> <li>• As empresas que não se modernizarem estarão fadadas ao fim de sua existência</li> <li>• Conseguem melhor vantagem competitiva</li> <li>• Gestão organizacional mais arrojada/competitiva</li> </ul> <p><b>Imagem da empresa (13,3%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing para a empresa</li> <li>• Melhor imagem externa</li> <li>• Os consumidores buscam produtos de empresas cuja identificação com a imagem é positiva</li> <li>• Aparecem na mídia, ganham prêmios</li> </ul> <p><b>Redução dos custos (1,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução das perdas de processo e do trabalho</li> </ul> <p><b>ISO 9000 (10%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigências para certificação ISO 9000</li> <li>• QVT tem sido associada à ISO 9000</li> <li>• Crescente necessidade das empresas de obter certificações ISO</li> </ul> <p><b>Exigência de qualidade (1,7%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados da empresa (citado por 10%)</li> <li>• Otimização dos recursos da empresa</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Maiores resultados</li> <li>• Empregado saudável gera lucro</li> </ul>

**Fonte:** Limongi-França (2007, p. 138).

Limongi-França (2007), aponta que as ações apresentadas nos quadros são claras e podem trazer muitos benefícios para empresas e empregados, porém, para que estas estratégias sejam incorporadas requerem políticas de Gestão de Recursos Humano com uma visão holística, percebendo trabalhador e empresa



como um todo. No entanto, ainda existem pontos que devem ser melhorados nos programas de QVT:

- no fator produtividade: acompanhamento e controle dos resultados das medidas adotadas que possibilitem sua correção; processos de avaliação precários, mensuração dos resultados dos programas, carência dos medidores, processos de feedback, avaliados periodicamente, dificuldade de monitoramento, dificuldade de medir;
- no fator legitimidade: comprometimento e visão das lideranças, não encarar os programas como custo, e sim como investimento, resistência e dúvida quanto à eficácia, encarar como parte da gestão estratégica, carência de profissionais para liderar o programa;
- no fator práticas e valores: imediatismo, atendimento individual inadequado, programas não interligados, falta de cursos, programas superficiais, identificação das necessidades, dificuldade com mudança de modo geral, desnível social do país, paternalismo, implantação de soluções efetivas.

Nesta visão, existem ainda ações que as empresas podem realizar sem grandes dificuldades para diminuir ou evitar o surgimento dos aspectos psicossociais: não permitir liderança autoritária; não bloquear carreira de funcionários; evitar incoerências; evitar protecionismo, indiferença, desigualdade; organização e planejamento administrativo da área de trabalho; diminuir fatores ligados ao trabalho monótono; reconhecer e valorizar atitudes, tarefas, resultados e o próprio trabalho dos funcionários e elogiar-los.

Além disso, as empresas também podem dar mais autonomia aos funcionários; manter uma administração participativa; definir bem os papéis; não sobrecarregar funcionários; permitir ambiente de trabalho criativo; trabalhar com interação entre equipes e grupos; incentivar potencialidades e talentos; manter ambiente de trabalho agradável, aconchegante, iluminado, ventilado, sem ruídos, redução do ruído e interrupções.

As empresas ainda devem oferecer equipamentos de segurança e higiene obrigatórios; fazer rodízio nas tarefas; pausas; valorizar o trabalhador como ser humano; motivar trabalhadores; evitar pressões na execução de tarefas e cumprimento de metas; promover palestras de conscientização e promoção da saúde no trabalho.

Um curso de especialização em gestão da qualidade de vida em empresas, oferecido pelo Departamento de Estudos da Atividade Física Adaptada da Faculdade de Educação Física da Universidade de Campinas, desenvolveu uma proposta diferenciada, que procura viabilizar e melhorar a atuação profissional dos alunos. De acordo com Gutierrez (2008), para se obter sucesso em intervenção em QVT, é necessário existir uma compreensão abrangente do ambiente e dos sujeitos envolvidos. Três aspectos, neste curso de especialização, foram abordados: saúde e atividade física; responsabilidade social e fadiga organizacional. De vinte e sete trabalhos desenvolvidos pelos alunos, foi apresentada a seguinte divisão: (1) atividade física e ginástica laboral; (2) lazer, cultura ou apoio à aposentadoria; (3) saúde (obesidade, tabagismo, etc); e responsabilidade social.

Um trabalho desenvolvido por Carletti e Panigassi (2008), preocupou-se em elaborar um programa de QVT que voltasse para o tema nutrição e qualidade de vida, o programa se dava com encontros semanais com um grupo multidisciplinar, objetivando orientar mudanças nos hábitos alimentares e no estilo de vida para o bem estar físico e mental.

Preocupado com a QVT, diante do novo cenário vivido pelos trabalhadores, devido às questões de globalização e aumento dos aspectos psicossociais, Santos (2008), propôs estratégias e ações para a implementação de um processo de qualidade de vida das pessoas em uma empresa. O autor abordou ações em três vertentes:

- saúde (com foco em colesterol, triglicérides, obesidade, peso e hipertensão arterial): utilização de exame médico periódico, orientações nutricionais, atividades em grupo e distribuição de material informativo;
- atividade física: disponibilizar no ambiente corporativo grêmio esportivo, academias de ginástica, ou patrocinar academia aos funcionários, possibilitar competições esportivas, além de contribuir com a saúde física e mental, melhora o relacionamento interpessoal entre eles;
- cultura: criar possibilidades de estimular a cultura e o estudo, possibilidade dos trabalhadores freqüentarem com as famílias um teatro, um museu, criar grupos de teatro e coral com os próprios funcionários, oferecer cursos de fotografia, desenho e pintura.

O autor ainda apontou a possibilidade de desenvolver “Semana da qualidade de vida”, com palestras, expor os resultados alcançados com as três

vertentes, homenagear, elogiar, e apresentar o coral, teatro, exposição de arte desenvolvida por eles.

Segundo Gutierrez (2008), qualquer intervenção que tenha o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas ocorre em ambientes sociais determinados historicamente, com sujeitos que carregam uma especificidade cultural e de personalidade. O autor menciona alguns aspectos importantes: a presença e interferência das características de um ambiente complexo e a existência de uma esfera de subjetividade por parte do sujeito que deve ser levada em conta e respeitada. A implementação de políticas e programas de melhoria da QVT exige um conhecimento do ambiente organizacional, de como ele exerce as pressões específicas sobre seus membros, dos seus próprios limites de tolerância e das suas relações com o ambiente mais amplo das relações econômicas, políticas, e culturais.

De acordo com Vasconcelos (2001), com o uso dessas estratégias e programas de enfrentamento dos aspectos que influenciam na QVT, muitos benefícios e, por outro lado, obstáculos, podem ser encontrados para a efetivação destes programas, tais como os mencionados no quadro 5:

**Quadro 5: Benefícios e obstáculos de PQVT.**

Benefícios	Obstáculos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- melhor qualidade e motivação no trabalho;</li> <li>- redução do número de doenças e afastamento;</li> <li>- eficiência no trabalho; aumento da estabilidade emocional do trabalhador;</li> <li>- aumento da auto-estima;</li> <li>- melhora no relacionamento interpessoal;</li> <li>- oportunidade de crescimento pessoal-profissional;</li> <li>- otimização dos recursos da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cultura e burocracia da empresa;</li> <li>- preparo e conhecimento específico de quem vai gerenciar o projeto;</li> <li>- recursos financeiros, humanos e tecnológicos disponíveis,</li> <li>- a distância entre o discurso e prática;</li> <li>- resistência das pessoas pessimistas e acomodadas;</li> <li>- estágio de desenvolvimento da administração de recursos humanos;</li> <li>- ausência de apoio de pessoas influentes na empresa, que acreditam na proposta.</li> </ul>

**Fonte:** Vasconcelos (2001) adaptado pela autora.

Desta maneira, torna-se desafio para a área de Recursos Humanos viabilizar e praticar estas ações. A qualidade de vida no trabalho requer políticas de Gestão de Pessoas, está além do que uma boa remuneração. Neste sentido, há

muito que ser feito nesta área para um ambiente de trabalho agradável e saudável, que propicie condições humanas ao trabalhador, condições estas que aumente o rendimento e produtividade do funcionário.

Limongi-França e Assis (1995, p. 28) apontam que algumas organizações estão tendo que romper velhos paradigmas. Ainda é difícil compreender a QVT de forma objetiva e dentro de um contexto que permita ações reais e não apenas um discurso de patrões e funcionários para que se comportem como “bons meninos” em troca de alguns benefícios. Todos estes programas, tentativas, erros, acertos e preconceitos demonstram que as ações sobre QVT são uma realidade, às vezes, humilde e limitada, outras vezes idealizada. A QVT, em programas de qualidade, antes de tudo é uma nova atitude diante da necessidade de sobrevivência das organizações, em função da competitividade, e dos indivíduos, em função da sua saúde física e psicológica.

É, também, de interesse desta pesquisa apresentar, no capítulo seguinte, os modelos de investigação de qualidade de vida no trabalho utilizados por grandes estudiosos.

## 4. MODELOS DE INVESTIGAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Este capítulo se faz necessário para a escolha de um modelo de aplicação na presente pesquisa. Uma exploração bibliográfica sobre as formas de investigação da qualidade de vida no trabalho foi realizada.

Os modelos abordados neste capítulo são de: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), de Westley (1979), de Wether e Davis (1983), Belanger (1973), Mendelewski e Orrego (1980) e de Lippit (1978), pois são frequentemente citados na literatura sobre o tema.

### 4. 1. O Modelo de Richard Walton

De acordo com Fernandes (1996) o artigo escrito por Walton (1973) é considerado como um clássico por ter apresentado um modelo de análise importante sobre a qualidade de vida no trabalho.

Este modelo proposto cobre desde as necessidades básicas do ser humano até condições da organização, passando pelas necessidades secundárias do homem, com realce para a auto-realização (GOULART e SAMPAIO, 1999, p. 26).

Algumas dimensões do modelo proposto por Walton, englobam aspectos da hierarquia das necessidades de Maslow; fundamentada pelas seguintes necessidades: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização.

Para Walton (1973), a QVT tem um enfoque na humanização do trabalho e na responsabilidade social da instituição, envolvendo o entendimento das necessidades dos indivíduos, aliado a uma formação de equipe de trabalho com poder de autonomia e melhoria do meio organizacional. Este modelo estabelece que dependendo do grupo de trabalhadores ou do ambiente, podem ser gerados conjuntos distintos de critérios que, dependendo do contexto, podem assumir novas hierarquias de importância na qualidade de vida no trabalho. Para o autor os termos do modelo podem ser definidos através de oito categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho (VASCONCELOS, 2001):

- **Condições de Trabalho:** o nível de satisfação do trabalhador diante dessa dimensão poderia ser melhorada através do estabelecimento de horários razoáveis e padronizados; estabelecimento de limites para execução de esforços que possam causar danos agudos ou crônicos à saúde do trabalhador; melhoria do ambiente

físico, proporcionando conforto e organização do local; fornecimento de material e equipamentos adequados à realização das tarefas prescritas; estabelecimento de ambiente salubre ou neutralização da insalubridade;

- **Uso e Desenvolvimento de Capacidades:** autonomia (liberdade e independência dada ao trabalhador na programação e execução do seu trabalho); múltiplas habilidades (possibilidade de utilização de larga escala da capacidade e habilidades dos indivíduos da organização); retroinformação (informação ao trabalhador acerca das suas atividades como um todo, de suas ações e suas perspectivas futuras); significado da tarefa e identidade do trabalhador com a mesma (relevância para a organização, para a comunidade e para o próprio trabalhador nas tarefas executadas);

- **Oportunidade de Crescimento e Segurança:** mede a oportunidade de carreira que o trabalhador tem dentro de uma organização e a segurança de seu emprego. Neste campo surge um conflito: a oportunidade de carreira normalmente está associada à educação formal que, grupos de trabalhadores da área de produção se constituem num fator limitante. Para melhorar o nível de satisfação, o autor sugere que seja trabalhado com situações de expansão das atividades que contribuam para que os trabalhadores não entrem na obsolescência e a manutenção do seu emprego;

- **Compensação Justa e Adequada:** prioriza o trabalho e vê nele a forma de sobrevivência do trabalhador. Estabelece-se uma medida da QVT em função da remuneração recebida pelo trabalho realizado. Representado por remuneração adequada- valor pago pelo trabalho realizado que permita o trabalhador viver dentro de padrões pessoais, culturais, sociais e econômicos do meio onde vive; equidade interna- equiparação salarial com outros trabalhadores dentro da mesma organização; e equidade externa- salário compatível com o mercado de trabalho;

- **Integração Social na Organização:** a QVT está associada ao nível de convivência harmoniosa entre os trabalhadores de uma mesma empresa. A integração social pode ser avaliada pela igualdade de oportunidades (ausência de discriminação de qualquer natureza), auxílio recíproco entre os membros da organização (aumenta o grau de relacionamento, sem, contudo ferir a individualidade de cada um), e o senso comunitário (em que o trabalhador se sente integrado a um grupo e à organização);

- **Constitucionalismo:** está associado à existência de normas e procedimentos que estabelecem claramente os direitos e os deveres dos trabalhadores. Destacam-se o

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

- **Trabalho e Espaço Total de Vida:** segundo Walton, a “experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com a família”. O equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso é promoção. Recomenda ainda o pesquisador que a avaliação seja feita através de opiniões quanto à duração da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que podem interferir na disponibilidade de tempo para a família e para o lazer;

- **Relevância do Trabalho na Vida:** a forma de ação de algumas empresas promove uma depreciação nos trabalhos executados e carreiras seguidas pelos operários, o que afeta a auto-estima e, conseqüentemente, a produtividade. Dentre os critérios de avaliação, destacam-se: imagem da empresa (percepção que o trabalhador tem em relação à sua instituição- importância para a comunidade, orgulho e satisfação de pertencer à organização); responsabilidade social da empresa; responsabilidade social pelos produtos e serviços (qualidade dos serviços e produtos colocados à disposição dos clientes); responsabilidade social pelos empregados (associado a uma sólida política de recursos humanos).

De acordo com Fernandes (1996), embora não se desconheçam a diversidade das preferências e as diferenças individuais ligadas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade, estes fatores são intervenientes na qualidade de vida da maioria dos indivíduos. Assim, quando estes aspectos não são bem gerenciados, os níveis de satisfação experimentados pelos trabalhadores em geral se apresentam abaixo do esperado, repercutindo em seus níveis de desempenho.

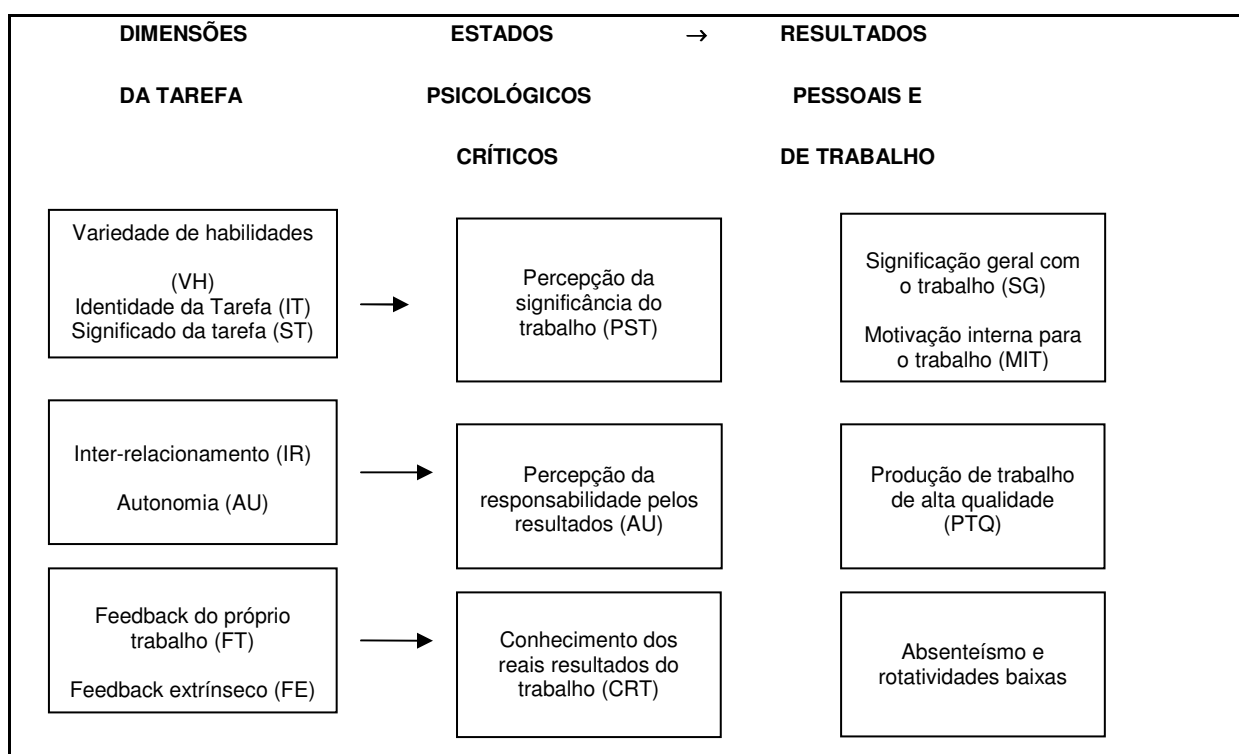
#### **4. 2. O Modelo de Hackman e Oldham**

Hackman e Oldham (1975) *apud* Rodrigues (1999), acreditam que a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada em função das dimensões da tarefa, do estado psicológico do trabalhador e dos resultados pessoais e de trabalho.

Desta forma, Hackman e Oldham propõem um modelo de QVT, o qual é apresentado a seguir:

- a) *dimensões da tarefa*: identifica seis atributos importantes para a satisfação no trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e *feedback* (do próprio trabalho e extrínseco).
- b) *estados psicológicos críticos*: envolve a percepção da significância do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento pelos reais resultados do trabalho.
- c) *resultados pessoais e de trabalho*: inclui a satisfação geral e a motivação para o trabalho de alta qualidade, bem como o absentéismo e a rotatividade baixa.

Este modelo foi chamado de “modelo das dimensões básicas da tarefa”, e pode ser visualizado na figura 3:



**Fonte:** Hackman e Oldham (1975) adaptado por Rodrigues (1999).

**Figura 3: Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa.**

#### 4. 3. O Modelo de William Westley

Outro modelo de indicadores da QVT apresentado é o de Westley (1979). O autor classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente e são considerados como obstáculos à QVT: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico. Tais problemas podem trazer como consequência a insegurança; o



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

No sistema capitalista, uma das conseqüências é a exploração dos trabalhadores, por meio de jornadas de trabalho extensas, sem se preocupar com o esforço físico e mental dos mesmos e muitas vezes sem remuneração adequada.

Com o aumento da complexidade das organizações e do sistema que estão inseridas, segundo Westley, houve uma maior rigidez organizacional e turbulência no ambiente, levando ao enfraquecimento do conhecimento sobre as relações de causa e efeito. Por outro lado, a mecanização e a automação mudaram as normas do trabalho, sendo este um contexto propício a uma crescente anomia. Conforme o autor, a anomia parece ser produzida pela racionalização em si. Em síntese, o autor diz que “a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral” (RODRIGUES, 1994, p. 86).

Para tentar minimizar estas dificuldades, o autor aponta duas saídas: o enriquecimento do trabalho no âmbito individual e os métodos sociotécnicos para a reestruturação do trabalho do grupo. A expressão “enriquecimento do trabalho” refere-se a “enriquecer” a tarefa, ou seja, não deve ser confundida com ampliação do cargo, que implica diversificação de operações do mesmo nível de complexidade. Tal enriquecimento proporciona oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado, ao passo que a ampliação torna o cargo estruturalmente maior (GOULART e SAMPAIO, 1999, p. 28).

O quadro 6 mostra a natureza, sintomas, ações, indicadores e propostas para solucionar problemas relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho, proposto por William Westley, *apud* por Rodrigues (1994, p. 88).

**Quadro 6: Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.**

Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho de Westley			
ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
* Equidade salarial * Remuneração adequada * Benefícios * Local de trabalho * Carga horária * Ambiente externo	* Segurança no emprego * Atuação sindical * Retroinformação * Liberdade de expressão * Valorização do cargo * Relacionamento com a chefia	* Realização potencial * Nível de desafio * Desenvolvimento pessoal * Desenvolvimento profissional * Criatividade * Auto-avaliação * Variedade de tarefa * Identificação com a tarefa	* Participação nas decisões * Autonomia * Relacionamento interpessoal * Grau de responsabilidade * Valor Pessoal

Fonte: Westley (1979, p. 72).

#### 4. 4. O Modelo de Werther e Davis

O modelo de investigação sobre a QVT, proposto por Werther e Davis (1983) *apud* por Goulart e Sampaio (1999, p. 27), está relacionado a um programa de cargos e carreira, construído com equidade e bem conduzido na organização. O cargo deve incluir as competências de cada trabalhador, sendo este o referencial para a construção de carreira individual; a medida que as competências se ampliam ou se alteram, ocorrem as promoções de um a outro cargo, confirmando o sucesso do sujeito em seu projeto de realização.

Observa-se uma das ênfases do modelo de Werther e Davis (1983) relacionada ao programa de cargos e carreira, as habilidades e competências de cada trabalhador e sua auto-realização profissional dentro da organização, por meio dos subsídios pela mesma como promoção de um cargo a outro ou construção de uma carreira individual.

Os autores vêem a QVT sendo interferida por alguns fatores, como: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo. No entanto, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador. Em virtude disto, não se pode afirmar que toda a insatisfação do trabalhador seja resolvida pela reformulação de cargos. Mesmo assim, os autores se dedicam a analisar o conteúdo e a designação dos cargos. Devido a isto, o projeto de cargos é visto pelos autores em três níveis principais: organizacional, ambiental e comportamental (RODRIGUES, 1994, p. 87).

Citado por Rodrigues (1994, p. 89), Werther e Davis (1983) estruturaram um modelo em que especificam elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como aspectos que influenciam o projeto de cargos em termos de QVT, apresentado no quadro 7:

**Quadro 7: Modelo de Elementos de QVT.**

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagem mecanística</li> <li>- Fluxo de trabalho</li> <li>- Práticas de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades e disponibilidade dos empregados</li> <li>- Expectativas sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomia</li> <li>- Variedade</li> <li>- Identidade de tarefa</li> <li>- Retroinformação</li> </ul>

**Fonte:** Werther e Davis (1983) adaptado por Rodrigues (1994).

A abordagem feita no nível organizacional, levando em consideração principalmente a eficiência, e também os seguintes quesitos: a racionalização da produção que é trabalhada, partindo da especialização. Tal especialização é analisada pelos autores através de três métodos: a abordagem mecanicista- “procura identificar cada tarefa em um cargo, de modo que as tarefas possam ser dispostas para minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores”, Werther e Davis (1983, p. 75), citado por Rodrigues (1994, p. 88), o fluxo de trabalho- que tem como sua definição “influenciada pela natureza do produto ou serviço” e as práticas de trabalho- “são as maneiras firmadas de desempenhar o trabalho” (WERTHER e DAVIS, 1983, p. 76).

No nível ambiental, podemos destacar dois pontos que são básicos: a habilidade e disponibilidade de empregados- ponto este de extrema importância uma análise das habilidades e competência dos trabalhadores do universo considerado, de forma que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações do trabalhador e as expectativas sociais- precisam também de uma pesquisa criteriosa. No início do século, as necessidades sociais/ humanistas, apresentadas pelo trabalhador, eram mínimas em relação ao que verificamos hoje, ou seja, tais necessidades devem ser atendidas pelo cargo de acordo com suas variações no tempo e no espaço (RODRIGUES, 1994, p. 88-89).

As necessidades sociais e humanas do trabalhador, não podem ser esquecidas e o cargo deve atendê-las; sendo que devido a sua mudança no tempo e no espaço, a organização deve estar atenta em relação a isto, para que sejam satisfeitas da melhor forma possível.

O nível comportamental é considerado a parte mais sensível, para o êxito de um cargo neste nível. As pesquisas comportamentais são ferramentas imprescindíveis para a confecção de um cargo. Neste nível são destacadas quatro dimensões: autonomia – seria a “responsabilidade pelo trabalho”, variedade – “o uso de diferentes perícias e capacidades”, a identidade da tarefa – “seria fazer o todo da peça de trabalho” e a retroinformação – “a informação sobre o desempenho” (WERTHER e DAVIS, 1983, p. 78) citado por Rodrigues (1994, p. 89). Pode-se verificar que, autonomia e variedade são fatores comportamentais que influenciam no projeto do cargo satisfatório, sendo que por outro lado, temos eficiência inversamente proporcional aos mesmos. Numa análise parcial, pode-se dizer que “cargos mais eficientes podem fazer com que sejam menos satisfatórios e cargos satisfatórios podem se revelar ineficientes” (WERTHER e DAVIS, 1983, p. 79). Desta forma, o trabalho principal do projetista de cargo é a determinação do ponto ótimo, com vista na eficácia organizacional.

Werther e Davis (1983) vêem que “algumas barreiras à implantação podem erodir o sucesso de qualquer programa de qualidade de vida no trabalho” (RODRIGUES, 1994, p. 90).

Os autores vêem os próprios empregados, a administração e os sindicatos como barreira ao sucesso dos programas de QVT, por temerem os efeitos das mudanças ocorridas em sua implantação. O rompimento desta barreira ocorrerá por meio da informação e explicação dos responsáveis pelo programa sobre a necessidade das mudanças, os resultados esperados e sobre as garantias que possam proporcionar, pois o seu sucesso exige participação geral dos gerentes-chaves, dirigentes sindicais e empregados afetados (ALVES, 1998, p. 03).

#### **4. 5. Modelo de E. Huse & T. Cummings**

O modelo de investigação de QVT de E. Huse e T. Cummings de 1985 *apud* Goulart e Sampaio (1999, p. 29), considera que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais da empresa contribuiriam, de forma decisiva, para que cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem

melhores formas de realizar o trabalho. Os autores consideram a QVT constituída de uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, na qual se destacam os seguintes aspectos:

- “a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional”;

O bem-estar do trabalhador e a satisfação do mesmo na realização de suas tarefas, conseqüentemente influência no nível de produtividade e desempenho da organização.

- “participação do trabalhador nas decisões e problemas de trabalho”.

A importância da participação do trabalhador nas decisões e problemas de trabalho é fundamental principalmente relacionado aos trabalhos que realiza e no setor / departamento no qual faz parte; pois ele melhor do que ninguém sabe dos problemas e necessidades do mesmo, podendo sugerir os melhores caminhos para solução do mesmo.

As definições citadas anteriormente tornam um programa de QVT diferente de outras abordagens tradicionais. A operacionalização deste conceito é explicitada pelos autores, através de quatro aspectos ou programas: a participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais; o projeto do cargo; inovação no sistema de recompensa e a melhora no ambiente de trabalho (RODRIGUES, 1994, p. 20).

Para uma compreensão mais ampla, será explicitado o desenvolvimento destes quatro aspectos ou programas:

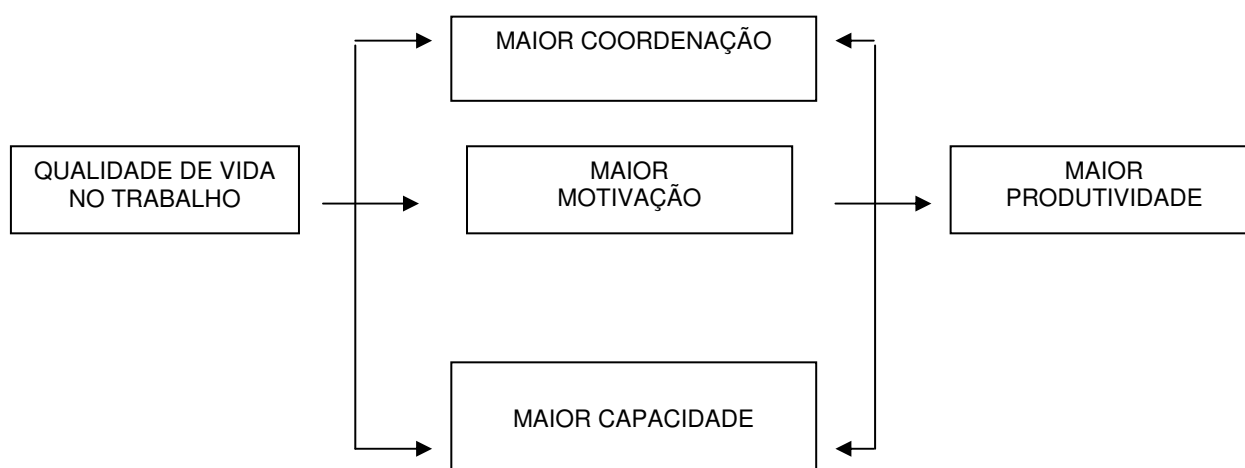
- a participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais: “o trabalhador é envolvido no processo de tomada de decisão em vários níveis organizacionais, através de uma filosofia organizacional adequada. A participação é operacionalizada através de análise e solução de problemas na produção feita, por exemplo, pelos Ciclos de Controle de Qualidade (CCQ) e de grupos de trabalho cooperativos” (RODRIGUES, 1994, p. 90).

- o projeto do cargo: “trata da reestruturação do cargo do trabalhador para atender às suas necessidades tecnológicas e inclui o enriquecimento do trabalho por meio da fixação de maior variedade da tarefa, feedback e grupos de trabalho auto-regulados” (GOULART e SAMPAIO, 1999, p. 29).

- inovação no sistema de recompensa: “tem o objetivo de minimizar as diferenças salariais e status entre os trabalhadores e envolve todo o plano de cargos e salários da organização” (GOULART e SAMPAIO, 1999, p. 29).

- a melhoria no ambiente de trabalho: “envolve mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho, tais como: flexibilidade de horário, mudança na disposição dos equipamentos de trabalho, mudanças no local de trabalho, por meio da introdução de novos elementos, alterações do sistema de iluminação e outros” (GOULART e SAMPAIO, 1999, p. 29). Os autores dizem que, através da melhoria das condições de trabalho, conseqüentemente os operários tornam-se mais satisfeitos com seus serviços (RODRIGUES, 1994, p. 91).

A figura 4 mostra que a QVT afeta positivamente a produtividade de forma indireta, de acordo com Huse e Cummings, citados por Rodrigues (1994, p. 91).



**Fonte:** Huse e Cummings (1985) adaptado por Rodrigues (1994, p. 91).

**Figura 4: Qualidade de Vida no Trabalho X Produtividade.**

As intervenções decorrentes do programa de QVT afetam, segundo os autores, de forma positiva a comunicação e coordenação que são condições preliminares para uma melhor produtividade. O programa de QVT motiva o trabalhador, principalmente quando este satisfaz suas necessidades individuais e, também, pode aperfeiçoar a capacidade do trabalhador melhorando seu desempenho, conforme cita Rodrigues (1994, p. 92). Os pré-requisitos para uma maior produtividade são: a motivação e a capacidade do trabalhador.

#### **4. 6. Modelo de D. Nadler & E. Lawler**

O modelo de investigação sobre a QVT de D. Nadler e E. Lawler de 1983, citado por Goulart e Sampaio (1999, p. 31), menciona que a QVT é como uma das

grandes esperanças para que as organizações possam vir a atingir níveis de produtividade cada vez mais elevados, levando em conta a motivação e a satisfação dos trabalhadores. Para que os mesmos sejam bem-sucedidos, é necessário estender as mudanças ao sistema de gerenciamento e à estrutura organizacional, considerando, inclusive, a necessidade de alterar o comportamento gerencial superior.

A QVT é definida por Nadler e Lawler como: “uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização”. São considerados por eles, dois elementos importantes, para que esta definição seja analisada: (GOULART e SAMPAIO, 1999, p. 29-30):

- “uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas quanto sobre a eficácia da organização”;
- “a idéia de participação das pessoas na resolução de problemas organizacionais”.

Goulart e Sampaio (1999, p. 30), indicam que na prática-operacional algumas atividades são consideradas representativas de QVT:

- “a resolução de problemas envolvendo membros da organização em diferentes níveis”;
- “a reestruturação da natureza básica do trabalho, uso de grupos de trabalho autônomo e o redesenho do sistema técnico e dos fluxos de trabalho voltados para o autodesenvolvimento”;
- “a inovação do sistema de recompensas, que promove um clima diferente na organização”;
- “a melhoria no ambiente de trabalho, incluindo mudanças em horários de trabalho, alteração das condições de trabalho regras adotadas, meio ambiente físico e outros fatores”.

Goulart e Sampaio (1999, p. 30), constatam que esta teoria se aproxima bastante dos autores Huse e Cummings, referente aos objetivos e à operacionalização dos programas de QVT.

Para Rodrigues (1994, p. 92-93) alguns fatores são necessários, para que o programa de QVT seja bem sucedido: o desenvolvimento do projeto em níveis diferentes, coerentes com o contexto em que será aplicado; “envolve mudanças nos sistemas de gerenciamento e disposições organizacionais” e, concluindo, “são necessárias mudanças no comportamento do gerenciamento superior”. Portanto, é imprescindível que a alta gerência não só esteja comprometida com o processo,

mas participando ativamente dele, para que este possa ser disseminado em toda a organização.

#### 4. 7. O Modelo de Belanger

Belanger (1973), citado por Rodrigues (1994), utiliza como critério para análise da QV nas organizações os aspectos ligados a: trabalho em si; crescimento pessoal e profissional; tarefas com significado e funções e estruturas organizacionais abertas, como demonstra abaixo:

- 1- *O trabalho em si*: criatividade; variabilidade; autonomia; envolvimento; feedback;
- 2- *Crescimento pessoal e profissional*: treinamento; oportunidade de crescimento; relacionamento no trabalho; papéis organizacionais;
- 3- *Tarefas com significado*: tarefas completas; responsabilidade aumentada; recompensas financeiras e não-financeiras; enriquecimento;
- 4- *Funções e estruturas abertas*: clima de criatividade; transferência de objetivos.

#### 4. 8. O Modelo de Mendelewski e Orrego

O modelo proposto por Mendelewski e Orrego, em 1980, visa analisar os diversos enfoques da QVT, e conclui que há uma relação direta entre a posição diante da QVT e os seguintes tipos de visão: democrática, gerencial, sindical e humanista. Esta inter-relação é representada pelo quadro 8:

**Quadro 8: Visões da QVT.**

<p style="text-align: center;"><b>Visão democrática</b> <b>Democracia industrial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aumento da participação dos empregados na tomada de decisões</li> <li>- alcance das metas do movimento de relações humanas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Visão gerencial</b> <b>Aumento da produtividade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- melhora dos <i>inputs</i> humanos antes dos <i>inputs</i> tecnológicos ou do capital para a produção</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Visão sindical</b> <b>Conquistas sociais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alcance de porção mais eqüitativa de entradas e recursos da organização produtiva</li> <li>- alcance de condições de trabalho mais humanas e saudáveis</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Visão humanista</b> <b>Satisfação de necessidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- satisfação no cargo</li> <li>- humanização do trabalho</li> <li>- organização personalizada</li> <li>- desenvolvimento organizacional</li> </ul>

**Fonte:** Mendelewski e Orrego (1980).



#### **4. 9. O Modelo de Lippit**

Segundo Lippit (1978) *apud* Fernandes (1996) são favoráveis para melhor QVT situações em que se oferecem oportunidades para o trabalhador satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais, quais sejam: sobreviver com alguma segurança, interagir, ter um senso pessoal de qualidade, ser reconhecido por suas realizações e ter uma oportunidade de melhorar sua habilidade e seu conhecimento. Para Fernandes (1996), um modelo de melhoria de qualidade de vida no trabalho baseado em tais fatores-chave oferece possibilidade de atendimento tanto das necessidades do indivíduo como da organização, e vem ao encontro das expectativas dos empregados.

## **5. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Sabe-se que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel cada vez mais importante no país; por assegurarem o desenvolvimento e a estabilidade da nação, elas respondem pela maioria das empresas do Brasil e constituem-se em importante fronteira do emprego.

Uma instituição que divulga estudos e dados de pesquisa sobre a MPE no país é o Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, criado em 1972, sem fins lucrativos e coordenada por representantes da iniciativa privada e do setor público e que tem o objetivo de estimular e promover o desenvolvimento do empreendedorismo e das empresas de pequeno porte no Estado de São Paulo.

De acordo com o Sebrae (2004), as MPEs apresentam papel importante na estabilidade e mobilidade social, atuando como “colchão” entre as tecnologias e estratégias de terceirização, que as grandes empresas adotam, e a necessidade das pessoas buscarem no trabalho sua ocupação, renda, cidadania e auto-estima.

O Sebrae-SP (2006) indica que o Estado de São Paulo tem 1,5 milhão de micro e pequenas empresas, que geram quase 70% dos postos de trabalho. Trata-se de um segmento dinâmico, responsável por 98% do aumento do número de empresas no país, entre 2000 e 2004.

Realidade semelhante é verificada em um relatório apresentado pelo Small Business Administration (SBA), órgão dos Estados Unidos, similar ao Sebrae, mencionado por Longenecker *et. al* (2007), o qual indica que as pequenas empresas representam mais de 99,7% de todos os empregadores; empregam mais da metade de todos os funcionários do setor privado; pagam 44,5% do total da folha de pagamento privada dos Estados Unidos; geram, anualmente, de 60% a 80% de todos os novos postos de trabalho e produzem 13 a 14 vezes mais atendentes por empregado que as grandes empresas produtoras de patentes.

### **5. 1. Conceito e Classificação da Micro e Pequena Empresa- MPE**

Considera-se como micro empresas aquelas onde atuam até 19 funcionários na indústria e até 09 no comércio, pequenas empresas com até 49 empregados no comércio e serviços e com até 99 empregados na indústria, incluindo empregados não registrados. Estabelecimentos com números maiores do

que estes apresentados já são considerados como estabelecimentos de médias e grandes empresas (SEBRAE, 2006).

De acordo com os Artigos 2 e 3 da Lei n. 9.841, de 05 de Outubro de 1999, da Constituição Federal- Estatuto Micro e Pequenas Empresas, consideram-se micro e pequena a organização que apresente as seguintes características:

Art. 2o:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§ 1o No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§ 2o O enquadramento de firma mercantil individual ou de pessoa jurídica em microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o seu desenquadramento, não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

§ 3o O Poder Executivo atualizará os valores constantes dos incisos I e II com base na variação acumulada pelo IGP-DI, ou por índice oficial que venha a substituí-lo.

Art. 3o Não se inclui no regime desta Lei a pessoa jurídica em que haja participação:

I - de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica;

II - de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma desta Lei, salvo se a participação não for superior a dez por cento do capital social de outra empresa desde que a receita bruta global anual ultrapasse os limites de que tratam os incisos I e II do art. 2o.

Parágrafo único. O disposto no inciso II deste artigo não se aplica à participação de microempresas ou de empresas de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras formas de associação assemelhadas, inclusive as de que trata o art. 18 desta Lei.

Longenecker *et. al* (2007) relatam que ainda não existe uma definição universalmente aceita de MPEs: a atenção dada pelos autores a esta categoria é se a empresa é financiada por uma ou por poucas pessoas; com exceção de “marketing”, se as operações da empresa são geograficamente localizadas; comparada a empresas maiores do mesmo segmento, a empresa é pequena e o número de empregados é, em geral, menor que cem.

## **5. 2. Caracterização Geral das Micro e Pequenas Empresas- MPEs**

Estudos realizados pelo Sebrae - SP em 2006, indicam que as MPEs estão em maior presença no comércio (53%), seguindo-se os serviços (34%) e a indústria (13%). Constatou-se expansão na forte presença de segmentos básicos do ser humano, como alimentação, moradia e vestuário, e dos pequenos negócios em segmentos mais inovadores, que atendem à tendência de modernização da sociedade e à maior sofisticação da demanda na economia.

De acordo com o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2003) foram apresentadas algumas características das MPEs:

- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- contratação direta de mão-de-obra;
- registros contábeis pouco adequados;
- estreito vínculo entre proprietários e empresas, não se diferenciando, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- poder de decisão centralizado;
- presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra nos negócios;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade;
- baixa intensidade de capital.

Vilga (2006), *apud* Leone (1999), apontou também características importantes apresentadas pelas MPEs. O autor dividiu estas características em três dimensões: organizacionais, decisórias e individuais. Na dimensão organizacional apresenta-se: pobreza de recursos, gestão centralizada, pouca maturidade organizacional, fraqueza das partes no mercado, estrutura simples e leve, ausência de planejamento formal, fraca especialização, estratégia intuitiva e pouco formalizada e sistema de informação simples. Na dimensão decisória tem-se: tomada de decisão intuitiva, horizonte temporal de curto prazo, inexistência de dados quantitativos, elevado grau de autonomia para decidir e racionalidade econômica, política e familiar. Por fim, na dimensão individual apresenta-se: onipotência do proprietário-dirigente, identidade entre pessoa física e jurídica, dependência frente a certos empregados, influência pessoal do proprietário-dirigente, simbiose entre patrimônio social e pessoal, propriedade dos capitais e propensão a riscos calculados.

Grande parte das MPEs é de caráter familiar, administrada pelo próprio dono e/ou seus familiares; muitos funcionários não possuem registros em carteira e outras empresas sequer possuem empregados, pela própria natureza do empreendimento, como o caso de diversos segmentos de serviços: consultores, corretores de seguro, etc. (SEBRAE, 2006).

Vilga (2006) menciona que as MPEs apresentam flexibilidade e capacidade de adaptação a ambientes incertos facilitando a gestão destas empresas em um mundo altamente seletivo e concorrido. Comenta que estas empresas têm agilidade para reagir às mudanças, indicando o aumento de ganho de novas experiências e conquista de novas oportunidades. Uma estrutura mais enxuta permite que as informações circulem mais rápido, agilizando o processo de tomada de decisão. No entanto, algo que poderia trazer benefícios frente às grandes empresas, muitas vezes acaba sendo utilizado de forma inadequada, alguns proprietários, envolvidos com seu negócio, com uma direção pessoal e efetiva, exercem seu poder de gestão e controle de maneira que os objetivos da empresa sejam determinados pelos seus próprios objetivos.

Em algumas organizações, as funções nem sempre são delimitadas, os papéis a serem exercidos muitas vezes são confusos, e o funcionário engajado deve se desdobrar para atender as necessidades da empresa em vários aspectos.

Casarotto Filho e Pires (2001) mencionam que, quando se considera um negócio qualquer, ele pode ser dividido em algumas funções – chave, na cadeia de valor, como: logística, produção, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia de gestão, e “marketing”; o grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacitação de gestão de todas as etapas. Assim, verifica-se que existe maior complexidade de funções, de forma que cada vez mais é necessário o conceito de alianças, trabalhando de forma associada ou cooperativada com outras empresas. À medida que o mundo dos negócios foi adquirindo complexidade, a cadeia de valores expandiu-se para frente e para trás e suas competências centrais, de produção, foram se tornando insuficientes para manter a competitividade.

### **5. 3. Breves Considerações sobre Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas**

Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae-SP (2004), 60% das empresas fecham antes de completarem o 5º ano de atividade, de modo que 31% das empresas não chegam a concluir o primeiro ano de atividade, 37% não atingem o final do segundo ano, 49% encerram suas atividades antes do fim do terceiro ano e 53% não ultrapassam o quarto ano.

O encerramento das atividades das empresas repercutiu de forma negativa na vida do empresário por causa de questões referentes a perdas financeiras e pessoais com o fechamento. Verificou-se que 76% daqueles que encerraram o negócio perderam parte ou todo o recurso investido e apenas 24% recuperaram tudo que investiram. Adicionalmente, no momento em que fecharam sua empresa, apenas 11% melhoraram sua situação financeira, enquanto 50% pioraram de situação e 39% permaneceram na mesma situação. O fechamento do negócio não significa necessariamente o abandono do espírito empreendedor - após o encerramento da empresa, 28% tornaram-se autônomos, 25% conseguiram um novo emprego, 14% voltaram a abrir outra empresa e 5% se aposentaram, 19% tornaram-se desocupados (SEBRAE, 2004).

Estima-se que, em média, entre 1990 e 2002, a cada ano, foram abertas cerca de 130 mil empresas e fechadas cerca de 80 mil empresas por ano. Observe-se que, neste cálculo, são levadas em consideração apenas as empresas com até 5 anos de atividade, para as quais se dispõe de informações (SEBRAE, 2004).

O custo da mortalidade de empresas para a sociedade também é expressivo, sob o ponto de vista da eliminação de postos de trabalho e da perda financeira.

Levando em consideração o último dado da série (78 mil empresas fechadas em 2002), dado que, em média, ao fechar as empresas da amostra possuíam 4,3 pessoas ocupadas e aquelas em atividade possuíam 6,4 pessoas ocupadas, então, o fechamento das empresas paulistas pode significar a eliminação de 335 mil a 530 mil postos de trabalho por ano (SEBRAE, 2004).

Tomando como referência o faturamento médio mensal das MPEs paulistas, cerca de R\$ 15.000,00/mês (SEBRAE, 2004), a aplicação desse valor às empresas que fecham implica uma estimativa de perda de R\$ 14 bilhões/ano de faturamento anual, que deixa de ser gerado com o fechamento dessas empresas. Finalmente, somando as perdas de poupança pessoal com o fluxo de faturamento anual que deixa de ser gerado, as perdas financeiras decorrentes da mortalidade das empresas paulistas podem chegar a cerca de R\$ 15,6 bilhões/ano, ou cerca de 1, 2% do PIB brasileiro por ano. O volume estimado de perda financeira equivale a 1 milhão de carros populares ou 22 milhões de geladeiras ou ainda 75 milhões de cestas básicas por ano.

### **5. 3. 1. Fatores Determinantes da Mortalidade de Empresas**

Muitos fatores influenciam na sobrevivência das MPEs. O interesse dos empreendedores em transformar o próprio negócio em realidade faz com que as empresas superem a maioria das adversidades e siga em frente. No entanto, pesquisa do Sebrae em 2004 aponta que mesmo diante da grande dedicação em manter o negócio, de cada 100 empresas abertas, 31 não ultrapassa o primeiro ano de atividade.

O Sebrae (2004) aponta que as principais causas do fechamento de empresas são: falta de planejamento prévio; gestão deficiente do negócio; atividade econômica deprimida; insuficiência de políticas de apoio; problemas pessoais.

No entanto, verifica-se que, na maioria dos casos, não é possível atribuir a mortalidade de empresas a apenas uma ou duas causas isoladas. A probabilidade de sucesso de um empreendimento é maior quanto maior for o número de fatores contribuintes positivos e vice-versa.

Verifica-se que alguns fatores exercem um efeito maior sobre os resultados que outros. O Sebrae (2004) apresenta alguns dos principais “fatores contribuintes” para a sobrevivência:

- fatores ligados à gestão empresarial, como sincronizar pagamentos com recebimentos (cash-flow), aperfeiçoar sistematicamente os produtos/serviços, dedicação exclusiva ao negócio, são variáveis que apresentam elevado poder de explicação para a sobrevivência dos negócios.

- fatores contribuintes para a sobrevivência da empresa um maior, ou melhor, grau de organização/escala das empresas, o que é representado pela variável tipo societário. As empresas com estrutura mais organizada (empresas do tipo sociedade Ltda.) teriam maior chance de sobrevivência. A experiência medida por meio da participação dos empresários na População Econômica Ativa (PEA), antes de abrir a empresa, também é uma variável explicativa - revela que as chances de sobrevivência são maiores quando o empresário traz consigo experiência anterior ao trabalho;

- ter sido beneficiado por uma série de ações de apoio às empresas (p.ex. participação no SIMPLES federal e/ou estadual, vendas para o governo, participação nos “Refis”, capacitação no Sebrae e obtenção de empréstimos), são fatores que afetam positivamente as chances de sobrevivência das empresas. “Ter experiência anterior no ramo” e “conhecimento prévio” (dos aspectos legais e das características dos clientes e dos fornecedores) apresenta uma frequência maior em empresas que se mantiveram em atividade. Porém, essas variáveis não se mostraram estatisticamente significantes no modelo de regressão logística, ou seja, embora apareçam com maior frequência no grupo das empresas sobreviventes, não foram selecionados pelo modelo de regressão como fatores explicativos. Trata-se de fatores que reforçam aqueles identificados como os “mais explicativos”.

- mais da metade das MPEs paulistas opera com menos de 5 pessoas (em geral 1 ou 2 sócios, 1 familiar e 1 ou 2 empregados). Em muitos casos, a empresa se confunde com o próprio dono do negócio e é muito dependente dele, uma vez que é ele quem realiza as operações de compra de insumos, supervisiona a produção, relaciona-se com os clientes, além de participar das atividades administrativas. Portanto, o sucesso de um empreendimento de pequeno porte depende muito da situação pessoal dos próprios donos. Assim, eventualmente, o desentendimento



entre os sócios, a separação de casais ou qualquer outro tipo de problema de ordem pessoal pode contribuir para o insucesso do negócio;

- a conjuntura econômica do país é outra questão, cuja situação depende de políticas macroeconômicas e que pode ser afetada por crises externas. Apesar da conjuntura econômica e dos problemas pessoais, fatores sobre os quais o controle do empresário e do formulador de políticas públicas é baixo, os três itens: planejamento prévio/ gestão empresarial/ políticas de apoio, podem ser objeto de uma ação mais sistemática, mais forte e mais profunda, visando à redução da mortalidade das empresas;

Outro fator importante para a sobrevivência das MPEs é mencionado por Vilga (2006), devido à baixa intensidade de capital e mão-de-obra pouco qualificada das MPEs, uma administração mais profissional se torna muito difícil, pois muitos pequenos empresários não têm conhecimentos gerenciais sólidos para garantirem esta administração. Isoladamente, as MPEs não têm condições financeiras de investirem em treinamentos gerenciais, para melhorarem a maneira como administram seus estabelecimentos.

A competitividade do mercado é rápida e, a qualquer momento, mais concorrentes novos podem aparecer, produzindo melhor e mais barato. Este é outro fator importante relacionado ao que se diz respeito à mortalidade das empresas. As mudanças são rápidas e muitas empresas não conseguem acompanhar o novo ritmo.

A pequena empresa, operando de modo individualizado, não mais pode servir como um modelo empresarial para o futuro. Ela deve manter os fatores de sucesso experimentados e utilizados até agora, deve dar um salto de qualidade equipando-se em um sistema local aberto, para investir em velocidade e responsividade, inserindo-se em redes relacionadas (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Diante deste, contexto torna-se importante procurar meios de desenvolvimento e produtividade que possuam força competitiva adequada para sobreviver e conviver com o mercado competitivo de hoje. Essa força competitiva deve incluir, além de questões como conhecimento e planejamento de produção, “marketing”, logística, qualidade, principalmente, a formação de capital intelectual com base em conhecimentos, competências e habilidades individuais e coletivas, ambiente de trabalho saudável e preocupações com a qualidade de vida no trabalho.

#### **5. 4. Micro e Pequenas Empresas no Contexto da Globalização**

A pequena empresa sempre esteve presente ao longo do processo de transformações dos modos de produção e dos sistemas econômicos. Desde a fase de transição do modo de produção feudal para o capitalismo, as corporações de ofício deram lugar às pequenas unidades produtivas, como pequenas oficinas e pequenas firmas, onde o proprietário concentrava em si todas as funções gerenciais. Depois veio a divisão econômica do trabalho, em que a produtividade foi incrementada com as inovações tecnológicas vindas da Revolução Industrial. Até que, no século XIX, com a revolução técnico-científica, as unidades de produção foram transformadas em fábricas, posteriormente na grande indústria seriada. A produtividade e o trabalho vivo passaram a ser mais subordinados ao capital (AMATO NETO, 2000).

O crescimento da economia brasileira vem sendo puxado pela melhora do mercado interno. Essa melhora ocorreu em função da recuperação da renda e do emprego e da expansão do crédito ao consumidor, tornando-se um quadro relativamente positivo para crescimento das MPEs, no ano de 2008.

Esses fatores tendem a continuar influenciando positivamente o desempenho das MPEs. A presença de alguns fatores limitadores do crescimento aponta para uma expansão um pouco mais modesta da economia em 2008. Esses fatores são: a desaceleração na economia dos Estados Unidos, que pode influenciar o ritmo de crescimento da economia mundial e, conseqüentemente, a demanda por produtos exportados pelo Brasil; a alta da inflação no Brasil, puxada, principalmente, pelo preço dos alimentos (devido a problema de safras e aumento da demanda externa); a manutenção de juros em níveis elevados, dificultando os investimentos na economia; e a valorização do real em relação ao dólar, o que torna os produtos importados mais baratos, aumentando a concorrência entre os produtos produzidos internamente e os importados (SEBRAE, 2008).

Desde a terceira revolução industrial, no pós-guerra, com a chegada do paradigma tecnológico e dos sistemas flexíveis de produção, vindos da experiência da indústria japonesa, as organizações produtivas, após atingirem certo porte, apresentam complexidade em suas operações. Assim, passaram pela necessidade de se readaptarem à flexibilidade e de reencontrarem uma capacidade mais inovadora. Neste momento, ganharam mais importância os sistemas produtivos e

organizacionais mais flexíveis, com produção enxuta e de manufatura ágil (AMATO NETO, 2000).

O atual ambiente competitivo se caracteriza pela preocupação das empresas em ganhar flexibilidade, aprimorar sua capacitação tecnológica e gerencial, manter o acesso ao mercado e estar em sintonia com as mudanças internacionais. Uma das principais características diante disso é a crescente importância de relações inter-firmas e interinstitucionais. Não mais como anteriormente, quando as estratégias gerenciais e políticas governamentais eram focadas no nível da empresa ou do setor; hoje, devido à grande pressão do mercado, as empresas já não podem mais agir isoladamente (AMATO NETO, 2000).

Sacomano Neto *et. al* (2005) apontam que muitas MPEs têm apresentado dificuldades de modernização para competir em um contexto de alta competição.

De acordo com Borges (2002), a velocidade das mudanças dificulta também a sobrevivência das próprias empresas diante da acirrada competitividade, do crescimento do volume necessário de investimento e da rapidez com que os produtos e/ou serviços podem se tornar obsoletos. Prolifera o sentimento de insegurança no trabalho e diminuem as possibilidades de organização trabalhista, seja pela pressão do medo da difícil meta de se manter empregado, seja pela fragmentação das categorias ocupacionais e redução dos contingentes de trabalhadores em cada uma.

A globalização permite que as empresas se abasteçam de capital, bens e tecnologia em qualquer parte do mundo e permite, também, que localizem suas operações onde obtiverem a maior eficácia de custo. Os governos estão perdendo a influência sobre a competição para as forças globais (PORTER, 1999, p. 209).

Após diversas tentativas de estabilização da economia e do surgimento de imposição advindos da globalização, um alto número de empresas precisou procurar alternativas para aumentar a competitividade e manter-se no mercado. Nesse contexto um dos motivos de recente interesse do assunto *clusters*, no Brasil, foi a tentativa de buscar alternativas para modelos de desenvolvimento local que já mostravam sinais de esgotamento. Assim, os *clusters* surgem como alternativa para estas empresas poderem se manter no mercado, conquistar eficiência e se transformar num dos sólidos pilares da economia nacional (CIELO, s/d, p. 31).

Assim, a constituição de redes pode ajudar as empresas em vários aspectos: definição de um foco estratégico mais adequado ao contexto competitivo;

elas também podem ser alternativas na busca de vantagens competitivas, podendo levar à redução de custos, melhorias de qualidade, flexibilidade, entregas e inovações; dependendo da forma de estruturação da rede, é possível reduzir custos coletivos, como: aluguel, água, transporte, luz, logística, manutenção, insumos indústrias, etc.; outro benefício pode ser o ganho de poder de barganha, a ação coletiva dos atores pode sustentar um poder de barganha com governos, instituições, fornecedores e até clientes, pelo seu grau de representatividade, tendo relação direta com a falta de crédito, concorrência, impostos, entre outros (SACOMANO NETO *et. al*, 2005).

As inúmeras dificuldades e problemas, tanto de ordem financeira como técnico-organizacional e gerencial, os quais as MPEs devem superar, a fim de que possam tornar-se viáveis e competitivas, diante da tendência de globalização das economias nacionais e regionais, principalmente no caso de essas empresas atuarem de forma isolada, em seus respectivos mercados (AMATO NETO, 2000).

Fischer (2002) ainda salienta que o paradigma da estabilidade não nega que as organizações estão em mudança constante. No entanto, pressupõe que as alterações possam ser sempre harmônicas e sutis, que tais modificações nunca desestabilizem o desempenho organizacional.

As grandes mudanças, que envolvem vários espaços na organização ou alterem diferentes processos, afetam as pessoas e suas relações, são encaradas como crises de alto risco geradoras de conflitos. Sendo assim, a importância de adquirir vantagem competitiva e ainda garantir a força de trabalho sadia para administrar esses conflitos torna-se um desafio muito grande para as empresas.

De acordo com Santos (2001), no mundo globalizado, o espaço geográfico ganha novos contornos, novas características, novas definições, e uma nova importância, porque a eficácia das ações está estreitamente relacionada com a sua localização. Os atores mais poderosos se reservam os melhores pedaços do território e deixam o resto para os outros. Os territórios tendem a uma compartimentação generalizada, em que se associam e se chocam o movimento geral da sociedade do planeta e o movimento particular de cada fração da sociedade nacional. O espaço geográfico não apenas revela o transcurso da História como indica a seus atores o modo de nela intervir de maneira consciente.

Segundo Henriques (2007, p. 21), a globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a

competitividade nas pequenas empresas. Sem dúvida, a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado, se continuar atuando de forma individual.

Para Porter (1999), a inserção dos aglomerados, como a diferenciação, tanto a eficiência estática, como a melhoria contínua e a inovação que reconheça um mundo de mercados globais de fatores e produtos, significa compreender um papel mais amplo na competição, passando a ser objeto de amplo reconhecimento. Muitas das mais importantes economias das aglomerações representam eficiências dinâmicas e não estáticas e giram em torno da inovação e da velocidade do aprendizado. Os aglomerados exercem um papel mais complexo e integral na economia moderna do que anteriormente.

Sendo assim, os aglomerados constituem uma importante forma multiorganizacional, uma influência central sobre a competição e uma característica preeminente das economias de mercado. O papel dos aglomerados na competição levanta importantes questões para as empresas, governos e outras instituições (PORTER, 1999, p. 220).

Diante a estas questões, torna-se necessário tratar especificamente dos Arranjos Produtivos Locais como Vantagem Competitiva no Mercado.

## **6. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E VANTAGEM COMPETITIVA**

O presente Capítulo aborda conceitos e características dos arranjos produtivos locais como vantagem competitiva.

### **6. 1. Alianças Estratégicas**

Frente às questões retratadas anteriormente, sabe-se que a concorrência realmente é algo avassalador, que leva as empresas a uma busca constante de soluções para o problema que vivenciam diariamente. No entanto, muitas das soluções que encontram são difíceis de ser implantadas e de ter resultados tão positivos quanto essas empresas gostariam.

Assim, torna-se muito viável a somatória de recursos e conhecimentos das MPEs para o fortalecimento das mesmas.

Confirma Yoshino (1996) que as empresas precisam ser flexíveis, rápidas e ágeis; as alianças estratégicas constituem a rota mais direta para essas qualidades.

Segundo Amato Neto (2000), a cooperação interempresarial apresenta uma série de vantagens que suprem muitas necessidades das empresas que, se agissem isoladamente, seria mais difícil sanar essas necessidades. São elas: (1) combinar competência, atingindo “know-how” de outras empresas; (2) dividir o ônus de realizar pesquisas, compartilhando conhecimento e desenvolvimento adquiridos; (3) partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades; (4) oferecer linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; (5) exercer maior pressão no mercado; (6) compartilhar recursos; (7) fortalecer poder de compra e (8) adquirir mais força para competir internacionalmente.

De acordo com Siffert Filho e Silva (1999), no Brasil, nos anos 90, as empresas familiares depararam com uma dupla pressão: por um lado, um mercado crescentemente competitivo, em função da abertura comercial e da valorização cambial; por outro, um custo elevado de capital no mercado interno. Nesse cenário, aquelas empresas menos capitalizadas foram alvos de fusão ou aquisição, tanto por parte de empresas estrangeiras, como de nacionais. Contudo, aqueles grupos familiares que se mantiveram capitalizados fizeram movimentos estratégicos, seja

diversificando-se para novas áreas, seja ampliando os mercados, com maior presença externa.

Estes autores ainda comentam que as alianças estratégicas também se mostraram um caminho atrativo para alguns grupos que, até os anos 80, mantinham a mentalidade do velho capitão de indústria, segundo a qual “quem não é dono de tudo não é dono de nada”. Alguns grupos conseguiram antecipar a tendência e adotaram estratégias prospectivas, isto é, estratégias centradas na tentativa de se anteverem possibilidades de atuação. Outros adotaram estratégias reativas, isto é, a partir do ambiente enfrentado, vão definindo estratégias em resposta ao que lhes aparece. De qualquer forma, os grupos nacionais acabaram por perceber que a formação de parcerias, à medida que se somam esforços, é uma boa estratégia de resposta ao novo e mutante cenário globalizado.

Sendo assim, a importância de unir forças é fundamental para o crescimento, desenvolvimento e fortalecimento das MPEs.

## 6. 2. Conceituando as Alianças Estratégicas

De acordo com Oliveira e Oliveira (2005), **aliança**, na língua hebraica, vem da raiz da palavra cujo significado é “cortar”. Aliança era um acordo entre duas partes, onde eram estabelecidas promessas e obrigações.

O termo aliança ainda é muito utilizado no meio empresarial, aparecendo como termo “aliança estratégica”. Muitos autores definem a terminologia, porém não há um consenso para esta definição.

Suen e Kimura (1997) definem **alianças estratégicas** como um acordo por meio do qual duas ou mais empresas ou organizações passam a trabalhar juntas formal ou informalmente, combinando seus recursos e técnicas, de forma a obter ganhos de inovação, produtividade e eficiência, visando à conquista de novos nichos de mercado, sendo considerada a forma mais prudente de chegar a internacionalização, melhorando seu desempenho nos mercados internacionais. Sem que seja necessário montar uma nova empresa, as partes concordam em colaborar com produtos específicos e em mercados para mútuos benefícios; é uma maneira muito segura de aprender uns com os outros.

Hitt *et al.* (2003, p.362) definem as alianças estratégicas como parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são

combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços.

Eiriz (2001) considera as alianças estratégicas como forma particular de cooperação empresarial.

As alianças proporcionam oportunidades únicas para o desenvolvimento de força com um conjunto amplo de parceiros, clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas de outras naturezas.

### **6. 3. Formas e Segmentação de Alianças Estratégicas**

Outro fator importante a se destacar é a questão das alianças estratégicas dos tipos horizontais e verticais. As estratégias verticais são formadas entre organizações de diferentes etapas da cadeia, com o objetivo de criar valor para as duas partes envolvidas. As alianças estratégicas horizontais são formadas entre parceiros da mesma etapa da cadeia, em que firmas competidoras formam alianças horizontais para comercializarem em conjunto seus bens e serviços (LORANGE E ROOS,1998).

Conforme informações do Sebrae (2005), existem várias formas organizacionais alternativas para as pequenas e médias empresas, como representa o Quadro 9:



**Quadro 9: Características das formas organizacionais alternativas de MPEs.**

Formas Organizacionais Alternativas (MPEs)	Características
Consórcio de Empresa	Idéia de associativismo: uma pequena empresa não precisa se tornar grande e trabalha em conjunto e de forma integrada com outras empresas;
Redes de Empresas	Formadas por grupos de organizações, interesses comuns em ampliar competitividade e as vantagens competitivas de um determinado segmento, as empresas parceiras podem proporcionar aumento de competitividade, produtividade, redução de custos, acesso a investimentos, informações, tecnologias, novos recursos, mercados, programas governamentais, certificações, etc.;
Cooperativa	São no mínimo 20 pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer necessidades e interesses em comum, por intermédio de uma empresa de propriedade coletiva, sendo democraticamente gerida e sem fins lucrativos;
Associação	Sociedade civil sem fins lucrativos: as pessoas trabalham por interesses comuns, econômicos, sociais filantrópicos, científicos, políticos ou culturais;
Arranjos Produtivos Locais (APLs)	As empresas estão localizadas em um mesmo território e atuam em um mesmo segmento; elas matem um vínculo de cooperação integração entre si.
Clusters	Caracterizados como “concentração setorial e geográfica de empresas”.
Empresas Virtuais	Cooperação temporária entre várias empresas, com competências distintas e complementares, capazes de explorar uma oportunidade específica de negócios.

**Fonte:** SEBRAE (2005).

Estas formas organizacionais alternativas, com características específicas, podem contribuir para o crescimento e sobrevivência de micro e pequenas empresas como vantagem competitiva.

#### **6. 4. Tipologia de Alianças Estratégicas**

Diante de uma nova visão de produção mais flexível e enxuta, surgem as novas tendências com relação às estratégias e às relações entre empresas, que

podem ser entendidas como alianças estratégicas. Kanter (1990), *apud* Amato Neto (2001), destaca três possíveis tipos de alianças:

- alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios: empresas se unem para criar nova entidade que preencha a necessidade de todas elas;
- alianças oportunistas ou *joint ventures*: as organizações vêem uma oportunidade para obter vantagem competitiva imediata por meio de uma aliança que as leve para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente;
- alianças de parceria que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários: existe o envolvimento de vários parceiros no processo de negócio em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros incluem os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, como fornecedores, clientes e funcionários.

Eiriz (2001) propõe em um estudo algumas tipologias adotadas, com base em três domínios de cooperação, os quais podem ser analisados à luz de várias atividades. O autor recorreu a um questionário a que responderam 133 empresas industriais portuguesas participantes no programa Europartenariat da União Européia. Os principais resultados obtidos sugeriram que: (1) as empresas estudadas apresentam indicadores de cooperação muito positivos; (2) a intensidade de alianças estratégicas está associada à dimensão das empresas; (3) a intensidade global de alianças estratégicas varia consoante o setor de atividade; (4) a importância de cada tipo de aliança estratégica é também variável por setor de atividade; (5) a importância de cada tipo de aliança estratégica é variável, consoante o tipo de parceiro envolvido do outro lado da relação.

Vilga (2006) destaca diversas maneiras de as empresas de unirem em alianças estratégicas.

- *joint ventures*- criação de uma nova empresa, independente de suas formadoras. Existência de compartilhamento da propriedade das partes envolvidas;
- *cluster* e Arranjo produtivo Local (APL)- aplicado a fenômenos de aglomeração de empresas industriais;
- franquias (*Franchising*)- relação entre concessão de marcas de produtos/serviços, conhecidas e aceitas pelo público pela qualidade, preço, etc.;
- incubadoras-locais que abrigam várias empresas de diversos setores, disponibilizam, gratuitamente, as instalações físicas necessárias para o desenvolvimento de suas atividades, inclusive assessoria aos negócios;

- redes de empresas-arranjos entre diferentes firmas, porém que estejam relacionadas, têm objetivos comuns para o alcance de suas atividades econômicas.

Como se vê, existem muitas formas diferentes de as empresas se unirem para adquirir os diferenciais que o mercado exige para que se possam alcançar seus objetivos e manter sua sobrevivência.

## **6. 5. Alianças Estratégicas como Vantagem Competitiva**

As alianças estratégicas representam uma forte tendência das micro e pequenas empresas na atual conjuntura, fazendo com que elas se fortaleçam cada vez mais, a fim de que se tornem uma característica importante para a vantagem competitiva.

De acordo com Sierra (1995), *apud* Amato Neto (2001), os principais motivos que induzem as empresas mais competitivas e dinâmicas a adotarem algum tipo de aliança estratégica são: penetração em um novo mercado; competição via tecnologia e pesquisa e desenvolvimento; inovação e rapidez na introdução de um novo produto; aumento do poder de competitividade; competição via integração de tecnologia e mercados, construindo competências de classe mundial; estabelecimento de padrões globais; rompendo barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos, cortando custo de “saída”; obtendo oportunidades dos negócios mundiais de meio ambiente.

Porter (1999) apresenta três principais maneiras com que os aglomerados influenciam a competição: o aumento da produtividade das empresas ou setores componentes; o fortalecimento da capacidade de inovação e o estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado. Cada uma destas três grandes influências depende, até certo ponto, dos relacionamentos pessoais, da comunicação face a face e da interação entre as redes de indivíduos e as instituições.

A vantagem competitiva é aquele “algo mais” que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está capacitada a atuar de forma diferenciada. É o que faz o mercado comprar os produtos e serviços de uma empresa em detrimento dos de seus concorrentes (OLIVEIRA, 2001).

De acordo com Porter (1999), as vantagens competitivas dos aglomerados não terão a mesma importância em todos os campos, apesar da ampla ocorrência

na economia. Quanto mais fortes forem suas vantagens e mais comercializáveis forem seus produtos e serviços, menor será o número de localizações viáveis para os aglomerados. A importância deles aumenta com a sofisticação da competição, o que significa que eles tendem a se tornar mais numerosos com o desenvolvimento da economia.

Segundo Henriques (2007), a prevalência dos aglomerados nas economias, em vez de em empresas e setores isolados, proporciona importantes discernimentos sobre a natureza da competição e o papel da localização na vantagem competitiva.

Henriques (2007, p. 15) ainda acrescenta que a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para o seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa complementação. A estratégia competitiva está na busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência; ela visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

## **6. 6. Arranjos Produtivos Locais**

Para se tornarem competitivas, sustentarem-se no mercado e também obterem ganhos coletivos, as MPEs têm procurado formas de organização alternativas, que podem acontecer por meio de alianças estratégicas, redes de empresas, clusters, organizações virtuais, incubadoras, arranjos produtivos locais, condomínio e consórcios (SACOMANO NETO *et al*, 2005, p. 234).

*Cluster* ou Arranjo Produtivo Local é definido como concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas na mesma área ou ramo industrial (PORTER, 1998).

Segundo Martins e Laugeni (2005), *cluster* é utilizado para caracterizar um agrupamento natural de empresas similares em determinada região geográfica, com as mesmas categorias e com um objetivo comum de competitividade. As empresas possuem proximidade física, forte relação com os agentes da localidade em que estão inseridas, possuem instituições de apoio e de pesquisa, fornecedores qualificados, cultura local adaptada às atividades, cooperação, etc.

Para o Sebrae (s/d), Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. Os arranjos produtivos não são iguais, pois a realidade não é uniforme e a organização da produção é muito diversa. Assim, cada arranjo idealizará um modelo próprio de desenvolvimento, não obstante seja imprescindível sempre considerar: as redes de atores locais; as potencialidades, vocações e oportunidades; as vantagens comparativas e competitivas; os recursos naturais renováveis ou não-renováveis; a infra-estrutura existente; o capital humano (conhecimentos, habilidades e competências das pessoas); o capital social (os níveis de confiança, cooperação, organização e participação social); a cultura empreendedora (níveis de auto-estima, autoconfiança, capacidade de iniciativa); a cultura local (os costumes, os valores e crenças locais, as tradições); a poupança local; a capacidade de atrair investimentos; dentre vários outros fatores.

Nesse sentido, o Sebrae (s/d) ainda aponta algumas ações como estímulo aos processos de cooperação e à criação de bens e atividades comuns de um arranjo produtivo local, são elas:

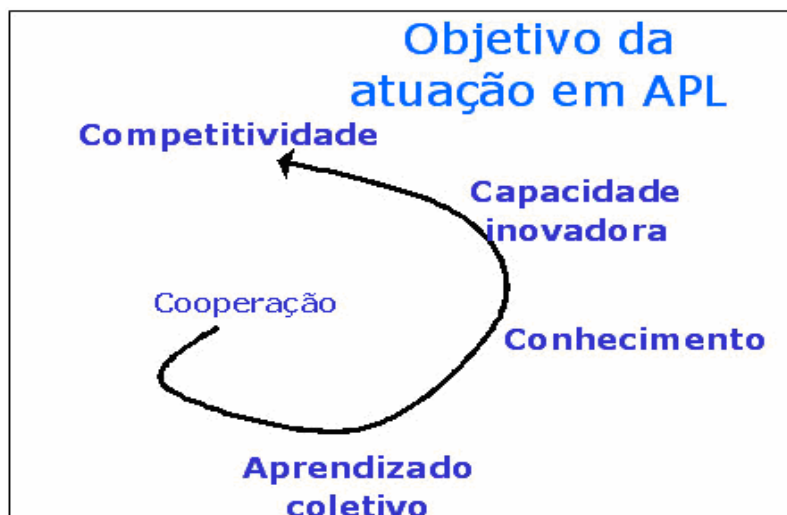
- promover a cultura da cooperação e do empreendedorismo coletivo;
- estimular a busca de soluções para problemas comuns de capacitação, produção, gerenciamento, tecnologia, logística e distribuição;
- estimular o uso comum de infra-estrutura e serviços das instituições de ensino, pesquisa e tecnologia (treinamentos, ensaios e testes laboratoriais, certificações, etc.);
- incentivar o uso compartilhado de infra-estrutura produtiva (máquinas e equipamentos, softwares, locais de produção e armazenagem, plataforma logística, tratamento de efluentes e resíduos, etc.);
- incentivar a contratação conjunta de consultores especializados;
- estimular a criação de canais de compra e comercialização conjunta de bens e serviços finais, incluindo a formação de centrais de negócios e distribuição, cooperativas, associações, consórcios para exportação, redes de empresas, etc.;
- estimular ações de “marketing” que beneficiem o arranjo e o território como um todo, valorizando a cultura e a identidade local (ícones culturais);

- promover a ampliação da oferta de serviços de desenvolvimento empresarial;
- promover a criação de estruturas compartilhadas de pesquisa, desenvolvimento, engenharia e logística.

Outro fator bastante importante mencionado pelo Sebrae (s/d) são as ações de valorização e conservação das identidades territoriais e do meio ambiente:

- promover e fortalecer a identidade do arranjo;
- estimular a valorização e conservação dos aspectos histórico-culturais do território aplicados aos bens e serviços produzidos no APL;
- estimular a identificação dos fazeres, costumes e tradições locais, visando à sua aplicação aos produtos e serviços do APL;
- estimular a criação de marcas individuais e comuns e outros atributos de identidade dos arranjos, assim como indicações geográficas de origem;
- identificar e promover iniciativas de conservação e preservação ambiental a partir da transformação dos recursos naturais e serviços ambientais, do aproveitamento de resíduos e dejetos, em oportunidades de negócios;
- incentivar soluções que evitem a criação de externalidades negativas e passivas ambientais no entorno do APL (tráfego, poluição, degradação florestal, desmatamento, erosão, etc.);
- estimular ações de uso e ocupação do solo de forma ordenada;
- estimular ações de desenvolvimento dos arranjos em consonância com os objetivos de promoção social (empresas e arranjo socialmente responsáveis).

A Figura 5 demonstra o objetivo da atuação do APL: cooperação, aprendizado coletivo, conhecimento, capacidade inovativa, rumo à competitividade.



Fonte: SEBRAE (s/d).

Figura 5: Objetivo da atuação em APL.

De acordo com Dias (2007), as organizações participantes destes aglomerados empresariais têm maior oportunidade de sobreviver aos choques e à instabilidade do meio ambiente do que as empresas isoladas.

Amato Neto (2000) ressalta que a literatura traz explicações sobre formação e desenvolvimento dessa cadeia produtiva, mas não explica por que *clusters* específicos aparecem em determinados locais, que podem ser formados por fatores e condições locais, demanda local e indústrias relacionadas.

Dias (2007) ainda aponta que a cadeia produtiva pode ser apresentada numa visão sistêmica, partindo do pressuposto de que a produção de bens ou serviços pode ser representada como um sistema, em que os diversos atores envolvidos no processo estão inter-relacionados por meio de fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor com os produtos do sistema.

## **7. METODOLOGIA DO ESTUDO**

Este Capítulo apresenta a tipologia do estudo e os procedimentos metodológicos adotados.

### **7.1. Tipologia do Estudo**

Trata-se de um estudo qualitativo, de natureza exploratória e descritiva. A pesquisa qualitativa privilegia algumas técnicas que coadjuvam a descoberta de fenômenos latentes, que reúnem um conjunto qualitativo de informações. Contudo, estudos qualitativos possibilitam análises descritivas para algumas categorias, de acordo com Chizzotti (1991, p.85), é comum que pesquisas qualitativas adotem a coleta de dados quantitativos principalmente na etapa exploratória, possibilitando a dimensão descritiva do estudo. Nessa linha, Cooper e Schindler (2003), comentam que os objetivos de uma pesquisa exploratória podem ser atingidos com técnicas qualitativas e quantitativas, embora a pesquisa exploratória se baseie mais em técnicas qualitativas.

Malhotra (2006) comenta que o principal objetivo da pesquisa exploratória é ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador e é usada em casos em que é necessário definir com mais precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais, antes de desenvolver uma abordagem. As informações necessárias são definidas de uma forma muito ampla e o processo de pesquisa adotado é flexível e não estruturado.

Acevedo e Nohara (2006) também apontam que a pesquisa exploratória é a primeira etapa de uma investigação maior, que abrange outros níveis de pesquisa. O objetivo desta pesquisa é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, ou seja, a QVT num contexto de trabalho.

Para Andrade (1999), esse tipo de pesquisa configura-se como uma fase preliminar, proporciona maiores informações sobre o assunto a ser investigado, facilita a delimitação do tema; orienta a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou permite descobrir um novo enfoque para a pesquisa.

Malhotra (2006) comenta que as pesquisas quantitativas quantificam os dados, aplicam alguma forma de análise estatística, pois se baseiam em amostras



grandes, representativas. Já as pesquisas qualitativas, baseadas em pequenas amostras, proporcionam percepções e compressão do contexto do problema.

Como pesquisa descritiva, Andrade (1999) menciona que os fatos são observados, registrados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Assim, os fenômenos são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

## **7. 2. Universo e Processo Amostral da Pesquisa**

O Universo da pesquisa é composto pelas MPEs que formam o APL das jóias e folheados de Limeira. De acordo com dados fornecidos pelo Sebrae (2008), pela Revista Aljóias Magazine (2007) e confirmados pela assessoria de imprensa da referida revista, em julho de 2008, existem na cidade 450 empresas neste setor, formalmente constituídas.

A pesquisa empírica foi desenvolvida com o apoio do Sindijóias, o qual apresenta um número de 70 empresas sindicalizadas pelo órgão. Através de profissionais desse Sindicato foi possível estabelecer contatos com as empresas e obter confirmações daquelas que integraram o estudo.

A amostra da pesquisa foi composta a partir dos seguintes critérios:

- integrante do APL;
- representando um dos segmentos do setor de jóias e folheados: produtos acabados (folheados); peças brutas; materiais; insumos e componentes; máquinas e equipamentos; galvanoplastia.
- empresa que aceitasse participar do estudo, por meio da concessão de entrevista por parte de um profissional da direção da mesma.

Através destes critérios, cinco empresas foram identificadas, cada uma de um segmento diferente. Registra-se que a maior dificuldade para compor a amostra foi o atendimento do último critério, ou seja, aceitabilidade e acolhida da pesquisa. A inclusão dessas empresas busca garantir retorno de dados, em um número satisfatório, que possibilite análises quantitativas e qualitativas.

## **7. 3. Instrumentos de Coleta de Dados**

Considerando a natureza do assunto, o qual expressa relação direta com pessoas, idealizou-se, num primeiro momento, a realização de entrevistas pessoais

diretamente com os trabalhadores e gestores das empresas. Contudo este procedimento mostrou-se inviável a partir de conversas mantidas com a assessoria da ALJ, visto que tais procedimentos incorreriam em paralisação dos trabalhadores em suas atividades laborais. Esta limitação provocou uma revisão de outros propósitos da pesquisadora, a qual pretendia também incluir uma investigação sobre o estresse, procedimento este que demandaria a sua presença no momento da coleta de dados.

Em virtude disso, optou-se pela aplicação de entrevista em profundidade com profissionais das empresas ocupando cargos de gerência/chefia e proprietários. Estendeu-se, também, uma entrevista à Diretora Executiva do Sindjóioas. Ocorreu a aplicação de questionário junto a um trabalhador, de nível operacional, em cada empresa participante, uma vez que a coleta de dados ocorreu no ambiente de trabalho de cada empresa e, estando a pesquisadora presente nesse contexto, adotou-se também a técnica de observação direta.

O modelo de QVT de Walton (1973) foi adotado como referência, para a elaboração dos dois instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo. Justificase o uso deste modelo pelo fato de que o autor propõe uma abordagem de QVT com enfoque na humanização do trabalho, responsabilidade social da Instituição, entendimento das necessidades dos indivíduos e melhoria do meio organizacional.

De acordo com estudos já desenvolvidos (VASCONCELOS, 2001; FERNANDES, 1996; GOULART e SAMPAIO, 1999), esse modelo se mostra adequado para estruturar estudos exploratórios, relacionados a QVT do ponto de vista dos elementos estruturantes do trabalho, quais sejam: competição justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida e relevância do trabalho na vida.

Segundo Goulart e Sampaio (1999), o modelo cobre desde as necessidades básicas do ser humano até condições da organização, passando pelas necessidades secundárias do homem, com realce para a auto-realização.

### **7. 3. 1. Sobre a Entrevista**

A entrevista é um procedimento no qual o pesquisador faz as perguntas a alguém que, oralmente, responde, podendo ser informal- quando o pesquisador e o respondente conversam livremente, focalizada- quando a conversa está focalizada

em um determinado assunto, ou ainda por pauta- quando o entrevistador agenda vários pontos a serem explorados, sendo esta a que tem uma maior profundidade (VERGARA, 2007, p. 55)

Segundo Haguette (2000, p. 86), entrevista é um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. As informações são obtidas por meio de um roteiro, constando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com uma problemática central e que deve ser seguida.

A entrevista em profundidade semi-dirigida, modelo adotado no estudo, segundo Alves *et al* (2002), envolve reiterados encontros, face a face, entre o investigador e os informantes, dirigidos a partir da compreensão das perspectivas que os informantes têm a respeito de suas vidas, experiências ou situações, tal como expressadas com suas próprias palavras; devem ser conduzidas a partir de um roteiro básico, segundo o qual o entrevistado é levado a expressar-se livremente sobre os temas abordados. Dessa maneira, é possível descobrir os fatores implícitos e determinantes nos fenômenos estudados.

Nessa perspectiva, o roteiro da entrevista está estruturado em três partes: (1) questões relacionadas a QVT; (2) identificação da empresa; (3) identificação do respondente. Na primeira parte, são exploradas as categorias pertinentes às dimensões de Walton, anteriormente apresentadas. Na segunda parte, encontram-se questões associadas à empresa (especialidade, tipo de gerenciamento e atuação no mercado). Na terceira e última parte, levantam-se indagações quanto ao cargo do participante, seu tempo de trabalho na empresa, seu nível de escolaridade, formação técnica profissional, faixa etária e sexo.

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, de forma direta e individual, com os responsáveis pela direção ou gerência das empresas participantes. Foram explicados aos participantes o interesse e objetivos da pesquisa, foram esclarecidas dúvidas quanto à aplicação, aos resultados, ao que eles teriam de informações após a coleta de dados, etc. As entrevistas foram agendadas antecipadamente e tiveram, em média, a duração de duas horas. Durante esse procedimento, um funcionário da empresa respondia ao questionário fechado, que era entregue à pesquisadora ao final da entrevista realizada com o dirigente.

Destaca-se a realização de uma entrevista com a diretoria executiva do Sindijóias, propositalmente planejada. Ela possibilitou agregar ao estudo uma visão ampliada do assunto, distante da figura do empresário e do trabalhador, como a de um órgão responsável pelo setor, que se relaciona diretamente com ambos os públicos. Nesse caso, utilizou-se o mesmo modelo do roteiro da entrevista com os dirigentes.

O Apêndice I apresenta o roteiro utilizado na entrevista.

### **7. 3. 2. Sobre o Questionário**

A construção do questionário seguiu o mesmo padrão da entrevista, porém, fazendo uso de questões fechadas, as quais foram estruturadas de forma a possibilitar a compreensão e a resposta, por parte dos respondentes, sem a presença da pesquisadora. Nesse caso, enquanto se realizava a entrevista com o dirigente, um funcionário da empresa respondia o questionário em outra sala, para ser entregue à pesquisadora ao final.

O questionário é um instrumento de pesquisa popular; pode ser conceituado como uma série de perguntas organizadas com o fim de levantar dados para uma pesquisa, com respostas fornecidas pelos informantes, sem assistência direta ou orientação do investigador. Consiste em um elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas, com o intuito de obter respostas para a coleta de informações. Para que a coleta de informações seja significativa, é importante verificar os meios de como, quando e onde obter as informações (FACHIN, 2001).

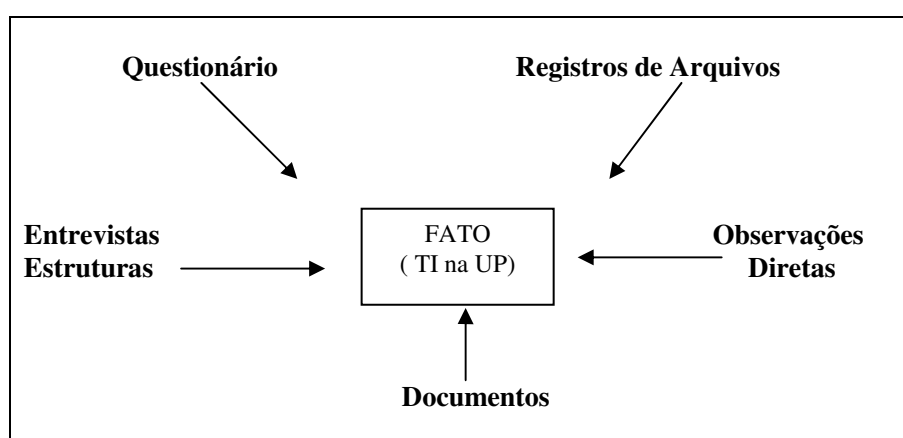
O Apêndice II apresenta o formulário do questionário

### **7. 3. 3. Observação Direta**

O uso da observação direta foi possível porque a pesquisadora esteve presente nos contextos pesquisados. Esta técnica é caracterizada por Gil (1999) e Selltiz (1967) como um elemento fundamental para a pesquisa, sendo o seu papel mais evidente na fase de coleta de dados. Segundo os autores, pode ser utilizada como procedimento científico, à medida que serve a um objetivo formulado de pesquisa; é sistematicamente planejada; e pode ser submetida à verificação e controles de validade e precisão. A vantagem da observação reside no fato de os

fatos serem percebidos diretamente pelo pesquisador, sem qualquer intermediação, minimizando-se assim a subjetividade que permeia todo o processo de investigação.

Segundo Yin (2001, p. 119), o conjunto de técnicas utilizadas para o processo de coleta de dados evidencia, claramente, a aplicação dos três princípios propostos por ele, quais sejam: (1) utilizar várias fontes de evidência, ou seja, a triangulação de dados, (2) criar um banco de dados para o estudo, e (3) manter o encadeamento das evidências, que possibilitará a compreensão deste trabalho, visto sob qualquer direção. Como é apresentado a seguir:



**Fonte:** Adaptada de Yin (2001, p. 122).

**Figura 6: Convergência de fontes de coleta de dados.**

Yin (2001) considera importante a existência de algumas habilidades requeridas ao pesquisador para a coleta de dados, são elas:

- possuir capacidade de fazer boas perguntas e de interpretar as respostas;
- ser um bom ouvinte;
- não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos;
- ser capaz de ser adaptável e flexível, de forma que situações eventualmente encontradas possam ser vistas como oportunidade, e não como ameaças;
- ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas;
- ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

Tais recomendações foram úteis para o trabalho de coleta realizado.

#### **7. 4. Sujeitos da Pesquisa**

As entrevistas foram realizadas junto a profissionais, em cargo de direção (gerências e chefias) e proprietários das empresas participantes do estudo. Além destes profissionais, participou também a Diretora Executiva do Sindijóias.

Os questionários foram respondidos por um funcionário de cada empresa, não ocupante de cargos de chefia ou de gerência.

Em cada empresa, houve a participação de dois profissionais. Essa medida foi tomada visando a obter duas perspectivas do assunto: uma da direção (comando) e outra de profissionais, em nível de operações (funcional).

## **7. 5. Técnica de Análise dos Dados**

Adotaram-se técnicas diferenciadas para análises dos dados coletados por ambos os instrumentos, a saber:

### **7. 5. 1 Análise dos Dados Coletados Através da Entrevista**

Os procedimentos adotados para este tipo de análise estão de acordo com a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Trata-se de um processo pelo qual se pode compreender a realidade, através da interpretação de depoimentos, textos ou discursos, que tenham vínculos com essa mesma realidade.

Portanto, a análise de conteúdo é uma possibilidade científica de se extrair o conteúdo, tanto o explícito como o latente. Para Moraes (1994, p.104), a análise de conteúdo constitui-se de um conjunto de técnicas e instrumentos empregados na fase de análise e interpretação de dados de uma pesquisa. Aplica-se de modo especial, ao exame de documentos escritos, discursos, dados de comunicação e semelhantes, com a finalidade de uma leitura crítica e aprofundada, levando à descrição e interpretação destes materiais, assim como inferências sobre suas condições de produção e recepção.

De acordo com Flick (2004), a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, sem considerar sua origem, seja da mídia, seja dos dados de entrevista e questionário. Destaca que um de seus aspectos essenciais é o emprego de categorias.

A análise dos dados coletados, **via entrevista**, seguiu o procedimento de transcrição das entrevistas de cada empresa, de acordo com o roteiro adotado e a abordagem das oito categorias da pesquisa. Posteriormente, realizaram-se as análises de conteúdo.

### **7. 5. 2 Análise dos Dados Coletados Através do Questionário**

Os questionários foram analisados individualmente, por meio de registro de contagem de frequência. Foi de interesse da pesquisadora verificar divergências ou congruências em relação às respostas quanto aos diversos segmentos que constituíam a amostra da pesquisa.

Esta análise foi disponibilizada em representação ilustrativa (tabela).

O Capítulo 8 apresenta o Arranjo Produtivo Local de jóias e folheados de Limeira e as empresas estudadas.

## **8. APRESENTAÇÃO DO APL DE LIMEIRA E DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO**

Este Capítulo apresenta as empresas que integraram o estudo. Antes, porém, procede-se a um breve comentário sobre a cidade de Limeira e sobre o APL objeto de estudo.

### **8. 1. Evolução Histórica do APL de Limeira**

O Município de Limeira está localizado a 154 Km, a Noroeste da Cidade de São Paulo, na região central do Estado, pertencente à Região Administrativa de Campinas, marcada por uma forte concentração industrial e um PIB que é maior do que o de muitos Estados importantes do País, como Minas Gerais e Rio Grande do Sul, por exemplo. Constitui-se na sede da Região de Governo que tem o seu nome, integrada por oito municípios: Araras, Leme, Limeira, Pirassununga, Cordeirópolis, Conchal, Santa Cruz da Conceição e Iracemápolis.

Situado à margem da Via Anhanguera, principal rota de ligação entre a Capital e as regiões Norte e Centro de São Paulo, ocupa uma posição privilegiada, em meio a um importante entroncamento rodo-ferroviário (Vias Anhangüera; Bandeirantes, Washington Luís; Limeira-Piracicaba; Limeira- Mogi- Mirim; FERROBAN). Dista 58 km de Campinas, 29 km de Piracicaba, 25 km de Rio Claro, 20 km de Americana e 50 km de Mogi- Mirim. Outras rodovias que servem ao município são: Rodovia Limeira- Iracemápolis (SP-151), Rodovia Limeira - Cosmópolis (SP-133) e Rodovia Santa Bárbara - Iracemápolis.

O Município está ainda a 67 km do Aeroporto Internacional de Viracopos (Campinas), a 180 km do Aeroporto Internacional de Cumbica (Guarulhos), a 154 km da Capital, 30 km da Hidrovia Tietê-Paraná, 230 km do Porto de Santos e a 555 km do Porto do Rio de Janeiro. Limeira tem uma área de 597 km<sup>2</sup>, sendo 108,23 km<sup>2</sup> de área urbana e 488,77 km<sup>2</sup> de área rural e, de acordo com a contagem do IBGE de 2004, abriga uma população de 270.223 habitantes.

Os imensos e extensos laranjais que a rodeavam, completavam e justificavam o nome da Cidade. Era a laranja que movimentava a economia do Município até os anos 60, conhecido nacionalmente como a "capital da laranja." Com



o passar dos anos, o foco da produção foi-se alterando e centrou-se na metalurgia (ALJÓIAS MAGAZINE, 2004 e 2005).

Na década de 90, a economia da Cidade, ainda centrada em grandes indústrias de máquinas, começou a apresentar mudanças significativas; anos depois, outra atividade chamou a atenção e está ganhando, cada vez mais, importância no mercado: a produção de jóias e folheados. O setor foi absorvendo grande parte da mão-de-obra excedente da área agrícola e metalúrgica. Hoje, Limeira abriga o maior pólo de jóias e folheados do país (ALJÓIAS MAGAZINE, 2004 e 2005).

O maior pólo de jóias do Brasil começou com Eduardo Urbano Cardoso e seu pai João Martins Cardoso, os pioneiros a montarem uma relojoaria e oficina de conserto de jóias, em 1938. Em 1940, João faleceu; posteriormente seu filho abriu uma pequena empresa, iniciando a produção industrial de jóias de ouro. Em 1949, foi inaugurada a Indústria de Jóias Cardoso, considerada a maior indústria do setor, no país, com mais de cem funcionários, escritórios no Rio de Janeiro e São Paulo (ALJÓIAS MAGAZINE, 2006, p. 7).

Devido à instabilidade econômica que o país enfrentava, já no início de 1960, os negócios de Cardoso entraram em declínio, também por causa do aumento de preço constante da matéria prima utilizada, o ouro. A instabilidade econômica fez com que as jóias folheadas e bijuterias continuassem mais baratas que as jóias de ouro e passassem a ser mais procuradas pelos consumidores<sup>1</sup>.

Com o passar dos anos, alguns ex- funcionários passaram a montar suas próprias empresas, e a população assimilou a tendência de fabricação de jóias (ALJÓIAS MAGAZINE, 2006, p. 7).

O crescimento dos negócios foi rápido: em 2006 a Cidade deparou com um terço da população limeirense, economicamente ativa, trabalhando no setor de uma cadeia produtiva, que abrange desde a fabricação de componentes e acessórios, passando pela fabricação de brutos, galvanoplastia e comercialização de produtos. As empresas operam fortemente no mercado interno e externo, tornando-se destaque no mercado nacional e internacional, consideradas referenciais como pólo industrial de jóias e folheados, sendo os maiores produtores

---

<sup>1</sup> Disponível em <<http://www.apllimeira.com.br/Historia.asp>>

da América Latina: o crescimento das exportações chegou a 87% (ALJÓIAS MAGAZINE, 2006, p. 8).

Hoje Limeira possui cadastradas 450 empresas produtoras de jóias, folheados e bijuterias. Estima-se que, ainda neste segmento, podem ser mencionadas mais 200 empresas informais. Pesquisas indicam que 60% dos negócios sejam formados por micro empresas, 30% por pequenas empresas e 10% tem a participação de médias empresas (ALJÓIAS MAGAZINE, 2006, p. 7).

De acordo com dados do IBGM- Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos, o segmento de empresas fabricantes de jóias é integrado por micro-empresas com até 20 empregados, representando 73% do universo; as de pequeno porte contendo de 20 a 99 empregados, representando 23% e as de médio porte, com mais de cem funcionários, representam apenas 4%. Existem, no mercado, mais de 50% de empresas informais; isso se dá principalmente devido à alta tributação. A informalidade nunca esteve tão em alta, tanto na produção quanto na comercialização, na qual os vendedores autônomos (sacoleiras) têm participação crescente (IBGM, 2006).

O IBGE (2006) apontou que 2006 foi atípico, pela expressiva valorização do ouro e pela exportação inusual de platina, provocando um crescimento de 40% nas exportações de matérias-primas. Outro fato significativo é a crescente exportação de pedras lapidadas, jóias de ouro, folheados e bijuterias que, até o momento, não são computadas nas estatísticas de comércio exterior. Em 2006, os países mais representativos de destino das exportações brasileiras de pedras lapidadas foram os EUA, Hong Kong, Taiwan, Alemanha e Japão. Enquanto os importadores de obras e de artefatos de pedra são os EUA, Alemanha, Taiwan, Espanha, Reino Unido, China e Japão. A Alemanha, EUA, México, Bélgica, Panamá, Venezuela, Canadá e Colômbia apresentam-se como os maiores compradores de folheados de metais preciosos. A joalheria de ouro, por sua vez, tem como destino principalmente os EUA, Alemanha, França, Israel, Suíça, Argentina, Peru, Reino Unido, Itália, Espanha e Rússia.

## **8. 2. Dinâmica da Cadeia Produtiva de Jóias e Folheados**

Dias (2007) comenta sobre a importância do *cluster* de Limeira que motivou o sistema CIESP/FIESP a apresentar, em 2003, o “Projeto Arranjo Produtivo

Local (APL) de Limeira”, com parcerias nas áreas governamental, privada e terceiro setor. O intuito e o objetivo é aumentar a competitividade das empresas, gerar processos de auto-sustentação e fortalecer os negócios do setor.

Segundo o IBGM (2005), o setor vem apresentando significativos avanços nos últimos anos. Atualmente, a indústria se prepara para enfrentar os desafios de maior participação no mercado internacional, dispondo de razoável infra-estrutura de suporte técnico. Além disso, o mercado de Gemas e Jóias conta com forte compromisso dos diversos órgãos governamentais em apoiar ações concretas para seu fortalecimento, principalmente nos Pólos e Arranjos Produtivos Locais.

De acordo com o Presidente da Associação de Jóias, Sr. Ângelo Percebon, o pólo trabalha para vencer dois desafios: a união dos empresários e fazer de Limeira um importante pólo de comercialização; a produção da Cidade gira em torno de 20 mil itens (ALJÓIAS MAGAZINE, 2006).

Limeira apresentava em 2007 uma estimativa de 272.734 habitantes (IBGE, 2008). Com o APL, mais de 50 mil empregos foram gerados pelo segmento da Cidade. Um projeto de estruturação e revitalização do segmento foi criado para obter mais produtividade, geração de empregos, para abrirem mercados com responsabilidade social e ambiental, incluindo profissionalização da cadeia produtiva, capacitação empresarial, de mão-de-obra e realização de consultorias (ALJÓIAS MAGAZINE, 2007).

Atualmente, a Cidade possui alguns grandes parceiros, a Associação Limeirense de Jóias- ALJ, criada em 1997, visando a fortalecer o pólo com cursos para empresários, rodadas de negócios, feiras, outros trabalhos e eventos de lazer; possui também apoio de uma Diretoria regional do Sindicato da Indústria Joalheira, Bijuteria e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo - Sindijóias - SP; o Sebrae - SP; o Sindicato dos Trabalhadores Joalheiros do Estado de São Paulo - Sintrajóias e o Sindicato Patronal das Indústrias e do Comércio das Empresas de Bijuterias, Folheados, Jóias, Galvanoplastia, Brutos e Acessórios de Limeira e Região - Sindibiju.

Para acesso e inserção nos mercados acontecem dois grandes eventos na Cidade: a ALJÓIAS- Feira Internacional de Jóias Folheadas, Brutos, Máquinas, Insumos e Serviços, evento que reúne todos os elos da cadeia produtiva, com expositores e visitantes de Limeira, de outros Estados do Brasil e do exterior, onde

acontecem também Rodadas de Negócios, realizadas pelo SEBRAE-SP e, atualmente, com a APEX e IBGM <sup>2</sup>.

Outro evento que chamou a atenção, em abril de 2008, foi a primeira edição da ABRIL FASHION, feira destinada a lançamento de coleções, a qual mostrou que o maior pólo produtor de jóias folheadas da América Latina tem vocação para se transformar em um grande pólo vendedor com ênfase na criação <sup>3</sup>.

A Aljóias é a única Feira da América Latina a reunir todo o mercado produtor e comprador em um grande encontro anual. Já é uma referência obrigatória para compradores do Brasil e exterior, pois expõe ao mercado as melhores empresas especializadas em produtos acabados, peças brutas, materiais, insumos, componentes, máquinas e equipamentos. Desde a sua criação, a Feira tem investido numa forte promoção do setor, tanto no mercado interno quanto no externo, sendo considerada hoje o maior veículo de divulgação e vendas da cadeia produtiva da jóia folheada e da bijuteria. A Aljóias, desde 1997, vem trabalhando para o fortalecimento do setor de folheados, trazendo aos associados informações relevantes sobre o mercado e implementando melhorias nas negociações com entidades sindicais e governamentais, no lançamento de tendências de “design”, eventos e fomento à criação de mecanismos de incentivo à exportação <sup>4</sup>.

A feira é tão importante e conhecida mundialmente, que importadores de jóias folheadas de Israel, França e Romênia estiveram em Limeira para conhecer a Aljóias em 2007.



Fonte: [http://www.aljoias.com.br/site\\_br/aljoias.php](http://www.aljoias.com.br/site_br/aljoias.php).

**Figura 7: Jóias e folheados da cidade de Limeira**

<sup>2</sup> Disponível em <<http://www.apllimeira.com.br/Historia.asp>>

<sup>3</sup> Disponível em <<http://www.apllimeira.com.br/Historia.asp>>

<sup>4</sup> Disponível em <[http://www.aljoias.com.br/site\\_br/aljoias.php](http://www.aljoias.com.br/site_br/aljoias.php)>

Os importadores gostaram do “design” das jóias apresentadas na Feira e da variedade dos produtos. Existe grande preocupação com a proximidade e a tendência de algumas empresas em copiarem produtos chineses. Representantes de Israel, França e Romênia, acreditam no potencial dos fabricantes de jóias de Limeira e destacaram que não há necessidade de fazer cópia, pois o Brasil tem potencial para desenvolver o seu próprio “design”, com criatividade.

Segundo a Assessoria de Imprensa da Aljóias, a cobrança dos importadores é que o Brasil invista em acabamento, colocação de material de qualidade no mercado internacional; criatividade, estilo próprio, bons preços, maior número de lançamentos, mais opções e modelos, e também compromisso com a entrega da mercadoria.

A cobrança é grande; a pressão é contínua, o Brasil precisa promover e reforçar sua marca, criar um nicho de mercado, ser mais desafiador, utilizar sua matéria-prima e criar um estilo próprio na cadeia de jóias. Respeitar o cliente, cumprir o compromisso, a entrega, tudo está no valor agregado, que é serviço, atendimento, pontualidade e padrão de qualidade <sup>5</sup>.

Em Limeira, os elos da cadeia produtiva do segmento de jóias folheadas estão agrupados em fornecedores de matéria-prima, insumos, químicos, processos para banhos galvânicos, acessórios, máquinas, ferramentas, *designers* e prestação de serviços (galvanoplastia, montagem, solda, usinagem, estamparia, fundição, ferramentaria). Inclui desde a fabricação de componentes e acessórios, passando pela etapa de fabricação de brutos e galvanoplastia e a comercialização de produtos (DIAS, 2007).

Os sistemas econômicos locais competitivos são frutos de um planejamento regional, em que se busca ter aglomerações econômicas (*clusters*) competitivas.

A união e a associação podem desencadear um processo importante de desenvolvimento equilibrado. Num mundo globalizado e altamente competitivo como o de hoje, o associativismo e a união podem ser os caminhos para as pequenas e micro-empresas conseguirem forças e vantagens competitivas. Assim, apresenta a Cidade de Limeira com seu Arranjo Produtivo Local desenvolvido e reconhecido pela sua atuação e crescimento do segmento e da Cidade.

---

<sup>5</sup> Disponível em <[http://www.aljoias.com.br/site\\_br/aljoias.php](http://www.aljoias.com.br/site_br/aljoias.php)>

O Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (2005) acrescenta que há muito a realizar para manter níveis internacionais de competitividade. As principais prioridades a serem implementadas são o aumento de escala de produção, a integração de esforços entre as empresas e as instituições de pesquisa e de ensino, o melhor direcionamento das ações de fomento às reais necessidades do setor produtivo, o combate à informalidade, a adequação tributária e o fortalecimento da imagem da jóia brasileira no mercado externo.

Diante dessa busca pela sobrevivência, num cenário em que as mudanças são constantes, pressões externas e internas de trabalho, necessidade de trabalhadores com características diferenciadas, conhecimento teórico e prático de diversas áreas, organizações alienantes e mundo de trabalho alienante, torna-se ainda mais importante e evidente a preocupação com aqueles que geram lucro e produtividade para as empresas e com as pessoas que nelas atuam.

Não há como se referir às pessoas no trabalho e não se pensar em QVT. É neste contexto e cenário, em que se busca produtividade e competitividade e nos quais as pessoas estão inseridas e, muitas vezes, são vistas como máquinas que não podem quebrar ou parar de funcionar, que se apresenta uma pouca preocupação com a qualidade de vida no trabalho.

Sabe-se que maiores resultados, alcance de metas e objetivos vão depender das pessoas que executam tais tarefas. Assim, é preciso que estas pessoas estejam preparadas, num ambiente de trabalho agradável e saudável, para que tenham condições de enfrentar o mercado competitivo. A QVT entra com essa característica: uma preocupação com o indivíduo e a empresa como um todo, considerando-se o trabalhador como um ser biopsicossocial, com suas características biológicas, psicológicas, sociais e culturais; a empresa como um conjunto de processos sócio-culturais e suas especificidades, para que se tenha uma relação de mão dupla.

### **8. 3. Apresentação das Empresas do APL Participantes do Estudo**

Cinco empresas do referido APL participaram do estudo. Incluiu-se também a participação do Sindjóias - Sindicato das Indústrias de Joalheria, Bijuteria e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo. Esta inclusão justifica-se por se tratar de um órgão que acompanha as políticas de relações de trabalho das empresas do APL. Neste sentido, entendeu-se que este órgão está apto para

comentar e informar sobre questões, que abordam a saúde do trabalhador. A seguir, procedem-se às apresentações por meio de dados e informações obtidos com os entrevistados.

### **8. 3. 1. Empresa 01**

Trata-se de uma empresa do segmento de produtos químicos e suporte de laboratório (análise/prestação de serviços). Tem como atividade principal a comercialização e representação de produtos químicos, matérias-primas e equipamentos para a indústria de tratamento de superfícies metálicas, atuando nos segmentos decorativos, bijuterias e metalúrgica em geral. Presta serviços de análise química, assessoria em projetos relativos a processos e instalações galvânicas, desde a montagem de toda a linha até a manutenção. O suporte técnico laboratorial faz um controle de qualidade dos banhos das peças dos clientes e possui assistentes técnicos disponíveis em tempo integral para solucionar qualquer eventualidade.

A Empresa 01 possui ISO 9001/2000, certificando que os serviços prestados foram atestados e todos os requisitos foram atendidos. Para obter o certificado, a empresa passou por uma reestruturação, com cuidados especiais em todos os processos internos, para garantir a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Esta empresa é dirigida somente por profissionais sem laço familiar.

É composta por vinte e quatro funcionários, está no mercado local há oito anos, pertence ao Sindicato da indústria química e não ao Sindijóias. No entanto, faz parte da gama de empresas que compõem o setor de jóias e folheados de Limeira.

Existem na Cidade de Limeira, de 6 a 7 empresas de insumos químicos formalmente constituídas. Existe um número bem maior que este de empresas informais, cujos proprietários não apresentam perfil empresarial e empreendedor para atuar com sucesso no ramo. Segundo o dirigente da Empresa 01, alguns trabalhadores, após adquirirem experiência, avaliam que estão aptos para abrir uma empresa própria e vêem muita facilidade para fazer isto, contudo, *“a barreira de entrada é fácil, é fácil montar uma empresa, o difícil é sobreviver”* (Sr. A.).

### **8. 3. 2. Empresa 02**

A Empresa 02 é do segmento de folheados- produtos acabados, dirigida somente por familiares.

A história dessa empresa começou com um empreendedor que, como técnico especializado, deu suporte para a produção de máquinas e ferramentas para fabricação de bijuterias, fornecendo para empresas locais e da região. Dois anos mais tarde, trabalhando sozinho, ele começou a fabricar peças brutas e, algum tempo depois, deu início ao negócio de folheados a ouro, uma empresa pioneira no ramo, que se tornou internacionalmente conhecida por sua qualidade, resultado da fusão entre criatividade e tecnologia.

Para aumentar a participação no mercado norte-americano, construíram uma nova fábrica, totalmente climatizada, e criaram uma nova marca.

A Empresa 02 chegou aos seus 24 anos no mercado de folheados a ouro e prata.

Com 2.400m<sup>2</sup> de área construída, maquinário suíço, italiano e japonês, 250 colaboradores treinados, hoje exporta 60% da sua produção e não pára de expandir suas vendas para todo território nacional. A tecnologia presente em todas as áreas da empresa também a ajuda a ser mais competitiva, reduzindo custos, maximizando a qualidade e agilizando entregas.

Toda essa tecnologia está disponível para a criação e desenvolvimento de projetos de material promocional e/ou brindes, tais como: bottons, marcadores de livros, clipes especiais, medalhas estampadas com sua logomarca, etc.

Investindo em inovação, a Empresa 02 conquistou um espaço no mercado de folheados, destacando-se entre mais de 800 fábricas existentes no Brasil. Em parceria com fornecedores idôneos, busca sempre a melhor matéria-prima, que, bruta, segue para a estamparia, com equipamentos de última geração, que operam até 24 horas. A peça de latão passa para o processo de polimento, soldagem, montagem, limpeza e teste de qualidade; depois recebe banhos de fixação, ouro 18k ou prata 1000. Uma peça folheada a ouro não nasce no estado sólido. Ela é criada por um “designer” especializado, em computadores de última geração. Um sistema interligado permite que a bijuteria, depois de desenhada, passe para os projetistas que desenvolvem ferramentas de corte e estampo, enviadas diretamente para as máquinas, que irão confeccionar o ferramental.

A Empresa 02 conta com um refeitório próprio, oferecendo refeições balanceadas, elaboradas por nutricionista. Os funcionários contam com consultas



médicas, realizadas no ambulatório da própria empresa. Quem trabalha na Empresa desfruta, dentro das próprias dependências, de um clube, com campo de futebol, quadra poliesportiva, piscina aquecida, salão de jogos, salão de festas, churrasqueira, videogame e sauna.

### **8. 3. 3. Empresa 03**

Trata-se de uma empresa do segmento de produtos brutos. Tem como atividade principal a produção de peças em bruto.

É uma Empresa conhecida internacionalmente, *“os países vizinhos vinham muito se abastecer aqui, mas com o dólar alto isso não acontece muito, caiu muito a procura internacional”* (Sr. C). Hoje a Empresa 03 não exporta.

A Empresa é composta por vinte e dois funcionários e existe há vinte e dois anos no mercado.

Na direção desta Empresa estão atuando somente profissionais com vínculo familiar.

### **8. 3. 4. Empresa 04**

Apresenta-se como atividade principal o segmento de galvanoplastia, ou seja, fase onde são preparadas as peças brutas com o banho em ouro, em prata, bronze ou cobre.

Não atua no ramo da exportação.

A empresa é dirigida somente por familiares.

É uma empresa que existe no mercado local há dois anos, porém operou anteriormente na Cidade de São Paulo, a partir do ano de 2003. O atrativo para a mudança de endereço foi a existência de um APL dirigido ao setor de jóias e folheados na Cidade de Limeira.

Aos poucos, foi conquistando seu espaço e hoje possui trinta e dois funcionários.

### **8. 3. 5. Empresa 05**

A Empresa 05 atua no segmento de materiais, produz embalagens para o setor de jóias.

É uma Empresa dirigida somente por familiares.

No total, a empresa tem 45 funcionários e está no mercado local há dez anos.

Localizada no mesmo prédio, encontra-se uma segunda empresa, atuando no segmento de brutos (em estamparia e ferramentaria). Toda a sua gestão é corporativa, ou seja, os dirigentes de cada empresa são os mesmos e as políticas organizacionais são as mesmas para as duas. Incluindo o número de funcionários desta segunda empresa, totalizam-se 90 trabalhadores.

No entanto, a empresa analisada neste estudo é apenas a de produção de embalagens.

É oferecido aos funcionários um refeitório próprio, com refeições balanceadas e acompanhamento de nutricionista.

### **8. 3. 6. Sindijóias**

O SINDIJÓIAS é o Sindicato das Indústrias de Joalheria, Bijuteria e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo. Além de representar os interesses dos empresários desses segmentos, sua finalidade é desenvolver e incentivar ações que proporcionem o aprimoramento tecnológico dos processos de confecção de jóias, gemas e bijuterias.

A missão deste Órgão é de promover a união, atuar como órgão de consultoria técnica, de orientação estratégica e de desenvolvimento da indústria de jóias, gemas e bijuterias do Estado de São Paulo. O Sindijóias visa ser uma entidade de reconhecida importância no apoio técnico, jurídico e no suporte ao desenvolvimento da indústria de jóias, gemas e bijuterias no Estado de São Paulo, tendo como principal fonte de financiamento de suas atividades as contribuições espontâneas de seus associados.

Desta maneira, pode-se apresentar uma síntese das empresas participantes do estudo, conforme mostra o Quadro 10:

**Quadro 10: Panorama das empresas participantes.**

<b>Empresa</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Segmento da empresa</b>	<b>Nº de funcionários</b>	<b>Tipo de Direção</b>
01	2000	Insumos, produtos químicos	24	Sócios sem vínculo familiar
02	1984	Folheados	250	Familiar
03	1986	Brutos	22	Familiar
04	2003- SP 2006-Limeira	Galvanoplastia	32	Familiar
05	1998	Materiais (embalagens)	90	Familiar
Sindijóias	1992	Sindicato	01	XX

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

O capítulo 9 apresenta a coleta e discussão dos dados.

## 9. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O capítulo apresenta as análises e discussões decorrentes dos dados coletados pelas entrevistas e questionários. Para melhor compreensão, ele está dividido em duas partes. Na primeira (parte A) são apresentados os dados coletados via entrevista. Na segunda (parte B), os dados coletados pelo questionário.

### PARTE A – Análise das entrevistas

#### 9. 1. Procedimentos adotados para as análises das entrevistas

Para apresentação e análise das entrevistas adotou-se, inicialmente, a categorização dos dados coletados visando criar categorias de análise. Este recurso contribui para organizar melhor os assuntos que foram explorados. Após a categorização aplicou-se a análise de conteúdo no sentido de apreender aspectos qualitativos explícitos e implícitos dos depoimentos obtidos. Conforme comenta Roesch (2007), as categorias de análise são necessárias para organizar os procedimentos a serem aplicados.

No decorrer da análise pode-se chegar a um ponto em que há dezenas de conceitos formulados. Estes devem ser agrupados, para que se possa reduzir o número de unidades de análise. O processo de agrupar conceitos que pertencem ao mesmo fenômeno é chamado de categorização (ROESCH, 2007, p.172).

As categorias de análise eleitas referem-se as oito dimensões de Walton (1973). A título de resgatá-las, apresenta-se uma breve caracterização das mesmas:

- **Condições de trabalho:** engloba análises referentes ao contexto e conteúdo do ambiente de trabalho;
- **Uso e Desenvolvimento de capacidades:** diz respeito a existência de liberdade para o trabalhador executar suas tarefas e relacionar com seus pares e chefia;
- **Oportunidade de Crescimento e Segurança:** aborda aspectos relacionados ao oferecimento de condições de aprendizagem e estabilidade nas relações de trabalho;
- **Compensação justa e adequada:** analisa as políticas salariais e as formas de remunerar e reconhecer o valor do trabalho;

- **Integração social na organização:** nesta categoria o funcionário deveria analisar a existência, ou não de algum tipo de preconceito ou discriminação por parte da empresa;
- **Constitucionalismo:** trata-se de aspectos que abordam os direitos dos trabalhadores e conquistas da categoria profissional;
- **Trabalho e espaço total de vida:** investiga relações entre aspectos da vida profissional e a vida privada;
- **Relevância do trabalho na vida:** analisa os diferentes significados que o trabalho e a empresa exercem na vida do trabalhador.

O quadro 11 abaixo apresenta as categorias e subcategorias do estudo:

**Quadro 11: Categorias e subcategorias do estudo.**

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Subcategorias de Análise</b>
a) Condições de trabalho	- padrões legais trabalhista; horas extras; organização e divisão de trabalho; recursos de trabalho disponibilizados; estrutura física; práticas adotadas para garantir e proteger a saúde dos trabalhadores; relacionamento entre os funcionários; queixas em relação à fadiga e cansaço.
b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades	- liberdade para planejar as prioridades e executar o seu trabalho; liberdade pela busca de ajuda e para trocar idéias; retorno de informações e orientações aos funcionários sobre seus resultados e comportamento; experiência prática; grau de escolaridade; como os funcionários manifestam suas identidades; comprometidos com o trabalho.
c) Oportunidade de Crescimento e Segurança	- rotatividade; oportunidades definidas de crescimento profissional; apoio para quem está estudando e condições de trabalho diferenciadas; políticas e programas de treinamento e desenvolvimento; contratação e promoção de funcionários; conhecimento sobre os interesses profissionais e procedimentos para contribuir com o atendimento destes interesses; imagem da empresa no mercado.
d) Compensação e Reconhecimento	- política salarial; remuneração dos trabalhadores; participação nas negociações salariais.
e) Integração Social na Organização	- igualdade e oportunidade de trabalho.
f) Constitucionalismo	- ações trabalhistas e direitos legais e trabalhistas.
g) Trabalho e Espaço Total de Vida	- ritmo e o volume de trabalho; equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais dos trabalhadores e vida particular; flexibilização da jornada de trabalho; absenteísmo.
h) Relevância do Trabalho na Vida	- imagem da empresa; parceira dos problemas e projetos da comunidade local; Incentivos e esquemas diferenciados de trabalho; existência de orgulho, satisfação e comprometimento; projetos de qualidade de vida no trabalho.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Após a categorização as entrevistas foram transcritas e analisadas através da análise de conteúdo. Flick (2004) afirma que a análise do conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a sua origem – desde produtos da mídia à dados de entrevistas. Destaca que um de seus aspectos essenciais é o emprego de categorias.

Outro aspecto importante deste tipo de análise é comentado por Roesch (2007) ao afirmar que os procedimentos de análise de conteúdo permitem a criação de indicadores quantitativos, quando necessários, para disponibilizar resultados.

## 9. 2. Apresentação das Entrevistas

Foram realizadas sete entrevistas totalizando-se 13 horas e 10 minutos de coleta. A tabela 1 mostra este contexto:

**Tabela 1: Demonstrativo da carga horária das Entrevistas.**

<b>Empresa</b>	<b>Duração da entrevista</b>
Empresa 01	2 horas
Empresa 02	2 horas e 30 min.
Empresa 03	2 horas e 30 min.
Empresa 04	2 horas
Empresa 05	2 horas e 40 min.
Sindijóias	1 hora e 30 min.
<b>Total</b>	<b>13 horas e 10 min.</b>

**Fonte:** Elaborado pela própria autora.

A seguir serão apresentadas as entrevistas, de modo individual, ou seja, por empresa, seguindo as categorias e subcategorias anteriormente definidas.

### 9. 2. 1. Entrevista na Empresa 01

#### a) Análise da Categoria Condições de Trabalho

De acordo com o depoimento do respondente este aspecto na empresa mostra-se adequado aos **padrões legais**, impostos ao setor (legislação): *“sim, está adequada à todos os padrões legais da legislação, inclusive com programas de PPMA, PCMSO, ESA CONTABILIDADE, ISSO 9000”*. As siglas referem-se: PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e PCMSO- Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. Questionado sobre a existência de **horas-extras** na Empresa 01, foi respondido: *“praticamente não tem, acho que por conta do ramo, nós não produzimos, apenas fornecemos o material químico, é bem mais tranquilo...”*. O respondente destaca que a sua condição de fornecedor, para o setor de jóias, lhe confere uma situação mais tranquila em relação a este assunto. Destacou que isto é mais cobrado de trabalhadores que atuam diretamente na produção de jóias.

No tocante a **organização e divisão de trabalho** o respondente afirma a existência de uma divisão de trabalho mais nítida, onde não se verifica intensamente acúmulo de função ou sobrecarga de trabalho. Afirma também que existe planejamento do trabalho: (...) *“sim, tem sim, cada um faz sua função, é bem dividido, cada um tem a sua função, não tem como fazer várias coisas ao mesmo tempo... talvez pelo ramo mesmo... nas reuniões de análise crítica que fazemos, criamos metas, rotinas de trabalho, com objetivo...”*. A reunião de análise crítica refere-se a encontros mensais organizados para discutir todos os assuntos pertinentes A realização do trabalho, inclui a definição de metas, objetivos, uso de recursos, discussão de problemas, entre outros aspectos. Isto contribui em muito para a definição das atividades e dos responsáveis por elas.

No tocante aos **recursos de trabalho disponibilizados** aos trabalhadores, como máquinas e equipamentos; informações e matérias primas necessárias o respondente afirmou: *“temos um responsável pela manutenção que providencia todos os reparos necessários, os materiais também chegam no prazo, não temos problemas com isso não...”*

Quanto às condições da **estrutura física** da empresa cobrindo aspectos relacionados a espaço, temperatura, barulho, luminosidade, mobiliário, entre outros, o respondente comentou: *“temos um espaço legal, bem adequado, salas com ar condicionado, praticamente todas têm, mobiliário novo, sempre estamos trocando quando há necessidade...eles têm liberdade para trocar idéias e fazer modificações no ambiente para melhor adequar, mas antes é conversado...”*. Nesta empresa o funcionário tem liberdade para tomar iniciativas em relação ao espaço físico que ocupa desde que compartilhado com a empresa e demais responsáveis.

No tocante as **práticas adotadas para garantir e proteger a saúde dos trabalhadores**, o empresário respondeu: *“temos convênio coberto pela empresa (Unimed), seguro de vida, os programas de prevenção, auditoria (...)”*. Pode-se observar também que a empresa adota também o uso de EPI`s – Equipamento de Proteção Individual de Segurança.

Sobre **relacionamento entre os funcionários** registrou-se a seguinte resposta: *“é um desafio trabalhar em equipe, mas nós temos um índice de boa colaboração, colaboração mútua, temos conflitos também, mas é muito pouco...”*. Embora o empresário tenha referido-se a “índice” de colaboração, não foi encontrado nenhum



tipo de dados de pesquisa que confirme esta declaração, ou seja, trata-se de uma avaliação geral, de sua parte.

Quando questionado a respeito da existência de **queixas em relação à fadiga e cansaço** de seus funcionários, o respondente da Empresa 01 disse: “*não é comum chegar esse tipo de queixa, mas já chegou queixa de vendedor cansado, pedindo dois dias pra viajar, um caso de dor nas costas por entregar material, esse pediu as contas, ficou afastado com atestado e depois saiu...*”. De modo geral, não se tais queixas ocorrem, não foram confirmadas pelo empresário.

## **b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

Foi questionado ao empresário até que ponto seu funcionário tem **liberdade para planejar as prioridades** do seu trabalho e para **executá-lo**, ele respondeu: “*é deixado bem claro o que devem fazer, eles sabem o que deve ser feito, e aí fica tudo mais organizado, cada um fazendo a sua função... entregando o serviço no tempo certo.*”. Quanto à **liberdade pela busca de ajuda** de colegas e supervisores, houve novamente confirmações: “*total liberdade, eles sugerem idéias, procedimentos modificados vindos dos colaboradores.*”. Em relação a **liberdade para trocar idéias com profissionais de outra empresa** houve o seguinte comentário: “*com clientes, fornecedores, perdemos dois ou três funcionários por conta disso inclusive, porque tiveram contato com outras empresas, receberam propostas melhores de salário e foram pra outra empresa....*”. Quanto a este aspecto pode-se observar que existe controle sobre os funcionários para evitar que eles tenham contatos com outras empresas.

Sobre **retorno de informações** e orientações aos funcionários em relação a seus **desempenhos (resultados)**, ele afirmou que: “*deveria ser feito com mais freqüência, nas reuniões isso deveria ser melhorado, existe pouco feedback*”. Nota-se que a empresa ao tem programa de avaliação de desempenho formalizada. Nota-se também que o respondente reconhece esta necessidade.

Quanto ao retorno de informações e orientações aos funcionários sobre suas **atitudes e comportamento** no trabalho, comentou: “*por premiação, remuneração, mas ainda pode ser melhorado também, quem normalmente faz isso é gerente geral...*”. Nota-se que existe a prática de reconhecimento através da premiação financeira, para funcionários com bom comportamento.

No tocante ao **grau de escolaridade** dos funcionários, o respondente disse que *“está acima das exigências das funções”*. Já a respeito da **experiência prática** dos trabalhadores, ele apontou que *“também está adequada”*.

A respeito de como os **funcionários manifestam suas identidades com a empresa e com o trabalho que realizam**, o empresário afirmou que seus funcionários expressam grande satisfação com o trabalho e ele percebe isto através *“do que eu ouço deles, vejo que gostam.”* A maneira como o empresário percebe que seus funcionários estão **comprometidos com o trabalho** que fazem é no dia-a-dia: *“sinto o grupo bem comprometido, envolvido em ajudar a empresa e atingir objetivos, deixando a gente em satisfeitos...”*. Para o empresário sua satisfação explicar a dos funcionários.

### **c) Oportunidade de Crescimento e Segurança**

Quanto às **oportunidades de crescimento profissional**, ou seja, a existência de ações bem definidas que possibilitem o crescimento dos funcionários na empresa houve o seguinte depoimento: *“... bem definidas não, a empresa é pequena, temos casos de funcionário que era motorista passou a ser vendedor, ganhando 8 mil. A empresa é pequena, não tem como dar um cargo de gerência de um dia para o outro...”*. Pode-se notar que não existe política de carreira formal, sendo que a justificativa ocorre em função do tamanho da empresa.

No tocante ao oferecimento de **apoio para quem está estudando**, o empresário apontou que: *“sim, pagamos hoje para três funcionários faculdade e curso técnico, ajuda com o inglês também, é integral, para quer oferecemos essa oportunidade sim..., mas tem gente que não quer saber de estudar.”*. Foi questionado se existem **condições de trabalho diferenciadas para quem está estudando**, em função deste compromisso, ele afirmou que: *“tem uma funcionária que sai mais cedo por causa da faculdade, temos uma flexibilidade de horário nestes casos...”*.

Com relação às **políticas e programas de treinamento e desenvolvimento** sistematizados para todas as funções, ele afirmou que: *“tem, treinamentos, seminários em São Paulo, cada um vai à sua área, cursos de galvano, meio ambiente, palestras promocionais, estamos sempre levando o pessoal, promovendo algo do tipo...”*.

Quanto aos critérios adotados para a **contratação de funcionários**, ele afirmou utilizar: *“todas as análises de praxe, curriculum, entrevista, referência, experiência*

*profissional... nada muito diferente...*”, quanto à **promoção de funcionários**, acredita que: *“depende do momento, se houver oportunidade, se abrir uma vaga existe sim um aproveitamento interno se tem funcionário com perfil, só depois é que vamos buscar um externo, em último caso...”* Nesta empresa, o recrutamento interno é priorizado enfatizando assim o aproveitamento de talentos. Também é um modo de

Foi questionado se existe, por parte da empresa, **conhecimento sobre os interesses profissionais dos funcionários**, ele afirmou: *“sim, converso bastante sobre isso quando entram na empresa, se querem vendas, laboratório, eu dou liberdade para ele escolher...”*, afirmou que utilizam alguns **procedimentos para contribuir com o atendimento destes interesses**: *“fazemos reuniões de análise crítica, reunião quinzenal, com um representante de cada área.”*

Com relação à média de **rotatividade** de funcionários nesta empresa, o respondente afirmou ser: *“baixa, em média de 3, 4 anos de empresa”*. **No setor** ele acredita que: *“que é bem alta... Não pára gente trabalhando.”*

A respeito da percepção que o empresário tem sobre a **imagem da sua empresa** no mercado de trabalho local, ele afirmou: *“percepção de uma empresa pequena, porém organizada, que sempre cumpre suas obrigações, é respeitada, cumpre o que promete ao cliente...”*. Com relação às **demais empresas** do setor: *“50% do mercado não é confiável...”*.

#### **d) Compensação e Reconhecimento**

Quanto à **remuneração dos trabalhadores**, o empresário afirmou que está equilibrada internamente, pois, aplica *“renda variável, é um fixo mais base de resultados, desempenho, acho que está equilibrada, o vendedor tem mais a comissão...”*, se há equilíbrio com os padrões de salários das demais empresas do setor, ele acredita que: *“acima do mercado...”*, se está adequada à natureza e ao tipo de trabalho desenvolvido pelo funcionário, afirmou que: *“sim, bem adequada nos padrões brasileiros e no mercado...”*. Sobre a **participação dos trabalhadores nas negociações salariais**, o respondente afirmou: *“não, caso a caso, dentro da função, estuda a média de mercado, estuda-se individualmente...”*. Quanto à **política salarial** da empresa, ele acredita que todos conhecem: *“sim, quando entram já sabem...”*.

#### **e) Integração Social na Organização**

Questionado quanto à existência de ocorrência ou histórico relacionado à questão da **igualdade e oportunidade de trabalho**, quanto à: estado civil dos trabalhadores, hábitos e costumes (fumo, jogos, álcool), opção partidária (partido político, sindicato, etc.), valores, princípios, cultura (moral, ética, sigilos, etc.), raça (branca, negra, etc.), gênero (homem, mulher), opção sexual (homossexual, gay, etc.), idade, classe social, religião, aparência física, ele afirmou que: *“nunca, sem restrição nenhuma, nunca tive casos desse tipo...”*.

#### **f) Constitucionalismo**

Em relação aos **direitos legais e trabalhistas** dos empregados, esta empresa procede rigorosamente seguindo os critérios legais, respeitando e acatando integralmente os direitos legais e trabalhistas para todas as funções.

Foi questionado com que frequência ocorre **ações trabalhistas** em sua empresa, o respondente afirmou: *“nunca tivemos nenhuma”*.

#### **g) Trabalho e Espaço Total de Vida**

Quanto ao **ritmo e o volume de trabalho** na empresa, se isto interfere na vida privada de algum funcionário, na vida pessoal, nas escolhas pessoais, etc., o empresário afirmou: *“não, não tem isso, dá pra viver tranquilo...”*.

A percepção do empresário quanto à existência de **equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais dos trabalhadores e seus projetos de vida pessoal**, é vista por ele da seguinte forma: *“alguns funcionários atingem estes equilíbrio sim, se encontrando profissionalmente aqui e na vida, algumas pessoas se encaixam bem no que queriam fazer, outras não, porque ainda estão estudando, não sabem nem o que querem ainda...”*.

Sobre a existência de **flexibilização da jornada de trabalho** para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados, ele afirmou: *“sim, quem estuda tem, quando precisam, quando pedem com antecedência...”*.

A respeito da percentagem de **absenteísmo** dos funcionários em decorrência de afastamento médico, o respondente acredita que: *“é pequena, não tem este tipo de problema, avisam antes, planejam médico, compromisso, não é comum... a rotatividade e absenteísmo é muito baixo, tenho funcionários com 4, 5 anos, outros desde quando começamos. De 5 a 7 estão desde o começo.”*. Depois do afastamento médico

as principais causas, indicadas pelo empresário, de absenteísmo na empresa são: *“compromisso particular, consulta médica...”*.

#### **h) Relevância do Trabalho na Vida**

O respondente acredita que a **imagem** da empresa na cidade de Limeira é um aspecto positivo para **incentivar os funcionários a permanecerem** nela: *“sim, interfere bastante, a pessoa se interessa mais pelas condições que tem a empresa.”*. Tendo em vista que também é considerada **parceira dos problemas e projetos da comunidade local** ele comentou: *“sim, meio ambiente, idéias, projetos com poluição pra fora da cidade...”*. Na opinião do empresário, este assunto no setor encontra-se em fase inicial: *“está começando a ter, existe uma boa conscientização já... empresa/comunidade/meio ambiente...”*. Respondeu também que não existem **incentivos e esquemas diferenciados** de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas e nunca ouviu falar sobre isso no setor.

Foi questionado se existem afirmações por parte dos funcionários quanto à existência de **orgulho, satisfação e comprometimento** deles em pertencer à esta empresa, o empresário respondeu: *“sim, acredito que sim, mas isso não implica que a pessoa saia pra outra empresa...”*, dizendo ainda que existiu casos de trabalhadores que migraram para outras empresas, buscando melhores oportunidades.

A respeito de **projetos de qualidade de vida no trabalho**, ele afirmou que: *“especificamente não, mas já assistiram a palestras sobre o assunto...”*. Registrou-se para este aspecto a mesma resposta da Empresa 01.

Foi indagado ao empresário, da Empresa 01, sobre a relação entre o contexto de trabalho e possíveis interferências deste na qualidade de vida pessoal e familiar do trabalhador. As respostas estão demonstradas na tabela a seguir.

**Tabela 2: Aspectos do trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal- Empresa 01.**

Em que intensidade os aspectos do trabalho, abaixo relacionados, podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador?			
Aspectos do Trabalho	Interfere muito	Interfere pouco	Não interfere
Liderança/Supervisão do tipo rigorosa		X	
Execução de tarefas sob pressão.		X	
Incertezas quanto a manutenção do emprego, salário, etc.		X	
Ausência de Informatização e tecnologia.			X
Excesso de Informatização e Tecnologia			X
Horas Extras			X
Ambiente Cultural da empresa.		X	
Relacionamento com os colegas de trabalho.		X	
Dúvida sobre qual tarefa deve ser priorizada		X	
Sobrecarga de funções			X
Ritmo e Volume de trabalho			X
Conflito entre colegas de trabalho		X	
Atividades repetitivas e monótonas –		X	
Trabalho de baixo uso de criatividade.			X
Reuniões constantes			X
Mudança de membros da Direção e da Gerência da empresa.		X	
Competição entre funcionários para atingir metas		X	
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.		X	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>7</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

## 9. 2. 2. Entrevista na Empresa 02

### a) Condições de Trabalho

Conforme o respondente este aspecto mostra-se adequado aos **padrões legais** impostos ao setor (legislação): *“sim, está adequada aos padrões legais da legislação, eles fazem 44 horas semanais. Como não trabalhamos de sábado a gente compensa essas horas durante a semana”*. No tocante a **horas-extras**, ele afirmou que: *“em determinadas épocas fazemos sim, como dia das mães, namorados, natal, no natal é mais forte, final de ano... e depende do setor também, onde a mercadoria estiver parada, na produção, expedição, onde estiver mais complicado faz sim, mas não é programado, é muito de última hora também, fazemos uma escala para quem pode ficar mais...”*.

Em relação à forma como a empresa **organiza e distribui o trabalho** entre os trabalhadores, o respondente relatou não haver sobrecarga de trabalho em uma única função, sobre o acúmulo de tarefas diferenciadas para um mesmo funcionário, ele afirmou: *“Sim, tem sim. Cada um faz sua função, cada um tem a sua, mas se tiver precisando de gente em um determinado setor, faz mutirão, mas de modo geral, cada um faz sua função, ou o grupo ou de forma isolada.”*. Nesta empresa adota-se, quando necessário, a multifuncionalidade

Em relação aos **recursos de trabalho disponibilizados** aos trabalhadores, como máquinas e equipamentos, ele relatou que existe fiscalização periódica nos equipamentos e que são disponibilizados na medida e tempo certo: *“... tem dois responsáveis que só fazem isso... os funcionários avisam sobre o problema, tem uma planilha, e periodicamente fazem a revisão dos equipamentos... mas quem faz a solicitação é o setor..”*. Quanto às informações que o trabalhador necessita para desenvolver suas atividades nem sempre chegam até ele de modo confiável e dentro do prazo, conforme ele relatou: *“nem sempre, às vezes pode ter erro, mas tem todo um processo de verificação para as informações cruzarem, detalhes no meio que pode atrasar a informação...”*. As matérias primas são disponibilizadas ao trabalhador de modo adequado: *“são sim, só se tiver um caos no mercado para não ser disponibilizado, mas a gente sempre tem estoque”*.

A **estrutura física** da empresa mostra adequadamente satisfatória. Neste sentido, o respondente afirmou que ela é ponto de referência: *“(...) temos um programa de prevenção de riscos ambientais que engloba tudo isso. Faz avaliação periodicamente, faz relatório, passam pra gente tudo o que tem de ser melhorado. Foi pedido para comprar novas cadeiras, para melhorar o encosto, compramos, mas eles não usam adequadamente. Temos um técnico de segurança que faz a fiscalização o tempo todo, ele chama a atenção, fala da postura, oferece equipamento contra ruídos, luvas, óculos e vira e mexe são pegos sem utilizar os equipamentos. Já chegamos a mandar gente embora porque não queria saber de usar equipamento... aqui é ponto de fiscalização, de referência, nós nos preocupamos, a gente se preocupa com as instalações, segurança, se alguém reclama a gente vai ver no que pode melhorar.....”*.

Com relação às **práticas adotadas para garantir e proteger a saúde dos trabalhadores**, ele afirmou que existem avaliações e exames periódicos: *“fazem exame admissional, exames periódicos de prevenção, PPRA, PPRAG (programas de avaliações de riscos de galvanoplastia), uso de epi’s, brigada de incêndio, temos a CIPA (controle interno de prevenção de acidentes), são 14 funcionários, 7 a empresa escolhe, e 7*

os funcionários escolhem, são 2 anos de estabilidade, reunião mensal pra falar dos problemas, parece campanha de políticos, têm plano médico, empresa paga uma parte e funcionário outra, têm seguro de vida, (sem que os funcionários saibam), têm Help Móvel 24 horas. “. Chamou nossa atenção o fato da empresa manter sigilo quanto ao seguro de vida dos funcionários.

Sobre o **relacionamento entre os funcionários**, se existe cooperação entre eles, se gostam de trocar idéias e trabalhar em equipe, se existem conflitos entre eles, o respondente relatou que existe muito ciúmes entre eles. Um elogio a um funcionário pode levá-los a acreditar que possa estar existindo mais proteção: *“tem conflitos, mas sazonal. Eles têm muito ciúme, ou você elogia todo mundo ao mesmo tempo, ou você arruma problema - é porque está protegendo fulano-, temos palestras, campanha de relacionamento, tem psicólogo para falar sobre isso, em nossos dias de hoje a colaboração entre eles é pequena...”*. Pelo que se pode observar, o conflito entre funcionários é algo presente, justificando-se a contratação de uma psicóloga para trabalhar esta dimensão.

Sobre a existência de **queixas de fadiga e cansaço** o respondente relatou que: *“geralmente chega até mim, dependendo chega, aí é quando a bomba estourou, mas eles passam para o encarregado, quando chegam a reclamar, se queixam de exaustão mental, ficam de saco cheio, mas também não se propõem a fazer exercícios físicos para relaxar... Mas quando é muito grave é passado para o superior resolver...”*. O respondente acredita que os padrões de cansaço e queixas são observados em todas as **demais empresas** do setor: *“se cansam por tão pouco, segunda-feira é um tédio... acho que é assim em todas as empresas...”*.

## **b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

Questionado sobre a **liberdade dos funcionários para planejar as prioridades** do seu trabalho, foi relatado: *“é passado para eles sim. Coloca-se na mesa e o funcionário tem que destrinchar isso, o encarregado passa pra eles, se não tiver urgência ele pode escolher...”*, para **executar o seu trabalho**: *“eles precisam de uma direção, porque senão vão fazendo só o que é mais fácil, ainda atrasa tudo...”*, para buscar **ajuda de colegas e supervisores**: *“tem, porque cada setor tem o seu encarregado, se não consegue resolver vai para o gerente, diretor, se não passa pra mim, têm a liberdade de falar diretamente com o diretor... tem uma minoria que tem amizade, é passa direto para o diretor...”*, para **trocar idéias com profissionais de outra empresa**: *“dentro não, mas fora daqui tem sim...”*.



Quanto ao **retorno de informações** e orientações aos funcionários sobre seus **desempenhos (resultados)**, *“não tem, se precisar chamar a atenção reúne o setor, e tal... não tem política para chegar e dizer. Cada vez que chama pra elogiar, passam dois dias vem pedir aumento, tinham essa política e depois tiraram por causa disso...”*. Quanto ao retorno de informações e orientações aos funcionários sobre suas **atitudes e comportamento** no trabalho, ele acredita que: *“sobre o comportamento tem retorno, o encarregado que fala quando é coisa boa fala, quando é coisa ruim, um problema, quem fala é o superior...”*.

No tocante ao **grau de escolaridade** dos funcionários, ele afirmou que está adequado: *“pela necessidade da economia que estamos vivendo, tenho até professoras, nível superior na produção, ou falta de emprego, opção...”*, comparando com **demais empresas**: *“está na média do setor...”*. Já em relação à **experiência prática** dos trabalhadores, ele afirmou que está abaixo do que é esperado, pois: *“eles falam que sabem, falam que trabalhou três meses, mas não estão aptos, com prática, você vê o desenvolvimento da pessoa.”*

No tocante à manifestação dos funcionários quanto às suas **identidades com a empresa e com o trabalho que realizam**, o empresário acredita que 50% expressam grande satisfação pelo trabalho que realizam e outros 50% manifestam insatisfação, já quanto ao setor como um todo ele acredita que: *“tudo insatisfeito a mesma coisa...”*.

Quanto ao **comprometimento** dos funcionários com o trabalho que realizam, o respondente não observa comprometimento por parte deles: *“não vejo comprometimento com o trabalho não. Percebo no dia-a-dia, conversando ... no refeitório é que percebemos a insatisfação, o restaurante é terceirizado, cardápio disponível antecipadamente. 20% é pago pelo funcionário, o custo que eles têm é de 0,60 por refeição, tem arroz, feijão, refogado, dois tipos de salada, dois tipos de carne, molho, sobremesa, dois tipos de suco, tem nutricionista pra fazer uma comida balanceada, e tem reclamação de monte. Acha que não tá bom. O que a gente percebe é que onde eles estão servindo, trabalhando ficam quietos, e no refeitório onde são servidos, pagam para almoçar é onde eles mais falam, e descontam raiva do trabalho...”*.

### **c) Oportunidade de Crescimento e Segurança**

Questionado sobre **oportunidades bem definidas de crescimento profissional** dos funcionários, ele relatou que na contratação do funcionário este recebe informações sobre os procedimentos e oportunidades. No entanto depende

de dois fatores: surgir vaga ou oportunidade e do interesse de cada um: *“depende dele querer crescer, e depende de ter vaga. O recrutamento é feito interno primeiro, precisa falar que gostaria de ir pra tal vaga quando abre, na entrevista já falamos isso...”*.

O empresário relatou que não existe **ajuda** de custo **para quem está estudando**, mas que pode ajudar com as horas de estágio que ele precisa: *“não há muita ajuda neste sentido, no caso de um estágio a gente dá as horas que precisa, mas não tem ajuda de custo não...”*; ele acredita que no **setor** como um todo, essa não é uma prática muito adotada.

A respeito de **políticas e programas de treinamento e desenvolvimento** sistematizados para cada função, o respondente afirma que não existe: *“não tem, quando iniciamos o trabalho o encarregado mostra individualmente o que deve ser feito. Pagamos funcionário treinado (ferramentaria, estamparia), temos uma máquina alemã, o técnico já deu o curso, no dia-a-dia um ensina o outro...”* Quanto ao oferecimento de **programas de T e D** nas empresas do setor: *“há empresas que sim, a minoria.”*

No tocante aos critérios adotados para **contratar funcionários**, o empresário explica que: *“depende da função. Ferramentaria, por exemplo, tem que ter SENAI, se for produção (com ou sem experiência) proximidade da empresa, mulher pelo manejo das peças, disponibilidade de horário, boa conduta, bom relacionamento...”*. Já para a **promoção de funcionários**, apenas abrindo vaga: *“abrindo vaga... reconhecimento do funcionário, pelo desempenho, mostrar interesse, serviço, disposta a desafios, boa vontade, acontece de forma natural, observamos o caminho percorrido e o trabalho desempenhado...”*.

Quanto ao conhecimento, por parte da empresa, sobre os **interesses profissionais** dos funcionários, o respondente afirmou que conhece esses interesses; *“dá pra saber sim. Se tiver oportunidade de ganhar melhor lá fora a gente fica sabendo. Na entrevista eu pergunto, quando se fala eu acabo conhecendo. Já aconteceu de querer promover o funcionário e, ele não quis...”*. Apenas consegue **contribuir com o atendimento destes interesses** se o funcionário mostra interesse e se surgir oportunidades; *“se sobrar vaga a primeira pessoa a ser convocada é convidada, precisa ter mostrado interesse.”*

Questionado sobre a **rotatividade** de funcionários na empresa, ele afirma ser alta: *“(...) rodízio com frequência, começa a não ter trabalho, diminui o quadro de funcionários. Aumenta a demanda tem que arrumar outro, hoje é alta, em dois anos uns 80%.”*. No setor isso acontece mais na linha de produção, sim: *“na linha de produção é...”*.

De modo geral, a percepção que o empresário tem sobre a **imagem da empresa** no mercado de trabalho local é boa: *“sabemos que é muito bem vista, pelo prazo de entrega, idoneidade no Brasil e fora.. Exportamos para Israel, Argentina, Colômbia, Venezuela, Africa, Nigéria, ao todo são 31 países ativos, mas a procura varia em épocas diferentes....”*.

#### **d) Compensação e Reconhecimento**

Abordando a **remuneração** dos trabalhadores, quanto ao equilíbrio interno, o respondente afirmou: *“para quem paga, paga-se muito, para quem ganha, ganha-se pouco, mas conseguimos manter o equilíbrio sim...”*, quanto ao equilíbrio com os padrões de salários das **demais empresas** do setor, ele acredita que está em equilíbrio: *“está, tem gente que acha que pagamos muito bem...”*, se está adequada à natureza e ao tipo de trabalho desenvolvido pelo funcionário: *“de acordo com a função sim.”*.

O respondente afirmou que o trabalhador não costuma participar das **negociações salariais**: *“... não, não participa, pois fazemos o que o sindicato manda, se tiver que fazer negociação o encarregado solicita. Aí vamos analisar a possibilidade de mudança, de alteração”*, relatou ainda que a política salarial da empresa não é conhecida por todos os funcionários: *“acho que isso é natural do setor, ninguém conhece, pois nem dos acordos coletivos ficam sabendo...”*.

#### **e) Integração Social na Organização**

O empresário relatou que nunca houve alguma ocorrência ou histórico negativo relacionado à **igualdade e oportunidade de trabalho**, denotando preconceitos ou discriminações: *“nunca tivemos nada nesse sentido... o que tem é que em alguns setores, que não trabalham muita mulher, porque é um serviço mais pesado. Outros não trabalham homem, porque é um serviço mais delicado, mas é por causa do tipo de serviço...”*.

#### **f) Constitucionalismo**

Quanto aos **direitos legais e trabalhistas** dos empregados a empresa respeita e acata integralmente, conforme comenta: *“sim, cumprimos integralmente”*.

No tocante a ocorrência de **ações trabalhistas** da empresa, o respondente afirmou existir: *“de vez em quando acontece sim... não sei dizer o número, mas acontece...”*.

### g) Trabalho e Espaço Total de Vida

Questionado sobre a interferência do **ritmo e o volume de trabalho** na vida privada de algum funcionário, o empresário acredita que isso pode interferir, mas vai depender do próprio funcionário: *“pode ocasionalmente interferir, mas não é normal, a menos que um funcionário deixe colocar trabalho como prioridade, prefere aqui do que em casa”*.

Com relação ao **equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais dos trabalhadores e seus projetos de vida pessoal**, o respondente afirmou que existe em 50%: *“metade sim, metade não. Ninguém se cansa para planejar objetivos pessoais, nunca se atinge todos os objetivos, sempre aparecem outros quando você conquista um, a pessoa não pára de querer nunca, não dá pra saber...”*.

O empresário relatou que existe **flexibilização de jornada de trabalho** para os funcionários exercerem em atividades que possibilitam horários diferenciados, mas tem de ser conversado anteriormente: *“um turno de trabalho é obedecido, em caso de conversa há flexibilização, por interesse ou necessidade...”*.

Quanto à percentagem de **absenteísmo** dos funcionários em decorrência de afastamento médico, o respondente afirma que existe muito: *“existe muito atestado médico, no inverno é pior, temos uma médica que verifica o CID pra ver se vale... porque é complicado...”*. **No setor** costuma-se acontecer da mesma maneira, segundo o respondente: *“só muda de endereço, é tudo igual... os mesmos problemas...”*.

Questionado sobre **outras principais causas** de absenteísmo na empresa, ele relatou: *“filho doente, não tem com quem deixar, e a outra é gestação (estávamos com 4 esses dias), acidente de percurso vindo para o trabalho, de moto, e acidente de trabalho por último...”*.

### h) Relevância do Trabalho na Vida

O empresário relatou que a **imagem da empresa** na cidade de Limeira é um aspecto positivo para incentivar os funcionários a permanecerem nela.

Quando questionado se a empresa é vista como **parceira dos problemas e projetos da comunidade local**, o respondente afirmou que é vista sim, devido à empresa ter também um sistema de comunicação de rádio e TV que realiza muitas atividades envolvendo a comunidade, isso acaba misturando as atividades e a imagem de uma empresa com a outra: *“por termos uma empresa de sistemas de*

*comunicação, acaba misturando um pouco as coisas, ajudamos algumas entidades quando é possível...”.*

Segundo o respondente, este assunto é tratado **no setor** como um aspecto positivo, porque se a empresa ajuda a comunidade local deve fazer o mesmo com seus funcionários: *“a empresa é vista como doadora de assistência social, são solidários, ajuda APAE, ARIL, se fazemos isso para a comunidade também deve ser feito com os funcionários...”.*

O empresário relatou que não existem **Incentivos e esquemas diferenciados** de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas e nunca ouviu falar sobre isso no **setor**.

Questionado se existe afirmação por parte dos funcionários em ter **orgulho, satisfação e comprometimento** em pertencer nesta empresa, ele afirmou que a maior parte se orgulha e tem satisfação: *“70%, 80% tem orgulho de falar isso sim, insatisfação é pequena, o fundo da insatisfação não é na empresa, e sim problemas pessoais, acontecimentos da vida deles, insatisfeitos com a própria vida que vai interferir no trabalho...”.*

Com relação à existência **projetos de qualidade de vida no trabalho**, o responde afirmou que atualmente não existe nenhum: *“não tem hoje. Nós tínhamos a ginástica laboral todos os dias para o final da tarde, cada dia um. Hidroginástica também, as mulheres não queriam fazer porque era junto com os homens, então separamos turmas só de mulheres e turmas só de homens, não adiantou nada... de 50 pessoas, sobraram 3, aí ficou inviável pagar professor pra pouca gente. Temos tudo, pesinhos, alteres, colchonetes, todos os equipamentos para nada, há pouco tempo atrás voltou um grupo de dez, 12, por iniciativa deles mesmos, eles que pagam o professor hoje, fazer cumprir é difícil, acho que só pagando pra dar o valor.....”.*

As possíveis interferências dos aspectos do trabalho na qualidade de vida pessoal e familiar do trabalhador estão registradas na tabela 3, a seguir:

**Tabela 3: Aspectos do trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal- Empresa 02.**

Em que intensidade os aspectos do trabalho, abaixo relacionados, podem interferir na qualidade de vida do trabalhador?			
Aspectos do Trabalho	Interfere muito	Interfere pouco	Não interfere
Liderança/Supervisão do tipo rigorosa	X		
Execução de tarefas sob pressão.	X		
Incertezas quanto a manutenção do emprego, salário, etc.	X		
Ausência de Informatização e tecnologia.			X
Excesso de Informatização e Tecnologia		X	
Horas Extras		X	
Ambiente Cultural da empresa.			
Relacionamento com os colegas de trabalho.			X
Dúvida sobre qual tarefa deve ser priorizada	X		
Sobrecarga de funções	X		
Ritmo e Volume de trabalho	X		
Conflito entre colegas de trabalho			X
Atividades repetitivas e monótonas		X	
Trabalho de baixo uso de criatividade			
Reuniões constantes			
Mudança de membros da Direção e da Gerência da empresa.	X		
Competição entre funcionários para atingir metas			
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.		X	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Através das respostas do respondente da Empresa 02, percebe-se que 7 aspectos interferem muito, outros 4 podem interferir pouco e apenas 3 não interferem na qualidade de vida pessoal no trabalhador.

### 9. 2. 3. Entrevista na Empresa 03

#### a) Condições de Trabalho

Segundo o respondente este aspecto mostra-se adequado aos **padrões legais** impostos ao setor (legislação): *“sim, está adequada aos padrões legais da legislação, eles fazem 44 horas semanais, são 8h por dia, com intervalo de uma hora para almoço, como não trabalhamos de sábado a gente compensa essas horas durante a*

*semana, chegam mais cedo pra poder compensar, e de sexta-feira a gente as mais cedo, no meio da tarde...”*

De acordo com o relato do empresário, a frequência de **horas-extras** registradas na empresa é sazonal: *“de agosto à dezembro tem maior frequência, mas é difícil fazer, e quando faz funciona para todos, e janeiro parece férias, o serviço é pouco...”*

Em relação à forma como a empresa **organiza e distribui o trabalho** entre os trabalhadores, considerando à proporcionalidade de distribuição de tarefas; sobrecarga de trabalho em alguma função e acúmulo de tarefas diferenciadas para um mesmo funcionário; o respondente afirmou que mesmo fazendo uma escala de rodízio; todos os funcionários acabam desempenhando outras atividades também, até por conta do número pequeno de colaboradores: *“como são poucos funcionários, temos pessoas chaves, é uma pessoa mais qualificada e acaba fazendo mais de uma função mesmo, faz rodízio de tarefas, todo mundo faz um pouco de tudo, mas ao mesmo tempo todo mundo tem sua função específica, quem faz compras, só faz compras, mas quando precisa vai ajudar em outro setor... mas eles até gostam porque sai da rotina deles, não fica tão enjoativo, monótono...”*

Com relação aos **recursos de trabalho disponibilizados** aos trabalhadores (máquinas e equipamentos em estado adequado), o respondente relatou: *“não tem quem faça apenas manutenção, por ser uma empresa pequena, às vezes algum outro funcionário de outro setor até arruma, mas tem máquina que eu tenho que chamar o técnico que é de fora, especialista, de São Paulo... outro faz free lance, vem 2 x na semana, que acompanha, vê o que aconteceu de errado, na verdade o sistema de qualidade é errado, ele vem depois que aconteceu, o certo era prevenir, ver antes, isso é prioridade para mudança...”*. Afirmou também que as máquinas e equipamentos são disponibilizados aos funcionários na medida necessária, e as informações que o trabalhador necessita chegam até ele de modo confiável e dentro do prazo que ele necessita. No entanto já houve erros: *“já aconteceu de não chegar informação correta, às vezes acontece de pular algumas etapas, esquecer, mas logo que percebem que erraram já arrumam...”*. As matérias-primas também são disponibilizadas ao trabalhador de modo adequado.

No aspecto **estrutura física** (espaço, temperatura, poluição, barulho, luminosidade, entre outros), o empresário afirmou que há necessidade de algumas mudanças para melhorar: *“olha, pra falar a verdade, a empresa não é bem adequada. Por falta de dinheiro tivemos que nos mudar para um prédio menor, que é este, e tivemos que nos adequar à situação do prédio, com o que tínhamos. Os funcionários falam, reclamam,*

*mas tem muita coisa pra melhorar... a ventilação é ruim, é muito quente em qualquer lugar da empresa, não tem ar condicionado... precisamos sim melhorar....*". Foi observado pela pesquisadora que os funcionários perdem o ritmo de trabalho devido ao calor, parecendo cansados pelo fato de permanecerem no ambiente por muitas horas, existe um pé direito alto na empresa, porém sua estrutura é quente, a ventilação é pequena. Solicitando que fizesse uma comparação com o setor, ele respondeu: *"das empresas que conheço 50% está adequada e outros 50% não estão..."*.

Sobre as **práticas adotadas para garantir e proteger a saúde dos trabalhadores**: *"todos têm plano médico, temos exame periódicos de o programa de prevenção de riscos ambientais, fazemos consultoria e auditoria uma vez ao ano que faz essa vistoria do que precisa ser melhorado..., fazem o relatório do que tem de arrumar, a CIPA, comissão interna de prevenção de acidentes é feita a partir de 20 funcionários, nós ainda não temos isso.... Ninguém tem seguro de vida..."*.

No tocante à questão de **relacionamento** entre os funcionários, se existe cooperação entre eles, se gostam de trocar idéias e trabalhar em equipe, se existe conflito entre eles, o respondente afirma que existe bom relacionamento, se conhecem muito tempo, a maior parte tem envolvimento familiar: *"sim, têm um bom relacionamento, entre colegas, entre chefia, até porque é uma turma pequena e antiga... Difícil haver conflitos..."*.

Com relação à existência de **queixas sobre fadiga e cansaço**, o respondente não tem conhecimento, relata apenas o aspecto de postura errada, que pode trazer cansaço e fadiga: *"não tem queixas, não tiveram queixas desse tipo de problema, não tem espaço físico grande, é mais em relação á postura, jeito de sentar, a maioria senta errado, dá dor nas costas, isso eles reclamam bem... nunca fizemos uma palestra de ergonomia, é até falha nossa."*

## **b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

Com relação à **liberdade do funcionário para planejar as prioridades** do seu trabalho, o empresário afirmou: *"tem um encarregado da produção, que determina o que vai fazer, uma pessoa de cada setor passa as prioridades para o departamento todo, determina o que seus colaboradores vão fazer..."*, assim é o mesmo para **execução do seu trabalho**. Quanto à liberdade para buscar **ajuda de colegas e supervisores**: *"tem liberdade sim, até porque são poucos, família, estão em contato á todo instante..."*, para **trocar idéias com profissionais de outra empresa**: *"tem, mas se fazem não sei.... traz a idéia de outro pra cá, isso acontece... no setor não tem estímulo*



*para isso, trocar informações, se pudesse fazer um café com os funcionários de várias empresas pra trocar idéias seria legal, gosto muito de falar com outros sobre isso, a troca de experiência é válida sempre....”.*

Quanto ao **retorno de informações** e orientações aos funcionários sobre seus **desempenhos (resultados)**: *“existe um retorno, não de 100%, mas tem fator importante para melhorar inclusive, as pessoas chaves, que estão na frente, responsáveis por cada setor é quem dá esse retorno...”*. O respondente afirmou que o retorno de informações e orientações aos funcionários sobre suas **atitudes e comportamento** no trabalho: *“acontece da mesma forma anterior...”*.

No tocante ao **grau de escolaridade** dos funcionários, o empresário afirmou que está abaixo das exigências de suas funções: *“o pessoal da solda, montagem, a maioria dentro da necessidade, mas ferramenteiro, vendas, precisaria de cursos sobre isso...”*. Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários das **demais empresas**, ele acredita que todos estão abaixo das necessidades exigidas.

Questionado quanto à **experiência prática** dos trabalhadores ele acredita que está adequada: *“apesar de não ter curso específico está adequada...”*. O nível de experiência prática dos funcionários em relação às **demais empresas** está abaixo das exigências, segundo o empresário: *“... precisa de cursos profissionalizantes pra melhorar...”*.

O empresário percebe a **identificação de seus funcionários com a empresa**, pois acredita que gostam de trabalhar na empresa e afirmou que eles expressam grande **satisfação pelo trabalho que realizam**: *“o pessoal aqui gosta de trabalhar com a gente, com o tipo de trabalho que fazem, eles falam...”*.

De modo geral, o respondente afirma perceber que seus funcionários estão **comprometidos com o trabalho** que fazem: *“sim, pela forma como executam, pela conversa...”*.

### **c) Oportunidade de Crescimento e Segurança**

Quanto à definição das **oportunidades de crescimento profissional**, o empresário afirma que existe, e que os funcionários conhecem desde o momento que entram: *“... na verdade o crescimento profissional nesse setor é difícil, o setor não tem muito que crescer profissionalmente, não tem como crescer muito, por ex., um funcionário que está comigo há 20 anos não tem mais como crescer... é difícil...”*. O mesmo pode-se dizer a respeito das **demais empresas** do setor: *“é nesse padrão, não há como crescer*

*muito, porque é um setor que exige muita tecnologia, que exija muita especialização, pra ganhar mais que aquilo só saindo da empresa e montar a sua...”.*

Quanto à existência de **apoio para quem está estudando**, segundo o respondente, isso não existe: *“não, nenhum, queremos com o SENAI, no ano que vem, vamos oferecer ajuda para quem quiser...”.* Acredita ainda que esta não é uma prática das **demais empresas** do setor.

A empresa não apresenta **políticas e programas de treinamento e desenvolvimento** sistematizados para todas as funções: *“não, pelo mesmo motivo, por ser pequena, tem muitas limitações”.*

O respondente afirmou que não tem critério específico para **contratar funcionários**: *“não tenho um critério específico não...”.* O mesmo acontece na **promoção de funcionários**: *“também não...”.* Quanto este assunto nas **demais empresas** do setor, ele afirmou que: *“ninguém tem critério específico, entrevista, curriculum pra ver referências anteriores, acho que é assim para todos, na promoção é mais o dia-a-dia, só assim pra saber se dá pra promover alguém, ver o desempenho...”.*

Com relação à **ciência dos interesses profissionais de seus funcionários**, o respondente afirmou não ter ciência: *“não, sinceramente não...”*, e que isto se aplica para todo o **setor**: *“é prática do setor, a maioria não conhece, como o funcionário não tem muito como crescer, é limitado, ou ele aceita ficar naquela situação ou vai embora...”.*

Quanto à questão da **rotatividade** de funcionários, o empresário afirmou ser pequena: *“muito baixa, pouca gente, familiar, a mais nova é da recepção... tenho funcionário que está comigo desde quando começamos...”.* O empresário não acredita que seja desta forma nas **demais empresas**: *“no setor a rotatividade é bem grande, tem vários fatores, estamos na era sazonal, não acha funcionário qualificado.”.*

Quanto à percepção que o respondente tem sobre a **imagem da empresa no mercado** de trabalho local: *“a imagem é boa, empresa acho que até a vêem melhor do que ela é...”.* Falando das **demais empresas** do setor: *“no geral, vejo muitas empresas boas, não gosto de ver que tem muitas informais, mas nem gosto de falar sobre isso...”.*

#### **d) Compensação e Reconhecimento**

Questionado quanto ao **equilíbrio da remuneração** dos trabalhadores internamente, ele afirmou que está equilibrada, com os padrões de salários das

demais empresas do setor, acredita que também esteja: *“está, com o setor está no mesmo nível salarial, a única exceção é a Galle, o resto tá igual...”*, quanto à natureza e ao tipo de trabalho desenvolvido pelo funcionário, também se encontra equilibrada; *“acho que sim, creio que sim...”*.

O respondente afirmou que o trabalhador não costuma participar das **negociações salariais** que a empresa realiza.

Quanto à **política salarial** da empresa, ele afirmou ser conhecida por todos os funcionários: *“é conhecida sim... fazemos reuniões quando há necessidade, não tem reuniões programadas, mas as vezes fazemos....”*

#### **e) Integração Social na Organização**

Falando sobre ocorrência ou histórico relacionado à **igualdade e oportunidade de trabalho** quanto à: estado civil dos trabalhadores, hábitos e costumes (fumo, jogos, álcool), opção partidária (partido político, sindicato, etc.), valores, princípios, entre outros, o respondente afirmou: *“não, nunca tivemos nenhum caso desse tipo... mas tem algum setor que não trabalha muita mulher, porque é um serviço mais pesado, mais braçal, outros não trabalham homem, porque é um serviço mais delicado, por exemplo, na cravação, montagem, são peças pequenas, homem tem a mão mais pesada, de resto nunca tive problema não...”*. Com relação às **demais empresas** do setor, ele acredita que a questão de gênero é o que mais se aplica, mas não devido a nenhum tipo de preconceito e sim pelas atividades, onde uma necessidade de mais força e outra de mais delicadeza: *“acho que em relação a sexo mais... por causa dos tipos de serviço... alguns mais adequados para homens, outros para mulher...”*.

#### **f) Constitucionalismo**

Em relação aos **direitos legais e trabalhistas** dos empregados o empresário disse respeitar e acatar integralmente os direitos legais e trabalhistas para todas as funções: *“sim, respeitamos todos os direitos trabalhistas, integralmente, inclusive quando se fala em trabalho infantil.”*

Falando sobre a ocorrência de **ações trabalhistas** na empresa, ele afirmou: *“em 22 anos de empresa tivemos 2 ações trabalhistas....”*. No setor, ele disse que também ocorre, mas o que tem acontecido muito, são os acordos amigáveis com o sindicato antes de entrar na justiça: *“CCP (comissão de conciliação prévia), hoje*

*faz negociação amigável com o sindicato, não passa direto para o juiz, diminuiu bem, tinha muito mais problema...”*

#### **g) Trabalho e Espaço Total de Vida**

O empresário afirmou que o **ritmo e o volume de trabalho** nesta empresa não interferem na vida privada dos funcionários: *“não, não, é tipo de trabalho mais tranqüilo...”*. Visto da mesma maneira nas **demais empresas**: *“acredito que é a mesma coisa, tipo de trabalho tranqüilo...”*.

De modo geral, o respondente afirmou que não existe um **equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais dos trabalhadores e seus projetos de vida pessoal** pelo fato do salário ser baixo: *“não tem equilíbrio, acho que difícil ter equilíbrio nesse ramo.... Se ganha pouco...”*.

Quanto à **flexibilização da jornada de trabalho** para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados, ele afirmou que são episódios negociados: *“se tem um motivo justificado, sempre conversado antes tem como ser flexível sim, mas depois compensa as horas...”*. Este assunto em relação às **demais empresas** do setor apresenta-se da mesma forma: *“existe flexibilização sim...”*.

Com relação ao **absenteísmo** dos funcionários em decorrência de afastamento médico, ele acredita que: *“acho que uns 5%, só nesse período agora eu tenho três mulheres grávidas afastadas da empresa”*. Sendo também a média do **setor**. Depois do afastamento médico, outras principais causas de absenteísmo indicadas pelo respondente são; *“problema particular com o filho, falta de creche, isso atrapalha bem... problemas pessoais com consulta médica....”*.

#### **h) Relevância do Trabalho na Vida**

O respondente afirmou que a **imagem da empresa** na cidade de Limeira é um aspecto positivo para incentivar os funcionários a permanecerem nela: *“sim, acho que sim, é um incentivo maior...”* Acredita também que empresa é vista como uma **parceira dos problemas e projetos da comunidade local**, pois participa de algumas atividades: *“sim, participamos do que somos convidados...”*. Ele acredita que esta é uma prática dotada pela **maioria das empresas** formais: *“são parceiros sim, tem mais conscientização sobre reciclagem, tratamento dos produtos químicos utilizados...”*.

O empresário afirmou que não existem **incentivos e esquemas diferenciados** de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas, afirmando inclusive que: *“nunca vi isso no setor.”*

Pelo fato de ter funcionários muito antigos, o empresário acredita que exista orgulho, satisfação e comprometimento dos funcionários em pertencer a esta empresa: *“acho que sim, tanto pela questão do tempo que trabalham conosco... temos funcionários muito antigos aqui...”*

Quanto à existência de **projetos de qualidade de vida no trabalho**, o respondente relatou não apresentar neste momento: *“não tem ainda, já pensei em tanta coisa, o que temos prioridade é a situação de segurança, ambiente, a parte de controle (ISO), quero implantar...”*

Em relação a possíveis interferências de aspectos do trabalho na qualidade de vida pessoal e familiar do trabalhador, a empresa 3 mostrou a seguinte situação na tabela 4, a seguir:

**Tabela 4: Aspectos do trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal- Empresa 03.**

Em que intensidade os aspectos do trabalho, abaixo relacionados, podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador?			
Aspectos do Trabalho	Interfere muito	Interfere pouco	Não interfere
Liderança/Supervisão do tipo rigorosa			
Execução de tarefas sob pressão.			
Incertezas quanto a manutenção do emprego, salário, etc.			
Ausência de Informatização e tecnologia.		X	
Excesso de Informatização e Tecnologia			
Horas Extras			
Ambiente Cultural da empresa.			
Relacionamento com os colegas de trabalho.			
Dúvida sobre qual tarefa deve ser priorizada			
Sobrecarga de funções			X
Ritmo e Volume de trabalho			
Conflito entre colegas de trabalho			
Atividades repetitivas e monótonas	X		
Trabalho de baixo uso de criatividade.	X		
Reuniões constantes			
Mudança de membros da Direção e da Gerência da empresa.			
Competição entre funcionários para atingir metas			
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.	X		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Com relação a Empresa 03, registrou-se um número pequeno dos aspectos relacionados ao trabalho, e apenas 3 deles interferem muito na qualidade de vida pessoal do trabalhador. O respondente acredita que grande parte destes aspectos não aparece no ambiente de trabalho, e o funcionário dele não sofre com esse tipo de interferência.

#### 9. 2. 4. Entrevista na Empresa 04

##### a) Condições de Trabalho

Segundo o respondente este aspecto mostra-se adequado aos **padrões legais** impostos ao setor (legislação): *“sim, está adequada aos padrões legais da*

*legislação, eles fazem 44 horas semanais*". Quanto à questão de **horas-extras**, o respondente afirmou ser sazonal: *"é difícil fazer, apenas em determinadas épocas, mais no final do ano, neste caso, são duas horas por dia e apenas o departamento de expedição"*.

Quanto à **organização e distribuição do trabalho** entre os trabalhadores, ele afirmou existir proporcionalidade de distribuição de tarefas entre os trabalhadores, onde não apresenta sobrecarga de trabalho nas funções: *"não, não tem... cada um tem a sua função, cada um fica na sua função, a gente tem uma escala de tarefas da mesma função e departamento para não sobrecarregar, às vezes um fica reclamando do outro porque produz pouco e o outro mais... com a escala isso diminuiu bem..."*.

Em relação aos **recursos de trabalho disponibilizados** aos trabalhadores, afirmou ter as máquinas e equipamentos em estado adequado ao trabalho: *"sim, mas quando precisa arrumar os próprios funcionários pedem, eles mesmos solicitam..."*. Também afirmou ter as máquinas e equipamentos disponibilizados na medida necessária. As informações que o trabalhador necessita e a disponibilidade de matérias-primas são fornecidas ao trabalhador de modo adequado: *"os pedidos são feitos em três vias, sempre uma seqüência pra chegar a informação no tempo certo e correta, mas por falta de atenção já teve erro, na correria pode errar, trocar pedido, mas no meio do caminho o erro é percebido e há tempo de arrumar..."*. Comparando com **demais empresas** ele acredita que está em conformidade: *"... sempre queremos melhorar o uniforme, ar condicionado, hoje praticamente quase todas as salas têm... Nesse sentido não economizamos, equipamentos de segurança..."*.

Questionado quanto à **estrutura física**, relatou ter espaço adequado; *"área de boa circulação"*, temperatura adequada; *"é bem fresquinho, equipamos com ar condicionado"*, poluição: *"não vejo problema com isso, trabalhos com banho também, mas o processo tem tratamento, até porque nas auditorias isso é bem inspecionado"*, não tem problemas com barulho: *"adequado, e no setor que tem um pouco mais por causa das máquinas eles são obrigados a usar protetor"*, luminosidade adequada, mobiliário adequado: *"está adequado também, o refeitório é grande, e mesmo assim dividimos os horários para não tumultuar e ficar apertado..."*, certo grau de conforto: *"as cadeiras tem bom encosto, exatamente pra ficar confortável e adequado ao trabalho"*, segurança: *"tem segurança na frente da empresa, controle de alarme interno, câmeras..."*.

Quanto às **práticas adotadas para garantir e proteger a saúde** dos trabalhadores, o respondente relatou se preocupar com esta questão: *"cada*

*funcionário tem plano médico, seguro de vida, mas esse ninguém sabe que tem, achamos melhor não falar à eles que tem, pra evitar qualquer problema com isso, eles fazem exames periódicos, tem o admissional e depois os periódicos, temos o PCMSO- Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, e o PPRA- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais- produtos químicos, ruídos, poluição, esse tipo de controle é feito sempre".* Acredita que as **empresas formais** e idôneas obedecem aos mesmos critérios: "é pra ter, obrigatoriamente, as empresas conceituadas, idôneas fazem sim...".

De modo geral, acredita que o **relacionamento** entre os funcionários é bom: "daria uma nota sete no trabalho em equipe, tem muito da questão de competitividade, mas no geral eles gostam de trabalhar em equipe sim, levam na brincadeira, gozação pra quem anima e motiva a equipe a trabalhar, porque tem uns que levantam mais o ânimo dos outros, eles cooperam sim...". Comparando-se com as **demais empresas** do setor: "acredito que adequado, hoje está bem melhor, vão jogar bola toda quinta com o chefe, tem churrasco, vão a festas de confraternização duas vezes ao ano, eles vão porque gostam, não são obrigados."

As **queixas sobre fadiga e cansaço** não costumam aparecer, segundo o respondente: "olha, não chega na direção não, nunca reclamaram, para o RH também não tem essa reclamação não...". Observando este assunto nas **demais empresas** do setor: "já ouvi falar de outras empresas, principalmente na área de exportação vira a noite e reclamam".

## **b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

Questionado quanto à **liberdade** que o funcionário tem **para planejar as prioridades do seu trabalho**, ele afirmou: "sim, eles têm... quando tem pedido de urgência eles se organizam, param o que estão fazendo pra dar conta, ajudar o outro setor... no dia-a-dia eles sabem o que é preciso fazer e eles se organizam pra fazer...". Para **executar o seu trabalho**: "também têm...". Para **buscar ajuda** de colegas e supervisores: "sim, tem sim, avisam a diretoria inclusive pra pedir ajuda, tirar alguém de outro setor mais tranquilo pra superar o pedido urgente...". Para **trocar idéias com profissionais de outra empresa**: "tem os técnicos pra resolver, a própria diretora pede ajuda pra trocar idéia pra trazer pra empresa."

Afirmou o empresário que o **retorno de informações** e orientações aos funcionários sobre seus **desempenhos (resultados)** não é feito: "não tem, isso ainda não é feito...". O retorno de informações e orientações sobre suas **atitudes e comportamento** no trabalho existe, mas é pequeno: "no dia-a-dia é pouco retorno, é



raro, mas quando tem de parabenizar o comportamento isso é feito, e quando o comportamento não é agradável tem retorno também.”. A forma como a empresa emite retorno aos funcionários sobre padrões de desempenho e atitudes e comportamentos está abaixo relação às **empresas do setor**:

No tocante ao **grau de escolaridade** dos funcionários, ele relatou que está adequado, e em relação às demais empresas: *“depende do setor, no geral está abaixo, precisa ter mais profissionais especializados, mais estudo, profissionalização.”*

Quanto à **experiência prática** dos trabalhadores está abaixo do que é esperado. Comprando-se com as **demais empresas** do setor: *“acho que abaixo, precisa de cursos profissionalizantes pra ter uma prática melhor...”*

Relatou que os funcionários não costumam manifestar suas **identidades com a empresa e com o trabalho que realizam**: *“a gente percebe nas festinhas, no dia-a-dia não aparece satisfação, mas nas festinhas a gente os vê falando que gostam, que estão contentes, satisfeitos....”*. Este assunto nas **demais empresas** do setor ele não soube responder.

De modo geral, o respondente afirmou que percebe que os funcionários estão **comprometidos** com o trabalho que fazem, mas existe a porcentagem que não se compromete também: *“a maioria é, mas outros estão aqui por causa do salário no fim do mês, esses querem que a hora passe rápido eu acho.....”*

### c) Oportunidade de Crescimento e Segurança

Com relação às **oportunidades bem definidas de crescimento profissional** dos funcionários, o empresário afirmou que é um assunto de conhecimento de todos: *“sim, eles sabem que quando surgem vagas dá para mudar de setor, fazemos primeiro o recrutamento interno, promoção de mudança de setor para melhor salário, só se realmente não há como mudar alguém do setor ou promover pra fazer recrutamento externo...”*

Sobre algum tipo de **apoio para quem está estudando**, o respondente afirmou contribuir de alguma forma: *“quando tem algum curso no SENAI, a gente dá alguma ajuda sim, pagamos uma parte do curso, mas a maioria não estuda...”*. Acredita que no **setor** não é uma prática muito utilizada: *“difícil, não sei dizer, muitas empresas não querem se comprometer...”*. Contudo, não existem **condições de trabalho diferenciadas** para quem está estudando: *“não, é tudo igual, todo mundo tem os mesmos horários, os mesmos serviços...”*

A respeito de **políticas e programas de treinamento e desenvolvimento** sistematizados, o respondente afirmou que não existem: *“não tem necessidade não, o que a gente faz é palestra de treinamento, orientação, e sempre o mais antigo, mais experiente é quem faz o treinamento para os mais novos...”*. Nas **demais empresas** ele desconhece o assunto: *“não sei, não conheço, acho que faz parte do dia-a-dia...”*.

No tocante aos critérios adotados para **contratar funcionários**, relatou a necessidade de ter alguns quesitos: *“ter experiência em fábrica de jóias, ter ensino médio, noções básicas de informática...”*, para **promover funcionários** afirmou a exigência de algumas necessidades: *“ter uma vaga, se sair alguém, primeiro a oportunidade vai para quem já está conosco, depois busco fora... e precisa ter o perfil da função...”*.

A respeito dos **interesses profissionais dos funcionários**, o empresário relatou: *“nunca parei para perguntar, porque muitas coisas eles preferem não ter responsabilidade sabe... são acomodados...”*. No entanto, a empresa admite estar aberta para qualquer conversa nesse sentido: *“estamos sempre abertos para conversas, trocar idéias, os funcionários chegam pra falar quando querem... se eles não falam eu não fico sabendo...”*.

Com relação à **rotatividade** de funcionários, o respondente afirma existir alta rotatividade: *“mais ou menos eles ficam um ano trabalhando aqui... até que existe uma alta rotatividade sim...”*, sendo alta também no **setor**: *“... é grande também, é bem pior, de três meses, tem muito funcionário que é contratado temporário...”*.

De modo geral, a percepção sobre a **imagem da empresa no mercado** de trabalho local é vista de maneira positiva: *“é uma boa empresa, pequeno porte, tem se destacado bem no mercado, vem crescendo aos poucos, antes tínhamos 18 funcionários, hoje já temos 32...”*.

#### **d) Compensação e Reconhecimento**

Sobre a **remuneração** dos trabalhadores, o respondente afirmou que encontra-se equilibrada internamente, inclusive pela função desempenhada: *“acho que está até um pouco mais, pagamos o piso salarial para quem tem mais de ano 490,00 e para quem tem menos 420,00, mas depende do tempo de serviço, do histórico do funcionário...”*.

Nesta empresa o trabalhador não costuma participar das **negociações salariais** que a empresa realiza, conforme o respondente. No entanto, tem a **política salarial** conhecida por todos os funcionários.

#### **e) Integração Social na Organização**

Segundo o respondente nunca ouviu nenhum caso quanto ocorrência ou histórico relacionado a **igualdade e oportunidade de trabalho**, quanto à: estado civil dos trabalhadores, valores, princípios, cultura (moral, ética, sigilos, etc.), raça (branca, negra, etc.), gênero (homem, mulher), classe social, aparência física, entre outros. Também desconhece este assunto nas **demais empresas** do setor.

#### **f) Constitucionalismo**

Em relação aos **direitos legais e trabalhistas** dos empregados a empresa respeita e acata integralmente os direitos legais e trabalhistas para todas as funções: *“sim, tudo conforme a lei, registrado conforme a lei...”*.

O respondente relatou não ocorrer **ações trabalhistas** na sua empresa: *“não temos ações trabalhistas não, apenas uma vez, mas quando a empresa era em São Paulo ainda, estamos aqui há dois anos apenas...”*.

#### **g) Trabalho e Espaço Total de Vida**

Segundo o respondente, o **ritmo e o volume de trabalho** da empresa interferem na vida privada dos funcionários: *“sim, interfere um pouco sim, não tem como fugir...”*.

Este assunto em relação às **demais empresas** do setor é visto de forma natural, todas são atingidos da mesma maneira: *“acredito que é a mesma coisa, todo mundo compete igual... a correria é a mesma”*.

De modo geral, o empresário acredita que existe um **equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais dos trabalhadores e seus projetos de vida pessoal**: *“tem equilíbrio, considerando que vida pessoal e profissional está muito interligada, porque é vontade de todos trabalharem pra fazer seus projetos de vida, manter a casa, estudar, sempre têm um objetivo...”*.

Sobre a **flexibilização da jornada de trabalho** para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados é permitido desde que negociado antecipadamente: *“sim, sempre é conversado anteriormente, se tem algum*

*compromisso, se precisam chegar mais tarde ou sair mais cedo... é conversado com antecedência”.*

Quanto ao **absenteísmo** dos funcionários em decorrência de afastamento médico ocorre com pouca freqüência: *“existe pouca falta, temos uma política de pontualidade, assiduidade, a gente até incentiva com um prêmio, uma cesta básica para quem não faltar um dia, se faltar um, já não ganha a cesta...”*. Depois do afastamento médico as principais causas de absenteísmo na empresa indicadas pelo respondente são: *“aparece virose ou gripe sempre, e também por causa do filho, fica doente, precisa levar no médico, a pessoa que cuida falta, não tem com quem deixar... esse tipo de coisa...”*

#### **h) Relevância do Trabalho na Vida**

Segundo o respondente a imagem da empresa na cidade de Limeira é um aspecto positivo para incentivar os funcionários a permanecerem nela: *“sim, acho que sim, a gente tem normas, é organizado, tem boa imagem, acho que isso incentiva sim...”*. Em que a empresa não é vista como uma parceira dos problemas e projetos da comunidade local: *“não, não temos ainda esse tipo de política...”*. Este assunto nas demais empresas do setor ele não soube dizer: *“não sei, mas são poucas que fazem parte de projetos, participam...”*.

Questionado sobre a existência de **incentivos e esquemas diferenciados** de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas, o respondente afirmou que não existe.

O empresário acredita que se pode afirmar que existe **orgulho, satisfação e comprometimento** dos funcionários em pertencer esta empresa: *“no geral sim, nunca foi feita uma pesquisa pra isso, mas acredito que sim...”*.

A respeito de **projetos de qualidade de vida no trabalho**, o respondente afirma ainda não existir: *“a princípio temos um projeto de termos nosso próprio prédio, um espaço maior nosso, pra poder melhorar as condições de trabalho... mas um projeto específico não tem...”*.

Foi questionado ao empresário, da Empresa 04, sobre a relação entre o contexto de trabalho e possíveis interferências deste na qualidade de vida pessoal e familiar do trabalhador. Conforme demonstra tabela 5.

**Tabela 5: Aspectos do trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal- Empresa 04.**

Em que intensidade os aspectos do trabalho, abaixo relacionados, podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador?			
Aspectos do Trabalho	Interfere muito	Interfere pouco	Não interfere
Liderança/Supervisão do tipo rigorosa			X
Execução de tarefas sob pressão.		X	
Incertezas quanto a manutenção do emprego, salário, etc.	X		
Ausência de Informatização e tecnologia.		X	
Excesso de Informatização e Tecnologia			X
Horas Extras			X
Ambiente Cultural da empresa.			X
Relacionamento com os colegas de trabalho.		X	
Dúvida sobre qual tarefa deve ser priorizada			X
Sobrecarga de funções			X
Ritmo e Volume de trabalho		X	
Conflito entre colegas de trabalho		X	
Atividades repetitivas e monótonas		X	
Trabalho de baixo uso de criatividade.		X	
Reuniões constantes			X
Mudança de membros da Direção e da Gerência da empresa.			X
Competição entre funcionários para atingir metas		X	
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.			X
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Com relação a Empresa 04, o respondente afirmou a existência de alguns aspectos relacionados ao trabalho. No entanto, acredita-se que a maioria deles não interfere na qualidade de vida pessoal do trabalhador e alguns existem, mas interferem pouco. Apenas um item foi mencionado como aspecto que interfere muito na qualidade de vida pessoal do trabalhador: incertezas quanto a manutenção do salário e do emprego.

## 9. 2. 5. Entrevista na Empresa 05

### a) Condições de trabalho

De acordo com o respondente da Empresa 05, os **padrões legais** são obedecidos rigorosamente: *“sim, a empresa está adequada aos padrões legais da legislação, fazem 44 horas semanais., são 8h por dia, com intervalo de uma hora para almoço, não trabalhamos de sábado realizando a compensação de horas conforme acordo coletivo com Sindjóias, seguimos rigorosamente o horário de trabalho....”*.

O assunto **horas-extras** é visto pelo empresário de forma sazonal: *“é bastante sazonal, efeito dominó, de setembro à dezembro é mais correria, aumenta um pouco as horas-extras, em janeiro cai as vendas, então não tem necessidade de horas-extras...”*.

Quanto à **organização e distribuição do trabalho** entre os trabalhadores, incluindo, distribuição de tarefas, sobrecarga de trabalho, acúmulo de tarefas segue-se uma padronização, para que ninguém faça nada daquilo que lhe seja atribuído pelo cargo: *“no mesmo setor possibilitamos todo mundo fazer de tudo, legalmente não pode cargos diferentes e salários diferentes, não é feito por causa do problema legal, se for no mesmo cargo desenvolvem várias tarefas, administrador da área tem que ter certeza absoluta que está todo mundo no padrão....”*

Em relação aos **recursos de trabalho disponibilizados** aos trabalhadores, máquinas e equipamentos em estado adequado, o respondente afirmou que tudo se faz para garantir o desenvolvimento das atividades: *“o que se tem de recursos nessa empresa ninguém pode reclamar, não falta nada, equipamentos de boa qualidade, instrumentos de trabalho é tudo certinho, a manutenção quando é solicitada é feito de imediato o reparo...”*. Quanto às máquinas e equipamentos disponibilizados na medida necessária: *“sim, está dentro do padrão pela quantidade de itens que tem... de produtos que produzimos...”*. Afirmou o respondente que as informações que o trabalhador necessita chegam até ele de modo confiável e dentro do prazo, mas acontecer de haver algum erro: *“até acontece, mas numa proporção muito pequena...”*. As matérias-primas são disponibilizadas ao trabalhador de modo adequado também com uma pequena margem de erro: *“tem gente que fica desesperado por um erro, mas é proporcional pela quantidade de itens que temos... é muita coisa...”*.

Conforme o respondente, as condições de trabalho nesta empresa estão adequadas com relação às **demais empresas** do setor: *“totalmente adequado, converso bastante com os candidatos na seleção e eles falam bastante, aqui dá de dez nas outras empresas.”*

A respeito da **estrutura física**, foram relatadas as seguintes informações: espaço: *“agora está difícil, cresceu tanto que ficou difícil, estamos fazendo mudança no*

*layout para dar uma melhorada até terminar a construção de um novo prédio...*”, sobre temperatura, poluição, barulho, luminosidade, mobiliário, conforto e segurança encontram-se adequado: *“o restante está tudo adequado...”*. O respondente não soube dizer como se encontra a estrutura física nesta empresa em relação às **demais**, tendo em vista que nunca visitou nenhuma outra.

Com relação às **práticas adotadas para garantir e proteger a saúde** dos trabalhadores utilizam-se de algumas ferramentas importantes: *“todos têm seguro de vida, Help móvel, plano médico, ginástica laboral três vezes na semana, fazemos todos os exames periódicos de PCMSO, PPRA, exame admissional, demissional, avaliação de laboratório (banho), usam todos os equipamentos de epi’s, 100%”*. Quanto à essa prática ser adotada por todas as empresas do setor, ele acredita que não acontece: *“no setor acho que não fazem nada...”*

Segundo o respondente, de modo geral, o **relacionamento** entre os funcionários precisa ser melhorado, ele acredita que existem poucos conflitos, mas que podem ser amenizados: *“tem que dar uma boa melhorada, predominância é proporcional, necessita mais melhora. Tem cesta de natal, ovo de páscoa, no dia do aniversário ganha um kit de brinde com os produtos da empresa.... existem poucos conflitos, operacional não há brigas, não fazem dinâmica para trabalhar isso com os funcionários, não tem evento que possa unir os funcionários, nem no final de ano....”*. O respondente afirmou que com alguns eventos de integração poderiam melhorar o relacionamento entre eles. Ele afirma que o problema de relacionamento existe muito nas **empresas do setor**: *“temos um parâmetro na entrevista de candidatos, muito problema de relacionamento, fofocas...”*.

Conforme o relato do respondente existem poucos casos de queixas sobre **fadiga e cansaço**: *“poucos casos, mas quando tem, fico sabendo pela chefia, aí se preocupa e entra com segurança do trabalho, dependendo da função se não se policiar, não tiver preparo físico dá fadiga...”*.

## **b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

À respeito de o funcionário ter **liberdade para planejar as prioridades** do seu trabalho, o respondente afirmou que é pré-estabelecido, relatou que se deixar para que os funcionários estipulem pode acontecer de fazerem somente aquilo que querem, o trabalho fica sem organização: *“o departamento de planejamento passa as prioridades, isso já é definido, já é estabelecido o que é prioridade”*. Quanto a **liberdade**

**para executar o seu trabalho:** *“com desenvolvimento humano tem que ter acompanhamento o tempo todo...”*, para **buscar ajuda de colegas e supervisores:** *“sim buscam ajuda para as chefias...”*, para **trocar idéias com profissionais de outra empresa** não há liberdade. Segundo ele, o padrão quanto ao uso e desenvolvimento de capacidades dos funcionários não está em conformidade com as **demais empresas** do setor, está acima.

Com relação ao **retorno de informações e orientações** aos funcionários sobre seus **desempenhos (resultados)**, ele afirmou que: *“alguns setores passam, outros não, o resultado negativo é o mais cobrado, efeito positivo precisa ser mais desenvolvido, ponto de melhoria, não tem elogios...”*, e o retorno de informações e orientações sobre suas **atitudes e comportamento no trabalho:** *“trabalho mais em cima do negativo, no positivo falta, já tive que mandar embora por causa do comportamento, comportamento duvidoso não pode ficar...”*, conta que teve problemas com questões de caráter de funcionário, mas não quis entrar em detalhes.

No tocante ao **grau de escolaridade** dos funcionários acredita que esteja adequado, no **setor** é baixo: *“muita gente que recebo curriculum tem escolaridade baixa”*.

Sobre a **experiência prática** dos trabalhadores, acredita que esteja adequada também, no **setor** se vê muito abaixo: *“acho que está abaixo, existe uma diferença de nível muito grande, poucos profissionais com experiência prática...”*.

O respondente relatou acreditar que os funcionários manifestam suas **identidades com a empresa** e com o trabalho, eles expressam grande satisfação pelo trabalho que realizam.

Quanto ao grau de **comprometimento** que os funcionários têm com o trabalho que fazem, o respondente não soube dizer ao certo, mas consegue perceber no dia-a-dia, nos resultados, nas reclamações, acredita que àqueles que reclamam são os menos satisfeitos e menos comprometidos: *“90% é comprometido, não temos medição disso, mas eu sinto, dificilmente se tem reclamação, a primeira reclamação é no refeitório, comida ruim e cara, sendo que eles pagam apenas 0,85 por refeição, no refeitório da empresa, com comida variada, balanceada...”*.

### **c) Oportunidade de Crescimento e Segurança**

Com relação às **oportunidades definidas de crescimento profissional**, foi respondido que é um assunto tratado logo na entrevista, para que entrem cientes daquilo que eles podem conseguir caso se dediquem: *“100% dos casos que entram eu*



*digo independentemente de quanto tempo fique na empresa, se dedique, dê o máximo de si que você pode ter crescimento, isso é falado na contratação....”.* Quanto ao **setor** não soube responder.

Conforme o respondente a empresa oferece **apoio para quem está estudando**, basta manifestar interesse. No entanto, não há nenhuma condição de trabalho diferenciada para este caso: *“... oferecemos bolsa de estudos, pagamos uma parte da mensalidade de um curso técnico ou superior...”*.

Questionado sobre **políticas e programas de treinamento e desenvolvimento**, ele afirmou que ainda não existe: *“... é meu próximo passo, é o próximo desafio...”*. Relata que nas demais empresas do setor esse assunto não é conhecido: *“ninguém tem não... ninguém nem sabe o que é isso...”*.

Com relação aos critérios adotados para **contratar funcionários**: *“nível de escolaridade, experiência na função de um ano...”*, quanto à **promoção de funcionários**: *“toda hora surge oportunidade, é na prática que vemos, se desempenha bem a sua função, ou tem uma prática diferente, quando surge uma vaga selecionamos internos primeiro...”*.

Foi relatado que a empresa **conhece os interesses profissionais dos funcionários** somente quando eles manifestam: *“só quando eles se manifestam, caso contrário nada...”* Comentou que havia vaga para um cargo e à princípio não viu nenhum interno interessado. Quando iniciou busca de curriculuns externos, a funcionária se manifestou, afirmou que sem a manifestação deles é muito difícil conhecer.

Quanto à **rotatividade** de funcionários afirmou não ser muito alta: *“dois anos e meio...”*. No entanto no **setor**: *“... é alta, é uma característica do ramo, não por causa de salário... pela atividade mesmo...”*.

À respeito da **imagem da empresa no mercado de trabalho local**: *“excelente, nunca vi crítica ao contrário do que é, é bem vista, bem falada lá fora, melhor para se trabalhar é aqui, em termo de jóias...”*. Observando em relação ao **setor**, ele acredita que o ramo precisa ser mais valorizado, que existe ainda a imagem das empresas de jóia como “fundo de quintal”: *“todo mundo enxerga fábrica de jóias como secundária, pensa que é fundo de quintal, criou-se essa imagem, em termos de mercado de trabalho, precisa potencializar o ramo de jóias, a cidade precisa dessa atividade...”*.

#### **d) Compensação e Reconhecimento**

Com relação à **remuneração** dos trabalhadores, ele afirmou que havia certo desequilíbrio interno, porém: *“o que estava em distorção foi ajustado...”*. Acredita-se que existe um desequilíbrio quanto à remuneração com os padrões de salários das demais empresas do setor: *“... está até a mais, acima do piso da categoria, plano médico mais benefícios, transporte, seguro de vida, visa vale, cesta básica em cartão.....”*. Quanto à adequação com relação à natureza e ao tipo de trabalho desenvolvido pelo funcionário afirmou que está em equilíbrio.

Sobre as **negociações salariais** na empresa, ele afirmou: *“... é patronal, é dissídio coletivo pelo sindicato...”*.

A **política salarial** da empresa não é conhecida por todos os funcionários: *“... mas seria o ideal...”*.

#### **e) Integração Social na Organização**

Sobre ocorrência ou histórico relacionado a **igualdade e oportunidade de trabalho** nunca tiveram problemas relacionado a manifestação de preconceitos e discriminações. Relatou apenas a necessidade em alguns casos contratarem apenas mulheres e em outros homens, devido à atividade desempenhada: *“não tivemos problemas com isso não, apenas em relação à gênero, em um departamento específico trabalham só mulheres, mas é característica da função, precisa-se de agilidade, delicadeza, habilidade, sensibilidade.....”*. Também nunca ouviu falar sobre este assunto nas demais empresas.

#### **f) Constitucionalismo**

Em relação aos **direitos legais e trabalhistas** dos empregados a empresa respeita e acata integralmente: *“rigorosamente...”*.

Com relação à ocorrência de **ações trabalhistas** da empresa, afirmou-se que existem poucos casos: *“existe... mas é raro...”*.

#### **g) Trabalho e Espaço Total de Vida**

Sobre o **ritmo e o volume de trabalho** na empresa, acredita-se que não interfere na vida privada de algum funcionário: *“não, não é freqüente ter esse tipo de interferência...”*. Desconhece o assunto em relação às demais empresas do setor.

À respeito do **equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais dos trabalhadores e seus projetos de vida pessoal**, afirmou ser um assunto difícil

de conhecer: *“... mas acho que está muito longe de ser equilibrado, o trabalho vem em consequência, 1º a necessidade, poucas pessoas têm essa trajetória entre o que o trabalho e o emprego proporcionam para o futuro, está longe, a necessidade fala mais alto...”*

Relatou que não há **flexibilização da jornada de trabalho** para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados.

Quanto ao **absenteísmo** dos funcionários em decorrência de afastamento médico, afirmou-se que existe: *“... em média uns... 1,5%...”*. Com relação ao setor: *“... bem abaixo, com certeza...”*. Depois do afastamento médico, outras causas de absenteísmo na empresa são denominadas: *“problemas particulares, poucos casos... acompanhante no médico...”*.

#### **h) Relevância do Trabalho na Vida**

O respondente afirmou que a **imagem da empresa** na cidade de Limeira é um aspecto positivo para incentivar os funcionários a permanecerem: *“... temos uma boa imagem sim... também em função do que oferecemos aos funcionários... os benefícios, políticas da empresa, isso influencia também...”*.

A empresa é vista como uma **parceira dos problemas e projetos da comunidade local**, afirmou o respondente: *“... fazemos reciclagem, mandamos pra ARIL, Santa Casa, ajuda a APAE”*. Não conhece como é este assunto nas **demais empresas** do setor.

Afirmou que não existem **incentivos e esquemas diferenciados** de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas, em relação às **demais empresas** do setor também, desconhece.

Foi relatado pelo respondente que se pode afirmar existir **orgulho, satisfação e comprometimento** dos funcionários em pertencer à esta empresa: *“... sem dúvida, quando tem insatisfação começa a reclamar, aí verificamos e analisamos isoladamente o que aconteceu para solucionar....”*.

Relatou ainda que esta empresa não tem **projeto de qualidade de vida no trabalho**: *“ainda não tem de forma estruturada...”*.

Foi questionado ao empresário, da Empresa 05, sobre a relação entre o contexto de trabalho e possíveis interferências deste na qualidade de vida pessoal e familiar do trabalhador. Conforme demonstra tabela 6:

**Tabela 6: Aspectos do trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal- Empresa 05.**

Em que intensidade os aspectos do trabalho, abaixo relacionados, podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador?			
Aspectos do Trabalho	Interfere muito	Interfere pouco	Não interfere
Liderança/Supervisão do tipo rigorosa			X
Execução de tarefas sob pressão.			
Incertezas quanto a manutenção do emprego, salário, etc.	X		
Ausência de Informatização e tecnologia.			X
Excesso de Informatização e Tecnologia			
Horas Extras			X
Ambiente Cultural da empresa.			X
Relacionamento com os colegas de trabalho.		X	
Dúvida sobre qual tarefa deve ser priorizada			
Sobrecarga de funções			
Ritmo e Volume de trabalho			X
Conflito entre colegas de trabalho			X
Atividades repetitivas e monótonas	X		
Trabalho de baixo uso de criatividade.			X
Reuniões constantes			X
Mudança de membros da Direção e da Gerência da empresa.			X
Competição entre funcionários para atingir metas			
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.	X		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Com relação a Empresa 05, pode-se observar que três aspectos relacionados ao trabalho interfere muito e 1 interfere pouco..

## 9. 2. 6. SINDIJÓIAS

Nesta seção apresentam-se os dados da entrevista coletada junto a Diretora Executiva do Sindijóias. As mesmas dimensões exploradas nas entrevistas junto aos empresários aplicam-se a esta.

### a) Condições de trabalho

À respeito das condições de trabalho das empresas em relação à jornada de trabalho, a respondente alertou que existe muita fiscalização, sendo assim, as

empresas legalmente constituídas respeitam de forma adequada e rigorosa todos aos **padrões legais** impostos ao setor pela legislação: *“sim, todas as empresas, as idôneas, as formais, as sindicalizadas, estas sim seguem rigorosamente a legislação, são 44 horas/semanais, existe um número muito pequeno que faz banco de horas entre as partes, mas com promoção de assembléia para estabelecer o acordo de horas, mas é raro isso...”*.

Com relação às **horas-extras** registradas nas empresas afirmou ser sazonal: *“olha... a maioria prefere pagar horas extras porque é sazonal, existem os picos de maior venda, produção, então eles pagam direitinho sim quando há horas-extras, e os funcionários gostam sabe...”*.

Sobre a forma como as empresas **organizam e distribuem o trabalho** entre os trabalhadores, se existe proporcionalidade de distribuição de tarefas, se existe sobrecarga de trabalho, ou acúmulo de tarefas foi relatado que: *“algumas empresas podem ter sim um acúmulo de tarefas, mas são poucas, com a maioria há distribuição das tarefas, cada um desempenha a sua função, não tem acúmulo não. Normalmente o funcionário desempenha uma atividade principal e tem sempre uma agregada para atingir o objetivo, por ex. tem lá quem coloca os brincos na gancheira, tira e põe, só que ao final tem que empacotar e contar as peças... Na verdade não é da função mas faz parte da atividade, mas isso acontece em qualquer outra profissão, as pessoas hoje têm que ser flexíveis, versáteis....”*.

Questionado sobre os **recursos de trabalho disponibilizados** aos trabalhadores, máquinas e equipamentos em estado adequado ao trabalho, se são disponibilizados na medida necessária, se as informações que o trabalhador necessita chegam até ele de modo confiável e dentro do prazo, as matérias-primas são disponibilizadas de modo adequado: *“... olha... pra falar a verdade eu não tenho esse tipo de informação, mas tem sempre as comissões que fazem avaliação, inspeção, para que tudo esteja em ordem...”*.

Com relação à questão de **estrutura física** (espaço, temperatura, poluição, barulho, luminosidade, mobiliário, conforto e segurança), a respondente acredita que a maior parte está adequada: *“das empresas que conheço pessoalmente, elas têm um lay out legal, adequado, são bem adequadas sim, são barracões com pé direito bem alto, facilitando ventilação, iluminação, estão na normalidade, no padrão...”*.

Sobre as **práticas que as empresas adotam para garantir e proteger a saúde** dos trabalhadores, ela acredita que as empresas formais se preocupam com este assunto e fazem avaliações periódicas: *“eu sei que a maioria tem CIPA, PPMSO, e*

*outros tipos de avaliação periódica, utilizam sim, EPI's, têm brigada de incêndio, incentivam treinamentos com SENAI, SENAC, Sindijóias, tudo para a segurança do funcionário....”.*

Quanto ao **relacionamento** entre os funcionários, de modo geral, a respondente não sabia informar ao certo, mas acredita que a maioria se entende bem pelo fato de serem jovens e terem o mesmo estilo: *“não sei falar sobre isso não, mas acredito que eles se entendem, são na maioria jovens, pensam da mesma maneira, agem da mesma forma, se vestem da mesma maneira, acho que eles se entendem, que se identificam com a tribo que participam... Eu sei que muitas empresas fazem festas de final de ano, de confraternização...até mesmo para que haja integração entre os funcionários...”*

Foi questionado se existem queixas sobre **fadiga e cansaço** por parte dos funcionários, ela acredita que pelo fato de a maioria ser jovem, eles têm “pique” e não se cansam fácil: *“não reclamam disso não, são todos de bem com a vida, são jovens, na maioria, não ouço falar desse tipo de queixa não...”*.

## **b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

Questionada quanto à existência de **liberdade** que os funcionários têm para **planejar** as prioridades do seu trabalho, **executar** o trabalho, **buscar ajuda** de colegas e supervisores e **trocar idéias** com profissionais de outra empresa, a respondente não soube dizer: *“isso eu não sei dizer, cada empresa adota um padrão né...”*.

Quanto ao **uso e desenvolvimento de capacidades** dos funcionários nas empresas em geral ela relatou que: *“olha, as empresas são muito receptivas aos bons funcionários, são altamente valorizados, têm CIPA, treinamento, programas de QVT, sensibilização, procuram valorizar...”*.

Foi questionada quanto ao **retorno de informações** e orientações aos funcionários sobre seus **desempenhos (resultados)**, afirmou-se que nem todas as empresas dão este tipo de retorno, porém: *“... é o proprietário que faz isso ou o encarregado direto, eles são preocupados, pois existem casos de dependência química, problemas com filhos, eles têm muitos problemas, e isso interfere sim no trabalho, então quem fala é o encarregado direto...”*. Quanto ao retorno de informações e orientações sobre suas **atitudes e comportamentos** no trabalho: *“é difícil, pois os comportamentos são muito variados, a maioria não se sente responsável pelo emprego, não se responsabiliza, não se apegam ao trabalho, não gostam, não se afeiçoam pela atividade. Na verdade é o que a sociedade produz, esse tipo de pessoa, e é esse tipo de pessoa que a empresa emprega, é o que está disponível no mercado...”*.

No tocante ao **grau de escolaridade** dos funcionários, ela acredita que está abaixo das exigências de suas funções, e quanto à **experiência prática** relatou que a grande maioria aprende na empresa: *“... eles aprendem na empresa, na hora, como eles trocam muito de empresa, eles têm essa capacidade de migração constante, isso faz com que eles conheçam vários processos de formas diferentes. E de repente, com o passar do tempo, eles acham que já sabem tudo, que já atingiram todos os conhecimentos da área e abrem sua própria empresa, tornando-se informais no mercado, vendem no beco, concorrem de forma desleal...”*.

À respeito da maneira como os funcionários manifestam suas **identidades com a empresa** e com o trabalho que realizam, acredita-se que grande parte manifesta insatisfação ou não costuma expressar este tipo de manifestação, pois: *“é difícil porque o grau de expectativa deles é baixo, se satisfazem com o seguro desemprego, é uma lástima, criamos pessoas assim, difícil saber isso, não se apegam, não se identificam, acho difícil, a rotatividade é muito grande, baixa escolaridade, baixa cultura... Os padrões estão muito mais preparados para empregar do que o empregador para trabalhar...”*.

Quanto ao **comprometimento** dos funcionários com o trabalho, acredita-se que não existe comprometimento com o trabalho: *“então, é difícil, eles não são nenhum pouco comprometidos, não têm interesse nenhum..., porque a maioria abandonou a escola, porque não querem aprender, as meninas chegam muito atrasadas, não cumprem regras, é a vida que levam em casa, falta de estrutura familiar, isso tudo reflete.”*

### **c) Oportunidade de Crescimento e Segurança**

Sobre as **oportunidades definidas de crescimento profissional** a respondente afirmou que as empresas informam desde o início: *“... as empresas deixam isso claro, eles só não conseguem mais porque não querem, porque não se empenham, não se dedicam, não se mostram interessados...”*.

Com relação ao oferecimento de **apoio para quem está estudando**, foi relatado que existe, não em todas as empresas, mas algumas. No entanto, a grande dificuldade é fazer com que o funcionário se aproprie desse apoio e ajuda: *“muitas oferecem sim, mas neste setor não precisa de competências, precisa-se de habilidades motoras, diferente de uma empresa de qualquer outro ramo. Mas tem empresas que pagam sim, disponibilizam, mas as pessoas não querem... e tem muitos cursos que são oferecidos de graça, ninguém quer ir, muitos só obrigados...”*. Ela acredita que não existe nenhuma condição de trabalho diferenciada para quem está estudando.

Foi questionado se as empresas têm **políticas e programas de treinamento e desenvolvimento** sistematizados: *“a maioria é micro e pequena empresa, não têm nem estrutura de RH, de gestão... a maioria não tem... mas temos sim, uma parte que oferece sim...”*.

Quanto à critérios específicos adotados para **contratar funcionários** a respondente não soube informar: *“não sei falar ao certo, pois cada empresa tem sua política, seus critérios específicos.....”*, para a questão de **promoção de funcionários**: *“também não sei dizer ao certo, mas eles oferecem plano de carreira, recrutamento... mesmo com um Turnover muito alto.”*

De acordo com a respondente a maioria das empresas **conhece os interesses profissionais dos funcionários**: *“sim, a maioria conhece sim, mas na verdade são os próprios funcionários quem não têm nada disso não, pra você ter uma idéia, esses dias, uma menina de 15 anos estava trabalhando na empresa, casada, 15 anos... tava soldando peça e disse: eu vou soldar aqui, mas daqui a pouco eu vou lá fora brincar... que interesses essa menina tem? que interesse profissional ela tem?? É difícil....”*.

Com relação à **rotatividade** de funcionários nas empresas, foi respondido que existe uma rotatividade muito grande, baixa escolaridade e pouca cultura: *“é altíssima a rotatividade no setor, eles têm uma capacidade enorme de migrar de empresa pra empresa, mudam muito rápido... por qualquer coisa estão mudando...”*.

Quanto à percepção da **imagem das empresas** no mercado de trabalho local foi relatado: *“acontece o seguinte: o setor é visto lá fora pelas ações das empresas informais, onde explora mão de obra, trabalho infantil, mas estão informais, e as formalmente constituídas é quem sofrem, porque ficam visadas, como se também fizessem, mas não fazem, pois a fiscalização é muito grande, as avaliações periódicas... mas elas pagam o pato...”*.

#### **d) Compensação e Reconhecimento**

Sobre a **remuneração** dos trabalhadores, acredita-se que *“a maioria paga mais que o piso, está acima do piso. Eles fazem leilão dos funcionários, porque quem é bom e está nessa área todo mundo quer, então é tipo quem dá mais. Eles pagam mais para ter um bom funcionário, uma pessoa competente, quando se tem funcionários bons, capacitados, eles são valorizados, porque valem muito” (sic)*.

Foi relatado que o trabalhador não costuma participar das **negociações salariais**: *“não, eles não participam porque não querem, por que são chamados, convidados para as assembléias, mas ninguém vai...”*.



Quanto a **política salarial** dos funcionários, a respondente afirmou que eles têm muito interesse em saber, perguntam e se mostram interessados: *“sim, eles ligam do orelhão e a cobrar pra saber das leis, pra saber de tudo, do que eles têm direito, o que liga de grávida pra saber se o patrão pode mandar embora é incrível...”*. Neste aspecto a respondente relatou que existe muito interesse por parte dos funcionários, quando o assunto é o salário e os direitos eles questionam e procuram conhecer melhor.

#### **e) Integração Social na Organização**

Sobre a ocorrência ou histórico relacionado a **igualdade e oportunidade de trabalho** quanto à: estado civil dos trabalhadores, hábitos e costumes (fumo, jogos, álcool), opção partidária (partido político, sindicato, etc.), valores, princípios, cultura (moral, ética, sigilos, etc.), raça (branca, negra, etc.), gênero (homem, mulher), opção sexual (homossexual, gay, etc.), idade, classe social, religião e aparência física a respondente afirmou nunca ter conhecimento de nenhum fato: *“nunca vi algo deste tipo, os empresários são simples, são de origem simples, o que os torna um bom empregador, porque já vivenciaram o mesmo, então nunca vi algo desse tipo... em termos de gênero, também não tem, todo mundo faz de tudo.”*

#### **f) Constitucionalismo**

Em relação aos **direitos legais e trabalhistas** dos empregados, segundo a respondente, as empresas respeitam e acatam integralmente os direitos legais e trabalhistas para todas as funções: *“respeitam totalmente, os que não respeitam é por falta de conhecimento e não por falta de respeito ou desinteresse. Muitos deles também ligam aqui para ter informações, para tirar dúvidas..., eles são interessados em fazer a coisa certa...”*.

Quanto à ocorrência de **ações trabalhistas**: *“o que deveria acontecer é de vir primeiro pra cá, para um acordo mais amigável, e isso nós temos, mas ainda, uma pequena parte vai direto pra justiça, outro dia, por causa de uma diferença de 400,00 o cara preferiu levar adiante na justiça, o empregado, ele ia receber 9.000, e não quis por causa de um desconto de 400,00 nesses 9.000, um absurdo... o que tem de delito também, é incrível, muito furto, e você tem que mandar embora vai fazer o que?....”*.

#### **g) Trabalho e Espaço Total de Vida**

De acordo com a respondente, o **ritmo e o volume de trabalho** nas empresas não interfere na vida privada dos funcionários: *“não, não porque é muito sazonal, gera muito aumento de horas-extras de trabalho em determinados momentos, não chega a ser grande, e eles até gostam neh, entra uma grana a mais...”*.

Foi questionado se existe **equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais dos trabalhadores e seus projetos de vida pessoal**, ela afirmou que é difícil ter esse equilíbrio: *“como falei, a maioria não tem projetos de vida, a minoria tem essa consciência, os jovens estão muito sem objetivos...”*.

Sobre a existência de **flexibilização da jornada de trabalho** para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados, a respondente não soube dar a informação: *“não sei dizer, é muito particular de cada empresa...”*.

Quanto ao **absenteísmo** dos funcionários em decorrência de afastamento médico, acredita-se que exista: *“não sei dizer ao certo... mas sei que tem muitos afastados por LER e gestação, o que tem de grávida...”*.

#### **h) Relevância do Trabalho na Vida**

Com relação a **imagem de cada empresa** na cidade, se essa imagem é um aspecto positivo para incentivar o trabalhador a permanecerem nela, segundo a respondente, não é o ponto mais chamativo e o incentivador: *“eles trabalham por produtividade, não a maioria, mas é mais pela produtividade do que pela imagem que a empresa tem. As empresas que pagam direitinho, tem umas até com participação nos lucros, acho que é mais isso que incentiva...”*

Acredita-se que as empresas não são vistas como **parceiras dos problemas e projetos da comunidade local**: *“não, eles trabalham de forma isolada, para o próprio funcionário deles, ajudam o funcionários, preferem ajudar o funcionário do que a comunidade, tem uns que pagam transporte pra quando um parente distante de um funcionário morre, eles ajudam ir ao velório, fazem mais pelos funcionários...”*. Foi relatado também que não existem **incentivos e esquemas diferenciados** de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas.

Quando questionada sobre a existência de **orgulho, satisfação e comprometimento** por parte dos funcionários em pertencer nas empresas que atuam, afirmou-se: *“já vi, mas é um número pequeno em relação a quantidade que trabalha no setor...”*

Quanto à existência de **projetos de qualidade de vida** no trabalho nas empresas do setor, a respondente não soube informar: *“não sei dizer, uma ou outra deve ter, mas não sei dizer...”*.

A respondente acredita que os empresários e os funcionários sofrem por vários aspectos, sofrem com uma concorrência predatória da China e das empresas informais, mas acredita-se que não seja a concorrência e o mercado tão competitivo que faça com que haja interferência na qualidade de vida do trabalhador. Acredita-se que estas questões podem interferir no salário, na mudança de cargos para outros melhores, segundo ela: *“com tudo isso, não se evolui muito, na qualidade, no desenvolvimento de produtos, em quase nada consegue evoluir, isso é difícil...”*.

Foi questionado à respondente, do Sindijóias, sobre a relação entre o contexto de trabalho e possíveis interferências deste na qualidade de vida pessoal e familiar do trabalhador. Conforme demonstra tabela 7, a seguir:

**Tabela 7: Aspectos do trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal-Sindijóias.**

<b>Em que intensidade os aspectos do trabalho, abaixo relacionados, podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador?</b>			
<b>Aspectos do Trabalho</b>	<b>Interfere muito</b>	<b>Interfere pouco</b>	<b>Não interfere</b>
Liderança/Supervisão do tipo rigorosa	X		
Execução de tarefas sob pressão.	X		
Incertezas quanto a manutenção do emprego, salário, etc.	X		
Ausência de Informatização e tecnologia.		X	
Excesso de Informatização e Tecnologia			X
Horas Extras			X
Ambiente Cultural da empresa.	X		
Relacionamento com os colegas de trabalho			
Dúvida sobre qual tarefa deve ser priorizada	X		
Sobrecarga de funções			
Ritmo e Volume de trabalho			
Conflito entre colegas de trabalho	X		
Atividades repetitivas e monótonas	X		
Trabalho de baixo uso de criatividade	X		
Reuniões constantes			
Mudança de membros da Direção e da Gerência da empresa			
Competição entre funcionários para atingir metas			
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis	X		
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Com relação às respostas do representante do Sindijóias, existem diversos aspectos relacionados ao trabalho interferindo muito na qualidade de vida pessoal do trabalhador, sendo apenas 1 aspecto de pouca interferência e 2 deles não interferem em nada.

## **PARTE B – Análise dos Questionários**

### **9. 3. Análise dos Dados Coletados pelo Questionário**

Nesta etapa são apresentadas as análises dos dados coletados pelo questionário. Para esta etapa utilizou-se a estatística descritiva com ilustração de tabela de freqüências.

A tabela abaixo, mostra o perfil dos respondentes das empresas participantes do estudo e, na seqüência, as análises acima anunciadas:

**Tabela 8: Perfil dos respondentes das empresas participantes.**

Respondente	Gênero	Idade	Escolaridade	Tempo na empresa
01	Feminino	25 à 35 anos	Ensino médico compl.	2 a 5 anos
02	Feminino	25 à 35 anos	Superior incomp.	Acima de 9
03	Feminino	Menos de 25	Ensino médio compl	6 a 8 anos
04	Feminino	25 à 35 anos	Ensino médico compl.	2 a 5 anos
05	Feminino	25 à 35 anos	Ensino fundamental compl.	2 a 5 anos
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Média 25 anos</b>	<b>Média ensino médio comp</b>	<b>Média 5 anos</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

### 9. 3.1. Questionário Empresa 01

#### a) Condições de trabalho

As condições de trabalho foram investigadas em subcategorias, na forma de frase afirmativa ou interrogativa. Para cada frase o funcionário deveria registrar sua observação quanto a sim ou não. Ou seja, para a sua existência ou não na empresa.

O funcionário da Empresa 01 apontou **sim** para os seguintes aspectos: a jornada de trabalho segue os padrões legais; a qualidade dos recursos e dos equipamentos mostra-se adequada e o ambiente físico está estruturado adequadamente. Registrou **não** para: ocorrência de hora extra; sobrecarga de trabalho; interações entre colegas de trabalho e queixas sobre fadiga e cansaço. A tabela 9 ilustra esta análise:

**Tabela 9: Análise de subcategoria condições de trabalho- Empresa 01.**

Subcategoria das Condições de Trabalho	Sim		Não	
	F	%	F	%
A jornada de trabalho é adequada aos padrões da legislação trabalhista?	X			
Existem ocorrências de horas-extras excessivas?			X	
Existe sobrecarga de trabalho da mesma função?			X	
Existe sobrecarga de trabalho de funções diferentes?			X	
Qualidade dos recursos de trabalho e dos equipamentos de trabalho mostra-se adequada?	X			
O ambiente físico é estruturado de forma adequada com relação à:	X			
Espaço físico				
Temperatura do ambiente	X			
Poluição	X			
Barulho	X			
Luminosidade no ambiente	X			
Mobiliário	X			
As interações entre colegas de trabalho são saudáveis e colaborativas?			X	
Existem queixas sobre fadiga e cansaço?			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>8</b>	<b>62</b>	<b>5</b>	<b>38</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### **b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

Quanto a esta dimensão, o funcionário registrou **sim** para todos os aspectos investigados, confirmando desse modo, que existem ações que viabilizam a aplicação e o desenvolvimento de capacidades, por parte do funcionário. Pode ser verificado na tabela abaixo:

**Tabela 10: Análise de subcategoria uso de desenvolvimento de capacidades- Empresa 01.**

Subcategoria de Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Sim		Não	
	F	%	F	%
Você tem liberdade na programação do seu trabalho? Para planejá-lo e determinar as prioridades?	X			
Você tem liberdade na execução do trabalho?	X			
Tem liberdade para buscar ajuda de colegas e supervisores?	X			
Tem liberdade para trocar idéias com profissionais de outra empresa?	X			
Você recebe o fornecimento de informações e orientações sobre suas atitudes e comportamento no trabalho?	X			
Você recebe o fornecimento de informações sobre seus resultados e desempenho?	X			
Você está realizado com o trabalho que exerce?	X			
Você é comprometido com o trabalho que realizam?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### c) Oportunidade de Crescimento e Segurança

Nesta categoria também se registrou **afirmação** para todos os aspectos investigados, desse modo, o funcionário percebe a existência de espaço e oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa, vislumbrando aspectos de segurança na manutenção do mesmo. Conforme se apresenta na tabela 11:

**Tabela 11: Análise de subcategoria oportunidade de crescimento e segurança- Empresa 01.**

Subcategoria de Oportunidade de Crescimento e Segurança	Sim		Não	
	F	%	F	%
Os funcionários têm oportunidades bem definidas de crescimento profissional na própria empresa?	X			
A empresa oferece algum tipo de ajuda financeira para quem está estudando?	X			
A empresa oferece condições de trabalho diferenciada para quem está estudando?	X			
A empresa tem políticas e programas de treinamento e desenvolvimento sistematizados para todas as funções?	X			
Na contratação e na promoção dos funcionários a empresa adota um padrão baseado nas competências profissionais de cada um?	X			
A empresa conhece os interesses profissionais dos funcionários e procura considerá-los e atende-los na medida do possível?	X			
A forma de gerenciar da empresa oferece segurança para a permanência dos empregos?	X			
A imagem da empresa no mercado de trabalho local é positiva?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **d) Compensação e Reconhecimento**

Na categoria relacionada a remuneração, foi registrado pelo respondente **afirmação** para todos os aspectos investigados, percebe-se o interesse e preocupação do funcionário em participar das negociações salariais, de conhecer a política salarial da empresa, percebe-se ainda equilíbrio e reconhecimento do trabalho na remuneração. Conforme se mostra na tabela 12:

**Tabela 12: Análise de subcategoria compensação- Empresa 01.**

Subcategoria de Compensação e Reconhecimento	Sim		Não	
	F	%	F	%
A Remuneração é equilibrada internamente na empresa?	X			
A Remuneração é equilibrada com os padrões de salários das empresas locais?	X			
A Remuneração adequada em relação ao trabalho desenvolvido?	X			
Os funcionários têm participação nas negociações salariais?	X			
Política salarial é conhecida de todos os funcionários na empresa?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa.



### e) Integração Social na Organização

Registrou-se **afirmação** apenas para a subcategoria “gênero”, onde algumas atividades se aplicam somente para trabalhadores do sexo feminino e outras para o sexo masculino, exigindo características específicas de cada uma para determinadas tarefas. Nos demais aspectos registraram-se **negações**. Pode ser verificado na tabela abaixo:

**Tabela 13: Análise de subcategoria integração social na organização- Empresa 01.**

Subcategoria de Integração Social	Sim		Não	
	F	%	F	%
Estado civil			X	
Hábitos e costumes (fumo, jogos, álcool etc.)			X	
Opção partidária (partido político, sindicato, etc)			X	
Valores, princípios, cultura (moral, ética, sigilos, etc)			X	
Raça (negros, brancos, etc.)			X	
Gênero (homem, mulher)	X			
Opção sexual (homossexual, gay, etc.)			X	
Idade			X	
Classe social			X	
Religião			X	
Aparência física			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>1</b>	<b>9,1</b>	<b>10</b>	<b>90,9</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### f) Constitucionalismo

Com relação aos direitos legais dos trabalhadores, o respondente **afirmou** todas as subcategorias, desse modo, confirma-se que existem ações que respeitam e acatam os direitos legais trabalhistas. Pode ser verificado na tabela abaixo:

**Tabela 14: Análise de subcategoria constitucionalismo- Empresa 01.**

Subcategoria de Constitucionalismo	Sim		Não	
	F	%	F	%
A empresa respeita, na totalidade, os direitos legais conquistados pelos trabalhadores?	X			
A empresa acata decisões da categoria profissional?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### g) Trabalho e Espaço Total de Vida

Registrou-se **afirmação** para: equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais e projetos pessoais, e flexibilização de jornada de trabalho. Houve **negação** para interferência na vida privada devido ao ritmo e volume de trabalho. Verifica-se na tabela abaixo:

**Tabela 15: Análise de subcategoria trabalho e espaço total de vida- Empresa 01.**

Subcategoria de Trabalho e Espaço Total de Vida	Sim		Não	
	F	%	F	%
O ritmo e o volume de trabalho nesta empresa interferem na vida privada dos funcionários (vida pessoal, escolhas pessoais, decisões pessoais, etc)?			X	
Existe equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais e projetos de vida pessoal dos funcionários?	X			
Existe flexibilização da jornada de trabalho para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>2</b>	<b>66,6</b>	<b>1</b>	<b>33,4</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Nesta categoria foi elaborada uma tabela onde apresentam-se diversos aspectos relacionados ao trabalho, que podem ou não existir nas empresas.

De acordo com as respostas assinaladas pelo trabalhador da Empresa 01, muitos destes aspectos estão presentes onde ele trabalha. No entanto, verificou-se que, em opinião, que grande parte desses aspectos mencionados não interfere na qualidade de vida pessoal dele. Dos aspectos que interferem muito em sua qualidade de vida pessoal foram: liderança rigorosa, executar tarefas sob pressão, dúvidas quanto ao salário e manutenção do emprego, ritmo e volume de trabalho fora de controle e conflitos entre colegas. Dos aspectos que interferem pouco, foram assinalados: ausência de tecnologia, sobrecarga de funções, atividades repetitivas e trabalho de baixo uso de criatividade. Conforme apresenta a tabela 16:

**Tabela 16: Análise de aspectos que podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador.**

Aspectos relacionados que podem interferir na qualidade de vida pessoal	Interfere muito	Interfere pouco	Não interfere
Liderança/supervisão do tipo rigorosa.	X		
Execução de tarefas sob pressão.	X		
Excesso de trabalho/ horas- extras			X
Incertezas quanto á manutenção do emprego, salário, etc.	X		
Ausência de Informatização e tecnologia.		X	
Excesso de Informatização e tecnologia.			X
Ambiente Cultura da empresa.			X
Relacionamento com os colegas de trabalho.			X
Dúvida sobre qual tarefa deve priorizar			X
Sobrecarga de funções		X	
Ritmo e volume de trabalho fora do controle.	X		
Conflito entre colegas de trabalhado.	X		
Atividades repetitivas, monótonas.		X	
Trabalho de baixo uso de criatividade.		X	
Reuniões constantes.			X
Mudança de membros da direção ou gerência da empresa.			X
Competição entre funcionários para atingir metas.			X
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.			X
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
%	<b>27,7</b>	<b>22,2</b>	<b>50,1</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **h) Relevância do Trabalho na Vida**

Com relação à última categoria, registrou-se **afirmação** para todos os aspectos, desse modo, observa-se boa imagem que o funcionário tem da empresa onde trabalha. Conforme tabela 17:

**Tabela 17: Análise de subcategoria relevância do trabalho na vida- Empresa 01.**

Subcategoria de Relevância do Trabalho na Vida	Sim		Não	
	F	%	F	%
A imagem da empresa na comunidade é um aspecto muito positivo para incentivar os funcionários a permanecerem nela?	X			
A empresa é vista como uma parceira dos problemas e projetos da comunidade local?	X			
Existem Incentivos e esquemas diferenciados de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas na comunidade?	X			
Existe Orgulho, satisfação e comprometimento dos funcionários em pertencer a empresa?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### 9. 3. 2. Questionário Empresa 02

#### a) Condições de trabalho

Registrou-se as seguintes **afirmações**: a jornada de trabalho segue os padrões legais; a qualidade dos recursos e dos equipamentos mostra-se adequada; interações entre colegas de trabalho e o ambiente físico está estruturado adequadamente. Houve **negação** do funcionário para os seguintes aspectos: ocorrência de hora extra; sobrecarga de trabalho e queixas sobre fadiga e cansaço. A tabela 18 ilustra esta análise:

**Tabela 18: Análise de subcategoria condições de trabalho- Empresa 02.**

Subcategoria das Condições de Trabalho	Sim		Não	
	F	%	F	%
A jornada de trabalho é adequada aos padrões da legislação trabalhista?	X			
Existem ocorrências de horas-extras excessivas?			X	
Existe sobrecarga de trabalho da mesma função?			X	
Existe sobrecarga de trabalho de funções diferentes?			X	
Qualidade dos recursos de trabalho e dos equipamentos de trabalho mostra-se adequada?	X			
O ambiente físico é estruturado de forma adequada com relação à:	X			
Espaço físico				
Temperatura do ambiente	X			
Poluição	X			
Barulho	X			
Luminosidade no ambiente	X			
Mobiliário	X			
As interações entre colegas de trabalho são saudáveis e colaborativas?	X			
Existem queixas sobre fadiga e cansaço?			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>9</b>	<b>69,2</b>	<b>4</b>	<b>30,8</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### **b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

Registrou-se **afirmação** para os aspectos: liberdade para programar e executar o trabalho; liberdade para buscar ajuda de colegas e chefes; retorno de informações quanto suas atitudes e comportamentos; realização e comprometimento com o trabalho exercido. Houve **negação** quanto aos aspectos: liberdade para trocar idéias com profissionais de outras empresas e retorno de informações quanto seu desempenho e resultados. Conforme demonstra a tabela 19:

**Tabela 19: Análise de subcategoria uso de desenvolvimento de capacidades- Empresa 02.**

Subcategoria de Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Sim		Não	
	F	%	F	%
Você tem liberdade na programação do seu trabalho? Para planejá-lo e determinar as prioridades?	X			
Você tem liberdade na execução do trabalho?	X			
Tem liberdade para buscar ajuda de colegas e supervisores?	X			
Tem liberdade para trocar idéias com profissionais de outra empresa?			X	
Você recebe o fornecimento de informações e orientações sobre suas atitudes e comportamento no trabalho?	X			
Você recebe o fornecimento de informações sobre seus resultados e desempenho?			X	
Você está realizado com o trabalho que exerce?	X			
Você é comprometido com o trabalho que realizam?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>6</b>	<b>75</b>	<b>2</b>	<b>25</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### c) Oportunidade de Crescimento e Segurança

Nesta categoria foram registradas **afirmações** para os seguintes aspectos investigados: conhecimento dos interesses pessoais do funcionário por parte da empresa; forma de gerência traz segurança para que o funcionário e imagem positiva da empresa no mercado local, quanto às **negações**: oportunidade definidas de crescimento profissional; ajuda financeira e condições de trabalho diferenciadas para quem estuda; existência de políticas de T&D; uso de competências profissionais na contratação e promoção de funcionários. De acordo com a tabela 20:

**Tabela 20: Análise de subcategoria oportunidade de crescimento e segurança- Empresa 02.**

Subcategoria de Oportunidade de Crescimento e Segurança	Sim		Não	
	F	%	F	%
Os funcionários têm oportunidades bem definidas de crescimento profissional na própria empresa?			X	
A empresa oferece algum tipo de ajuda financeira para quem está estudando?			X	
A empresa oferece condições de trabalho diferenciada para quem está estudando?			X	
A empresa tem políticas e programas de treinamento e desenvolvimento sistematizados para todas as funções?			X	
Na contratação e na promoção dos funcionários a empresa adota um padrão baseado nas competências profissionais de cada um?			X	
A empresa conhece os interesses profissionais dos funcionários e procura considerá-los e atende-los na medida do possível?	X			
A forma de gerenciar da empresa oferece segurança para a permanência dos empregos?	X			
A imagem da empresa no mercado de trabalho local é positiva?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>3</b>	<b>37,5</b>	<b>5</b>	<b>62,5</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **d) Compensação e Reconhecimento**

Foi registrado pelo respondente **afirmação** para todos os aspectos investigados, percebe-se o interesse e preocupação do funcionário em participar das negociações salariais, de conhecer a política salarial da empresa, e equilíbrio de remuneração e reconhecimento do trabalho. Verifica-se na tabela 21:

**Tabela 21: Análise de subcategoria compensação- Empresa 02.**

Subcategoria de Compensação e Reconhecimento	Sim		Não	
	F	%	F	%
A Remuneração é equilibrada internamente na empresa?	X			
A Remuneração é equilibrada com os padrões de salários das empresas locais?	X			
A Remuneração adequada em relação ao trabalho desenvolvido?	X			
Os funcionários têm participação nas negociações salariais?	X			
Política salarial é conhecida de todos os funcionários na empresa?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **e) Integração Social na Organização**

Registrou-se **negação** para todos os aspectos mencionados, desse modo, percebe-se boa integração social na organização e oportunidade e igualdade de trabalho. Pode ser verificado na tabela abaixo:

**Tabela 22: Análise de subcategoria integração social na organização- Empresa 02.**

Subcategoria de Integração Social	Sim		Não	
	F	%	F	%
Estado civil			X	
Hábitos e costumes (fumo, jogos, álcool etc.)			X	
Opção partidária (partido político, sindicato, etc)			X	
Valores, princípios, cultura (moral, ética, sigilos, etc)			X	
Raça (negros, brancos, etc.)			X	
Gênero (homem, mulher)			X	
Opção sexual (homossexual, gay, etc.)			X	
Idade			X	
Classe social			X	
Religião			X	
Aparência física			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>0</b>		<b>10</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### f) Constitucionalismo

Sobre os direitos legais dos trabalhadores, o respondente **afirmou** todas as subcategorias, desse modo, observam-se ações que respeitam e acatam os direitos legais trabalhistas. Conforme demonstra-se na tabela 23:

**Tabela 23: Análise de subcategoria constitucionalismo- Empresa 02.**

Subcategoria de Constitucionalismo	Sim		Não	
	F	%	F	%
A empresa respeita, na totalidade, os direitos legais conquistados pelos trabalhadores?	X			
A empresa acata decisões da categoria profissional?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>2</b>	<b>100</b>		

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### g) Trabalho e Espaço Total de Vida

Registrou-se **afirmação** apenas para: equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais e projetos pessoais. Houve **negação** para interferência na



vida privada devido ao ritmo e volume de trabalho e flexibilização de jornada de trabalho. Verifica-se na tabela a seguir:

**Tabela 24: Análise de subcategoria trabalho e espaço total de vida- Empresa 02.**

Subcategoria de trabalho e Espaço Total de Vida	Sim		Não	
	F	%	F	%
O ritmo e o volume de trabalho nesta empresa interferem na vida privada dos funcionários (vida pessoal, escolhas pessoais, decisões pessoais, etc)?			X	
Existe equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais e projetos de vida pessoal dos funcionários?	X			
Existe flexibilização da jornada de trabalho para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados?			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>1</b>	<b>33,4</b>	<b>2</b>	<b>66,6</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com as respostas emitidas pelo respondente sobre aspectos relacionados ao trabalho, registrou-se alguns deles como pouco interferência em sua qualidade de vida pessoal: executar tarefas sob pressão, sobrecarga de funções, conflitos entre colegas e clientes difíceis. Dos aspectos que não interferem, registrou-se apenas liderança do tipo rigorosa. Não foram registrados aspectos que pudessem interferir muito em sua qualidade de vida pessoal. Verifica-se na tabela 25:

**Tabela 25: Análise de aspectos que podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador- Empresa 02.**

Aspectos relacionados que podem interferir na qualidade de vida pessoal	Interfere muito	Interfere pouco	Não interfere
Liderança/supervisão do tipo rigorosa.			X
Execução de tarefas sob pressão.		X	
Excesso de trabalho/ horas- extras			
Incertezas quanto á manutenção do emprego, salário, etc.			
Ausência de Informatização e tecnologia.			
Excesso de Informatização e tecnologia.			
Ambiente Cultura da empresa.			
Relacionamento com os colegas de trabalho.			
Dúvida sobre qual tarefa deve priorizar			
Sobrecarga de funções		X	
Ritmo e volume de trabalho fora do controle.			
Conflito entre colegas de trabalhado.		X	
Atividades repetitivas, monótonas.			
Trabalho de baixo uso de criatividade.			
Reuniões constantes.			
Mudança de membros da direção ou gerência da empresa.			
Competição entre funcionários para atingir metas.			
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.		X	
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>1</b>
%		<b>80</b>	<b>20</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **h) Relevância do Trabalho na Vida**

Com relação à última categoria, registrou-se **afirmação** para: imagem da empresa como aspecto positivo na permanência em trabalhar nela; empresa parceira da comunidade, e orgulho, satisfação e comprometimento do funcionário para com a empresa. Houve **negação** para: existência de incentivos para funcionários que atuam em atividades voluntárias. Conforme tabela 26:

**Tabela 26: Análise de subcategoria relevância do trabalho na vida- Empresa 02.**

Subcategoria de Relevância do Trabalho na Vida	Sim		Não	
	F	%	F	%
A imagem da empresa na comunidade é um aspecto muito positivo para incentivar os funcionários a permanecerem nela?	X			
A empresa é vista como uma parceira dos problemas e projetos da comunidade local?	X			
Existem Incentivos e esquemas diferenciados de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas na comunidade?			X	
Existe Orgulho, satisfação e comprometimento dos funcionários em pertencer a empresa?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>3</b>	<b>75</b>	<b>1</b>	<b>25</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### 9. 3. 3. Questionário Empresa 03

#### a) Condições de trabalho

Nesta categoria, registrou-se as seguintes **afirmações**: a jornada de trabalho segue os padrões legais; sobrecarga de trabalho em funções diferentes; a qualidade dos recursos e dos equipamentos mostra-se adequada; interações entre colegas de trabalho; o ambiente físico está estruturado adequadamente somente para poluição e queixas sobre fadiga e cansaço. Houve **negação** do funcionário para os seguintes aspectos: ocorrência de hora extra; sobrecarga de trabalho da mesma função, ambiente não adequado quanto ao espaço físico, barulho, luminosidade e mobiliário. A tabela 27 ilustra esta análise:

**Tabela 27: Análise de subcategoria condições de trabalho- Empresa 03.**

Subcategoria das Condições de Trabalho	Sim		Não	
	F	%	F	%
A jornada de trabalho é adequada aos padrões da legislação trabalhista?	X			
Existem ocorrências de horas-extras excessivas?			X	
Existe sobrecarga de trabalho da mesma função?			X	
Existe sobrecarga de trabalho de funções diferentes?	X			
Qualidade dos recursos de trabalho e dos equipamentos de trabalho mostra-se adequada?	X			
O ambiente físico é estruturado de forma adequada com relação à:			X	
Espaço físico				
Temperatura do ambiente			X	
Poluição	X			
Barulho			X	
Luminosidade no ambiente			X	
Mobiliário			X	
As interações entre colegas de trabalho são saudáveis e colaborativas?	X			
Existem queixas sobre fadiga e cansaço?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>6</b>	<b>46,15</b>	<b>7</b>	<b>53,85</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### **b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

Registrou-se **afirmação** para os aspectos: liberdade para programar e executar o trabalho; liberdade para buscar ajuda de colegas e chefes e realização e comprometimento com o trabalho exercido. Houve **negação** quanto aos aspectos: liberdade para trocar idéias com profissionais de outras empresas e retorno de informações quanto suas atitudes, comportamentos, desempenho e resultados. Conforme demonstra a tabela 28:

**Tabela 28: Análise de subcategoria uso de desenvolvimento de capacidades- Empresa 03.**

Subcategoria de Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Sim		Não	
	F	%	F	%
Você tem liberdade na programação do seu trabalho? Para planejá-lo e determinar as prioridades?	X			
Você tem liberdade na execução do trabalho?	X			
Tem liberdade para buscar ajuda de colegas e supervisores?	X			
Tem liberdade para trocar idéias com profissionais de outra empresa?			X	
Você recebe o fornecimento de informações e orientações sobre suas atitudes e comportamento no trabalho?			X	
Você recebe o fornecimento de informações sobre seus resultados e desempenho?			X	
Você está realizado com o trabalho que exerce?	X			
Você é comprometido com o trabalho que realizam?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>5</b>	<b>62,5</b>	<b>3</b>	<b>37,5</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### c) Oportunidade de Crescimento e Segurança

Nesta categoria foi registrada **afirmação** apenas para imagem positiva da empresa no mercado local, quanto às **negações** registrou-se: conhecimento dos interesses pessoais do funcionário por parte da empresa; ajuda financeira e condições de trabalho diferenciadas para quem estuda; existência de políticas de T&D; uso de competências profissionais na contratação e promoção de funcionários; oportunidade definidas de crescimento profissional e forma de gerência traz segurança para que o funcionário. De acordo com a tabela 29:

**Tabela 29: Análise de subcategoria oportunidade de crescimento e segurança- Empresa 03.**

Subcategoria de Oportunidade de Crescimento e Segurança	Sim		Não	
	F	%	F	%
Os funcionários têm oportunidades bem definidas de crescimento profissional na própria empresa?			X	
A empresa oferece algum tipo de ajuda financeira para quem está estudando?			X	
A empresa oferece condições de trabalho diferenciada para quem está estudando?			X	
A empresa tem políticas e programas de treinamento e desenvolvimento sistematizados para todas as funções?			X	
Na contratação e na promoção dos funcionários a empresa adota um padrão baseado nas competências profissionais de cada um?			X	
A empresa conhece os interesses profissionais dos funcionários e procura considerá-los e atendê-los na medida do possível?			X	
A forma de gerenciar da empresa oferece segurança para a permanência dos empregos?			X	
A imagem da empresa no mercado de trabalho local é positiva?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>1</b>	<b>12,5</b>	<b>7</b>	<b>87,5</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **d) Compensação e Reconhecimento**

Foi registrado pelo respondente **afirmação** para o seguinte aspecto: conhecimento da política salarial da empresa por parte do funcionário. Houve **negação** para os aspectos: remuneração equilibrada internamente, com padrões das empresas locais e adequada em relação ao trabalho desempenhado; participação do funcionário nas negociações salariais. Verifica-se na tabela 30:

**Tabela 30: Análise de subcategoria compensação- Empresa 03.**

Subcategoria de Compensação e Reconhecimento	Sim		Não	
	F	%	F	%
A Remuneração é equilibrada internamente na empresa?			X	
A Remuneração é equilibrada com os padrões de salários das empresas locais?			X	
A Remuneração adequada em relação ao trabalho desenvolvido?			X	
Os funcionários têm participação nas negociações salariais?			X	
Política salarial é conhecida de todos os funcionários na empresa?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>80</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **e) Integração Social na Organização**

Registrou-se **negação** para todos os aspectos mencionados, verificando boa integração social na organização e oportunidade e igualdade de trabalho. De acordo com a tabela abaixo:

**Tabela 31: Análise de subcategoria integração social na organização- Empresa 03.**

Subcategoria de Integração Social	Sim		Não	
	F	%	F	%
Estado civil			X	
Hábitos e costumes (fumo, jogos, álcool etc.)			X	
Opção partidária (partido político, sindicato, etc)			X	
Valores, princípios, cultura (moral, ética, sigilos, etc)			X	
Raça (negros, brancos, etc.)			X	
Gênero (homem, mulher)			X	
Opção sexual (homossexual, gay, etc.)			X	
Idade			X	
Classe social			X	
Religião			X	
Aparência física			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>0</b>		<b>10</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### f) Constitucionalismo

Foi registrada **afirmação** para todos os aspectos dos direitos legais dos trabalhadores, podendo ser observadas ações que respeitam e acatam os direitos legais trabalhistas. A tabela 32 apresenta as respostas:

**Tabela 32: Análise de subcategoria constitucionalismo- Empresa 03.**

Subcategoria de Constitucionalismo	Sim		Não	
	F	%	F	%
A empresa respeita, na totalidade, os direitos legais conquistados pelos trabalhadores?	X			
A empresa acata decisões da categoria profissional?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>2</b>	<b>100</b>		

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### g) Trabalho e Espaço Total de Vida

Registrou-se **afirmação** apenas para: interferência na vida privada devido ao ritmo e volume de trabalho. Houve **negação** para os aspectos: equilíbrio

satisfatório entre as expectativas profissionais e projetos pessoais e flexibilização de jornada de trabalho. Conforme tabela abaixo:

**Tabela 33: Análise de subcategoria trabalho e espaço total de vida- Empresa 03.**

Subcategoria de trabalho e Espaço Total de Vida	Sim		Não	
	F	%	F	%
O ritmo e o volume de trabalho nesta empresa interferem na vida privada dos funcionários (vida pessoal, escolhas pessoais, decisões pessoais, etc)?	X			
Existe equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais e projetos de vida pessoal dos funcionários?			X	
Existe flexibilização da jornada de trabalho para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados?			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>1</b>	<b>33,4</b>	<b>2</b>	<b>66,6</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Foi registrada, pelo respondente, a existência de diversos aspectos relacionados ao trabalho na Empresa 03. Dos aspectos apontados, apenas um registrou-se com muita interferência em sua qualidade de vida pessoal: clientes ou fregueses difíceis. Com pouca interferência em sua qualidade de vida pessoal, apontou-se: incertezas quanto á manutenção do emprego e salário; execução de tarefas sob pressão; conflito entre colegas de trabalhado; excesso de informatização e tecnologia; relacionamento com os colegas de trabalho; sobrecarga de funções; ausência de informatização e tecnologia. Dos aspectos existentes e não interferem, registrou-se: liderança e supervisão do tipo rigorosa; excesso de horas-extras; dúvidas quanto à tarefa que deve ser priorizada; atividade repetitiva; trabalho com pouca criatividade; reuniões constantes; mudança de membros da gerência e competição entre funcionários para tingir metas. Verifica-se na tabela 34:



**Tabela 34: Análise de aspectos que podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador- Empresa 03.**

Aspectos relacionados que podem interferir na qualidade de vida pessoal	Interfere muito	Interfere pouco	Não interfere
Liderança/supervisão do tipo rigorosa.			X
Execução de tarefas sob pressão.		X	
Excesso de trabalho/ horas- extras			X
Incertezas quanto á manutenção do emprego, salário, etc.		X	
Ausência de Informatização e tecnologia.		X	
Excesso de Informatização e tecnologia.		X	
Ambiente Cultura da empresa.			
Relacionamento com os colegas de trabalho.		X	
Dúvida sobre qual tarefa deve priorizar			X
Sobrecarga de funções		X	
Ritmo e volume de trabalho fora do controle.			
Conflito entre colegas de trabalhado.		X	
Atividades repetitivas, monótonas.			X
Trabalho de baixo uso de criatividade.			X
Reuniões constantes.			X
Mudança de membros da direção ou gerência da empresa.			X
Competição entre funcionários para atingir metas.			X
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.	X		
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
%	<b>16,8</b>	<b>38,8</b>	<b>44,4</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **h) Relevância do Trabalho na Vida**

Com relação à última categoria, registrou-se **afirmação** apenas para: empresa parceira da comunidade. Houve **negação** para os seguintes aspectos: imagem da empresa como aspecto positivo na permanência em trabalhar nela; existência de incentivos para funcionários que atuam em atividades voluntárias; e existência de orgulho, satisfação e comprometimento do funcionário para permanência na empresa. Conforme tabela 35:

**Tabela 35: Análise de subcategoria relevância do trabalho na vida- Empresa 03.**

Subcategoria de Relevância do Trabalho na Vida	Sim		Não	
	F	%	F	%
A imagem da empresa na comunidade é um aspecto muito positivo para incentivar os funcionários a permanecerem nela?			X	
A empresa é vista como uma parceira dos problemas e projetos da comunidade local?	X			
Existem Incentivos e esquemas diferenciados de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas na comunidade?			X	
Existe Orgulho, satisfação e comprometimento dos funcionários em pertencer a empresa?			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>75</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### 9. 3. 4. Questionário Empresa 04

#### a) Condições de trabalho

Registraram-se as seguintes **afirmações** quanto aos aspectos das condições de trabalho: a jornada de trabalho segue os padrões legais; a qualidade dos recursos e dos equipamentos mostra-se adequada; o ambiente físico está estruturado adequadamente quanto à espaço físico, temperatura, luminosidade e mobiliário e interações entre colegas de trabalho são saudáveis. Houve **negação** para os seguintes aspectos: ocorrência de hora extra; sobrecarga de trabalho na mesma função e em funções diferentes; ambiente de trabalho quanto às condições de barulho e poluição e existência de queixas sobre fadiga e cansaço. A tabela 36 ilustra esta análise:

**Tabela 36: Análise de subcategoria condições de trabalho- Empresa 04.**

Subcategoria das Condições de Trabalho	Sim		Não	
	F	%	F	%
A jornada de trabalho é adequada aos padrões da legislação trabalhista?	X			
Existem ocorrências de horas-extras excessivas?			X	
Existe sobrecarga de trabalho da mesma função?			X	
Existe sobrecarga de trabalho de funções diferentes?			X	
Qualidade dos recursos de trabalho e dos equipamentos de trabalho mostra-se adequada?	X			
O ambiente físico é estruturado de forma adequada com relação à:	X			
Espaço físico				
Temperatura do ambiente	X			
Poluição			X	
Barulho			X	
Luminosidade no ambiente	X			
Mobiliário	X			
As interações entre colegas de trabalho são saudáveis e colaborativas?	X			
Existem queixas sobre fadiga e cansaço?			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>7</b>	<b>53,84</b>	<b>6</b>	<b>46,16</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### **b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

Registrou-se **afirmação** para os aspectos: liberdade para programar e executar o trabalho; para buscar ajuda de colegas e chefes; para trocar idéias com profissionais de outras empresas e retorno de informações quanto suas atitudes, comportamentos, desempenho e resultados. Houve **negação** quanto ao aspecto: realização e comprometimento com o trabalho exercido. Conforme demonstra a tabela 37:

**Tabela 37: Análise de subcategoria uso de desenvolvimento de capacidades- Empresa 04.**

Subcategoria de Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Sim		Não	
	F	%	F	%
Você tem liberdade na programação do seu trabalho? Para planejá-lo e determinar as prioridades?	X			
Você tem liberdade na execução do trabalho?	X			
Tem liberdade para buscar ajuda de colegas e supervisores?	X			
Tem liberdade para trocar idéias com profissionais de outra empresa?	X			
Você recebe o fornecimento de informações e orientações sobre suas atitudes e comportamento no trabalho?	X			
Você recebe o fornecimento de informações sobre seus resultados e desempenho?	X			
Você está realizado com o trabalho que exerce?	X			
Você é comprometido com o trabalho que realizam?			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>7</b>	<b>75</b>	<b>1</b>	<b>25</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### c) Oportunidade de Crescimento e Segurança

De acordo com as respostas do funcionário, foi registrada **afirmação** quanto à: oportunidade definidas de crescimento profissional; existência de políticas de T&D; uso de competências profissionais na contratação e promoção de funcionários; conhecimento dos interesses pessoais do funcionário por parte da empresa; forma de gerência traz segurança para que o funcionário permaneça na empresa e imagem positiva da empresa no mercado local. Registrou-se **negação** quanto à ajuda financeira e condições de trabalho diferenciadas para quem estuda. De acordo com a tabela 38:

**Tabela 38: Análise de subcategoria oportunidade de crescimento e segurança- Empresa 04.**

Subcategoria de Oportunidade de Crescimento e Segurança	Sim		Não	
	F	%	F	%
Os funcionários têm oportunidades bem definidas de crescimento profissional na própria empresa?	X			
A empresa oferece algum tipo de ajuda financeira para quem está estudando?			X	
A empresa oferece condições de trabalho diferenciada para quem está estudando?			X	
A empresa tem políticas e programas de treinamento e desenvolvimento sistematizados para todas as funções?	X			
Na contratação e na promoção dos funcionários a empresa adota um padrão baseado nas competências profissionais de cada um?	X			
A empresa conhece os interesses profissionais dos funcionários e procura considerá-los e atendê-los na medida do possível?	X			
A forma de gerenciar da empresa oferece segurança para a permanência dos empregos?	X			
A imagem da empresa no mercado de trabalho local é positiva?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>6</b>	<b>75</b>	<b>2</b>	<b>25</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **d) Compensação e Reconhecimento**

Houve registro de **afirmação** para os seguintes aspectos: remuneração equilibrada internamente, com padrões das empresas locais e adequada em relação ao trabalho desempenhado. Registrou-se **negação** para os aspectos: participação do funcionário nas negociações salariais e conhecimento da política salarial da empresa por parte do funcionário. Verifica-se na tabela 39:

**Tabela 39: Análise de subcategoria compensação- Empresa 04.**

Subcategoria de Compensação e Reconhecimento	Sim		Não	
	F	%	F	%
A Remuneração é equilibrada internamente na empresa?	X			
A Remuneração é equilibrada com os padrões de salários das empresas locais?	X			
A Remuneração adequada em relação ao trabalho desenvolvido?	X			
Os funcionários têm participação nas negociações salariais?			X	
Política salarial é conhecida de todos os funcionários na empresa?			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>3</b>	<b>60</b>	<b>2</b>	<b>40</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **e) Integração Social na Organização**

Nesta categoria, registrou-se **afirmação** para os aspectos: estado civil, valores, princípios e cultura; raça; gênero e opção sexual. Para aspectos com registros de **negação** obteve-se: hábitos e costumes, opção partidária; idade; classe social; aparência física. De acordo com a tabela abaixo:

**Tabela 40: Análise de subcategoria integração social na organização- Empresa 04.**

Subcategoria de Integração Social	Sim		Não	
	F	%	F	%
Estado civil	X			
Hábitos e costumes (fumo, jogos, álcool etc.)			X	
Opção partidária (partido político, sindicato, etc)			X	
Valores, princípios, cultura (moral, ética, sigilos, etc)	X			
Raça (negros, brancos, etc.)	X			
Gênero (homem, mulher)	X			
Opção sexual (homossexual, gay, etc.)	X			
Idade			X	
Classe social			X	
Religião			X	
Aparência física			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>5</b>	<b>45,46</b>	<b>6</b>	<b>54,54</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### f) Constitucionalismo

Nesta categoria, foi registrada **afirmação** para todos os aspectos dos direitos legais dos trabalhadores, podendo ser observadas ações que respeitam e acatam os direitos legais trabalhistas. Conforme tabela 41:

**Tabela 41: Análise de subcategoria constitucionalismo- Empresa 04.**

Subcategoria de Constitucionalismo	Sim		Não	
	F	%	F	%
A empresa respeita, na totalidade, os direitos legais conquistados pelos trabalhadores?	X			
A empresa acata decisões da categoria profissional?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>2</b>	<b>100</b>		

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### g) Trabalho e Espaço Total de Vida

Registrou-se **afirmação** apenas para: equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais e projetos pessoais e flexibilização de jornada de trabalho.

Houve **negação** para o aspecto: interferência na vida privada devido ao ritmo e volume de trabalho. De acordo com a tabela a seguir:

**Tabela 42: Análise de subcategoria trabalho e espaço total de vida- Empresa 04.**

Subcategoria de trabalho e Espaço Total de Vida	Sim		Não	
	F	%	F	%
O ritmo e o volume de trabalho nesta empresa interferem na vida privada dos funcionários (vida pessoal, escolhas pessoais, decisões pessoais, etc)?			<b>X</b>	
Existe equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais e projetos de vida pessoal dos funcionários?	<b>X</b>			
Existe flexibilização da jornada de trabalho para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados?	<b>X</b>			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>2</b>	<b>66,6</b>	<b>1</b>	<b>33,4</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Diante todos os aspectos mencionados na tabela abaixo que estão relacionados ao trabalho, o respondente da Empresa 04, apontou a existência de todos, porém registrou-se que nenhum deles interfere em sua qualidade de vida pessoal. Conforme se demonstra na tabela 43:

**Tabela 43: Análise de aspectos que podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador- Empresa 04.**

Aspectos relacionados que podem interferir na qualidade de vida pessoal	Interfere muito	Interfere pouco	Não interfere
Liderança/supervisão do tipo rigorosa.			X
Execução de tarefas sob pressão.			X
Excesso de trabalho/ horas- extras			X
Incertezas quanto á manutenção do emprego, salário, etc.			X
Ausência de Informatização e tecnologia.			X
Excesso de Informatização e tecnologia.			X
Ambiente Cultura da empresa.			X
Relacionamento com os colegas de trabalho.			X
Dúvida sobre qual tarefa deve priorizar			X
Sobrecarga de funções			X
Ritmo e volume de trabalho fora do controle.			X
Conflito entre colegas de trabalhado.			X
Atividades repetitivas, monótonas.			X
Trabalho de baixo uso de criatividade.			X
Reuniões constantes.			X
Mudança de membros da direção ou gerência da empresa.			X
Competição entre funcionários para atingir metas.			X
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.			X
<b>Total</b>			<b>18</b>
%			<b>100</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **h) Relevância do Trabalho na Vida**

Apontou-se o registro de **afirmação** para: imagem da empresa como aspecto positivo na permanência em trabalhar nela; existência de incentivos para funcionários que atuam em atividades voluntárias; e existência de orgulho, satisfação e comprometimento do funcionário para permanência na empresa. Houve **negação** para o aspecto: empresa vista como parceira da comunidade local. Conforme tabela 44:



**Tabela 44: Análise de subcategoria relevância do trabalho na vida- Empresa 04.**

Subcategoria de Relevância do Trabalho na Vida	Sim		Não	
	F	%	F	%
A imagem da empresa na comunidade é um aspecto muito positivo para incentivar os funcionários a permanecerem nela?	X			
A empresa é vista como uma parceira dos problemas e projetos da comunidade local?			X	
Existem Incentivos e esquemas diferenciados de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas na comunidade?	X			
Existe Orgulho, satisfação e comprometimento dos funcionários em pertencer a empresa?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>3</b>	<b>75</b>	<b>1</b>	<b>25</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### 9. 3. 5. Questionário Empresa 05

#### a) Condições de trabalho

Registraram-se as seguintes **afirmações** quanto aos aspectos das condições de trabalho: a jornada de trabalho segue os padrões legais; a qualidade dos recursos e dos equipamentos mostra-se adequada; o ambiente físico está estruturado adequadamente quanto à espaço físico, temperatura, luminosidade e mobiliário e interações entre colegas de trabalho são saudáveis. Houve **negação** para os seguintes aspectos: ocorrência de hora extra; sobrecarga de trabalho na mesma função e em funções diferentes; ambiente de trabalho quanto às condições de barulho e poluição e existência de queixas sobre fadiga e cansaço. A tabela 45 ilustra esta análise:

**Tabela 45: Análise de subcategoria condições de trabalho Empresa 05.**

Subcategoria das Condições de Trabalho	Sim		Não	
	F	%	F	%
A jornada de trabalho é adequada aos padrões da legislação trabalhista?	X			
Existem ocorrências de horas-extras excessivas?			X	
Existe sobrecarga de trabalho da mesma função?			X	
Existe sobrecarga de trabalho de funções diferentes?			X	
Qualidade dos recursos de trabalho e dos equipamentos de trabalho mostra-se adequada?	X			
O ambiente físico é estruturado de forma adequada com relação à:	X			
Espaço físico				
Temperatura do ambiente	X			
Poluição	X			
Barulho	X			
Luminosidade no ambiente	X			
Mobiliário	X			
As interações entre colegas de trabalho são saudáveis e colaborativas?	X			
Existem queixas sobre fadiga e cansaço?			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>9</b>	<b>69,2</b>	<b>4</b>	<b>30,8</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### **b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

Registrou-se 100% de **afirmação** para todos os aspectos estudados nesta categoria, desse modo, observa-se que existem ações que viabilizam a aplicação e o desenvolvimento de capacidades, por parte do funcionário. Conforme demonstra a tabela 46:

**Tabela 46: Análise de subcategoria uso de desenvolvimento de capacidades- Empresa 05.**

Subcategoria de Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Sim		Não	
	F	%	F	%
Você tem liberdade na programação do seu trabalho? Para planejá-lo e determinar as prioridades?	X			
Você tem liberdade na execução do trabalho?	X			
Tem liberdade para buscar ajuda de colegas e supervisores?	X			
Tem liberdade para trocar idéias com profissionais de outra empresa?	X			
Você recebe o fornecimento de informações e orientações sobre suas atitudes e comportamento no trabalho?	X			
Você recebe o fornecimento de informações sobre seus resultados e desempenho?	X			
Você está realizado com o trabalho que exerce?	X			
Você é comprometido com o trabalho que realizam?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### c) Oportunidade de Crescimento e Segurança

De acordo com as respostas do funcionário, foi registrada **afirmação** quanto à: oportunidade definidas de crescimento profissional; existência de políticas de T&D; uso de competências profissionais na contratação e promoção de funcionários; conhecimento dos interesses pessoais do funcionário por parte da empresa; forma de gerência traz segurança para que o funcionário permaneça na empresa e imagem positiva da empresa no mercado local. Registrou-se **negação** quanto à ajuda financeira e condições de trabalho diferenciadas para quem estuda. De acordo com a tabela 47:

**Tabela 47: Análise de subcategoria oportunidade de crescimento e segurança- Empresa 05.**

Subcategoria de Oportunidade de Crescimento e Segurança	Sim		Não	
	F	%	F	%
Os funcionários têm oportunidades bem definidas de crescimento profissional na própria empresa?	X			
A empresa oferece algum tipo de ajuda financeira para quem está estudando?			X	
A empresa oferece condições de trabalho diferenciada para quem está estudando?			X	
A empresa tem políticas e programas de treinamento e desenvolvimento sistematizados para todas as funções?	X			
Na contratação e na promoção dos funcionários a empresa adota um padrão baseado nas competências profissionais de cada um?	X			
A empresa conhece os interesses profissionais dos funcionários e procura considerá-los e atendê-los na medida do possível?	X			
A forma de gerenciar da empresa oferece segurança para a permanência dos empregos?	X			
A imagem da empresa no mercado de trabalho local é positiva?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>6</b>	<b>75</b>	<b>2</b>	<b>25</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **d) Compensação e Reconhecimento**

Houve registro de **afirmação** para os seguintes aspectos: remuneração equilibrada internamente, com padrões das empresas locais e adequada em relação ao trabalho desempenhado. Registrou-se **negação** para os aspectos: participação do funcionário nas negociações salariais e conhecimento da política salarial da empresa por parte do funcionário. Verifica-se na tabela 48:

**Tabela 48: Análise de subcategoria compensação-Empresa 05.**

Subcategoria de Compensação e Reconhecimento	Sim		Não	
	F	%	F	%
A Remuneração é equilibrada internamente na empresa?	X			
A Remuneração é equilibrada com os padrões de salários das empresas locais?	X			
A Remuneração adequada em relação ao trabalho desenvolvido?	X			
Os funcionários têm participação nas negociações salariais?			X	
Política salarial é conhecida de todos os funcionários na empresa?			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>3</b>	<b>60</b>	<b>2</b>	<b>40</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **e) Integração Social na Organização**

Nesta categoria, registrou-se **negação** para todos os aspectos. Deste modo, pode-se observar igualdade de oportunidade de trabalho para todos dentro da empresa. De acordo com a tabela a seguir:

**Tabela 49: Análise de subcategoria integração social na organização-Empresa 05.**

Subcategoria de Integração Social	Sim		Não	
	F	%	F	%
Estado civil			X	
Hábitos e costumes (fumo, jogos, álcool etc.)			X	
Opção partidária (partido político, sindicato, etc)			X	
Valores, princípios, cultura (moral, ética, sigilos, etc)			X	
Raça (negros, brancos, etc.)			X	
Gênero (homem, mulher)			X	
Opção sexual (homossexual, gay, etc.)			X	
Idade			X	
Classe social			X	
Religião			X	
Aparência física			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>0</b>		<b>6</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### f) Constitucionalismo

Obteve-se **afirmação** para todos os aspectos dos direitos legais dos trabalhadores, podendo ser observadas, na Empresa 05, ações que respeitam e acatam os direitos legais trabalhistas. Conforme tabela 50:

**Tabela 50: Análise de subcategoria constitucionalismo-Empresa 05.**

Subcategoria de Constitucionalismo	Sim		Não	
	F	%	F	%
A empresa respeita, na totalidade, os direitos legais conquistados pelos trabalhadores?	X			
A empresa acata decisões da categoria profissional?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### g) Trabalho e Espaço Total de Vida

Registrou-se **afirmação** apenas para: equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais e projetos pessoais. Houve **negação** para os aspectos:

interferência na vida privada devido ao ritmo e volume de trabalho e flexibilização de jornada de trabalho. De acordo com a tabela a seguir:

**Tabela 51: Análise de subcategoria trabalho e espaço total de vida-Empresa 05.**

Subcategoria de trabalho e Espaço Total de Vida	Sim		Não	
	F	%	F	%
O ritmo e o volume de trabalho nesta empresa interferem na vida privada dos funcionários (vida pessoal, escolhas pessoais, decisões pessoais, etc)?			X	
Existe equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais e projetos de vida pessoal dos funcionários?	X			
Existe flexibilização da jornada de trabalho para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados?			X	
<b>Total de apontamentos</b>	<b>1</b>	<b>33,4</b>	<b>2</b>	<b>66,6</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Frente aos aspectos relacionados ao trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal do funcionário, o respondente apontou a existência de todos, sendo que relacionamento entre os colegas; ritmo e volume de trabalho; conflitos entre os colegas; trabalho de baixo uso de criatividade; mudança de membros da direção; competição entre os funcionários para atingir metas e clientes difíceis. Dos que interferem pouco, tem-se apenas sobrecarga de funções. Daqueles que existem, porém não interferem na qualidade de vida pessoal do funcionário são: liderança rigorosa; execução de tarefas sob pressão; excesso de horas-extras; incerteza quanto ao emprego e salário; ausência e excesso de informatização; cultura da empresa; atividades repetitivas e reuniões constantes. Conforme se demonstra na tabela 52:

**Tabela 52: Análise de aspectos que podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador- Empresa 05.**

Aspectos relacionados que podem interferir na qualidade de vida pessoal	Interfere muito	Interfere pouco	Não interfere
Liderança/supervisão do tipo rigorosa.			X
Execução de tarefas sob pressão.			X
Excesso de trabalho/ horas- extras			X
Incertezas quanto á manutenção do emprego, salário, etc.			X
Ausência de Informatização e tecnologia.			X
Excesso de Informatização e tecnologia.			X
Ambiente Cultura da empresa.			X
Relacionamento com os colegas de trabalho.	X		
Dúvida sobre qual tarefa deve priorizar			X
Sobrecarga de funções		X	
Ritmo e volume de trabalho fora do controle.	X		
Conflito entre colegas de trabalhado.	X		
Atividades repetitivas, monótonas.			X
Trabalho de baixo uso de criatividade.	X		
Reuniões constantes.			X
Mudança de membros da direção ou gerência da empresa.	X		
Competição entre funcionários para atingir metas.	X		
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.	X		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
%	<b>38,8</b>	<b>5,7</b>	<b>55,5</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **h) Relevância do Trabalho na Vida**

Apontou-se o registro de **afirmação** para: imagem da empresa como aspecto positivo na permanência em trabalhar nela; empresa vista como parceira da comunidade local e orgulho, satisfação e comprometimento do funcionário para permanência na empresa. Houve **negação** para o aspecto existência de incentivos para funcionários que atuam em atividades voluntárias. Conforme tabela 53:

**Tabela 53: Análise de subcategoria relevância do trabalho na vida-Empresa 05.**

Subcategoria de Relevância do Trabalho na Vida	Sim		Não	
	F	%	F	%
A imagem da empresa na comunidade é um aspecto muito positivo para incentivar os funcionários a permanecerem nela?	X			
A empresa é vista como uma parceira dos problemas e projetos da comunidade local?	X			
Existem Incentivos e esquemas diferenciados de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas na comunidade?			X	
Existe Orgulho, satisfação e comprometimento dos funcionários em pertencer a empresa?	X			
<b>Total de apontamentos</b>	<b>3</b>	<b>75</b>	<b>1</b>	<b>25</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.



## 10. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste Capítulo, são apresentadas as discussões dos resultados da pesquisa, tomando-se como base os dados analisados no Capítulo 9, incluindo empresários e funcionários. Esta discussão foi estruturada a partir das oito dimensões do modelo de Walton.

### a) Condições de Trabalho

Nem todas as empresas acatam integralmente os dispositivos da legislação trabalhista brasileira e/ou seguem os padrões legais impostos ao setor, seja por meio do Sindicato, seja por meio dos acordos de classe. Neste sentido apenas as empresas, formalmente constituídas, seguem rigorosamente tais condições, pois existe fiscalização intensa sobre elas, exigindo-lhes o cumprimento de tais obrigações.

Quanto à existência e freqüência de horas-extras, foi identificado que, nas empresas dos segmentos de folheados, brutos, galvanoplastia e materiais, e no depoimento do Sindijóias, tem natureza sazonal. O setor enfrenta picos de produção, aumento do trabalho e de produtividade em função do calendário anual de datas comemorativas; nestes períodos as horas extras se intensificam. Exceção disso ocorre com a empresa do segmento de insumos e componentes (Empresa 01) que, por ser fornecedora de produtos químicos, acredita-se que não está ligada diretamente à produção, por isso não realiza horas-extras.

Sobre a organização, distribuição das tarefas e existência de sobrecarga de função, verificou-se, pelos depoimentos dos empresários, que cada trabalhador desempenha sua função e suas tarefas são pré-estabelecidas, porém, existe uma atividade principal e outras que acabam sendo agregadas à, para atingir o objetivo final.

Dessa forma, a exigência por funcionários ágeis, habilidosos, produtivos, criativos, que conheçam diversos processos do trabalho, ou seja, trabalhadores multifuncionais se torna ainda maior. Esta é uma exigência observada em todas as empresas que compõem o APL de Limeira. Torna-se uma questão de sobrevivência manter trabalhadores com estas características. Um depoimento que ilustra tal situação foi dado pela Diretora Executiva do Sindijóias, quando comentou sobre o “leilão” de funcionários, em que as empresas disputam os melhores trabalhadores,

oferecendo melhores salários, “... é o quem dá mais! Quem paga mais para um funcionário bom, qualificado...” (sic).

A Empresa 01 se destaca neste assunto, pois, de acordo com os depoimentos, não existe acúmulo ou sobrecarga de função: cada funcionário desempenha sua tarefa, que é pré-estabelecida e discutida em “*reuniões de análise crítica*”, realizadas uma vez ao mês justamente para esclarecer funções, metas, objetivos e rotinas de trabalho. Pode-se observar novamente a questão de estar ligada à uma empresa de insumos, e não à empresa como a produção de jóias propriamente dita, confirmando o depoimento do empresário, repetindo-se a mesma resposta.

Ainda neste aspecto, dos cinco funcionários que responderam esta questão, apenas um afirmou haver sobrecarga de trabalho de funções diferentes.

Quanto à disponibilidade de máquinas, equipamentos e matérias-primas em condições adequadas para o trabalho, observou-se que todas elas se preocupam com este aspecto, todas as empresas mantêm pessoas responsáveis para a manutenção freqüente das máquinas e equipamentos; os funcionários, por sua vez, comunicam à chefia quando há necessidade de reparos.

À respeito da estrutura física do ambiente de trabalho, existe grande preocupação e interesse por parte dos empresários em manter um local agradável, confortável e adequado para seus funcionários; praticamente quase todas elas se enquadram neste perfil, com salas climatizadas, luz e ventilação adequadas, mobiliário confortável, ergonomia, segurança, entre outros. Apenas em uma empresa (Empresa 03), foram observadas dificuldades em relação à temperatura: ambiente de trabalho muito quente, sem muita ventilação e climatização. Porém, o responsável se justifica: foi preciso a mudança para o prédio atual, afirmou a necessidade de melhorar esta condição, dentro da empresa; com as avaliações dos programas de prevenção de riscos ambientais, realizados periodicamente, tem-se relatórios e sugestões para a melhoria. Ele acredita que, aos poucos, conseguirá reverter essa situação. Este aspecto pôde ser confirmado também pelas respostas dos funcionários.

No tocante às práticas adotadas, para garantir e proteger a saúde dos trabalhadores, observou-se grande interesse dos empresários em manter exames, avaliações periódicas e condições que proporcionam proteção aos seus trabalhadores, como convênio médico, seguro de vida, programas de prevenção,

auditoria, exame adimensional e dimensional, exames periódicos de prevenção, uso obrigatório de EPI's, brigada contra incêndio, controle interno de prevenção de acidentes, *Help Móvel* 24 horas, programa de controle médico de saúde ocupacional, entre outros.

De modo geral, queixas sobre fadiga e cansaço não aparecem com frequência, segundo alguns empresários; é um aspecto que está presente nas organizações, mas só é percebido pela gerência ou diretoria quando realmente o problema está grave, seja com o vendedor, é o caso da Empresa 01, seja com as demais empresas, na produção e nas funções de nível operacional. Confirmou-se afirmativamente este aspecto apenas em um questionário respondido pelos funcionários; os demais negam a existência desse tipo de queixa.

Quanto à questão de relacionamento entre os colegas de trabalho, observa-se que, por serem empresas de micro e pequeno porte, o contato entre as pessoas é mais próximo; quase todas são de cunho familiar, o que facilita o relacionamento e a integração, exceto Empresa 01, que apresenta uma diretoria sem vínculo familiar, porém, apresenta-se com as mesmas, quanto ao relacionamento entre os colegas de trabalho. Conforme depoimento da Diretora Executiva do Sindijóias, a maior parte dos trabalhadores deste ramo é jovem, e isso faz com que eles se entendam e se relacionem bem, pois têm os mesmos gostos, ritmos, idéias e valores. Isto pôde ser visto, também, nas respostas dos funcionários; apenas um indicou o contrário.

## **b) Uso e Desenvolvimento das Capacidades**

Nesta categoria, observou-se nas Empresas 04 e 05 escolaridade adequada, nas Empresas 01 e 02 acima do que é exigido e apenas a Empresa 03 destacou-se com baixa escolaridade, quanto à experiência prática dos trabalhadores, a maioria encontra-se adequada- Empresas 01, 03 e 05, as demais estão abaixo do que é esperado. No entanto, existem ações, por parte das empresas, que possibilitam o desenvolvimento dos trabalhadores como, por exemplo, a liberdade para solicitar ajuda, liberdade para executar e priorizar o trabalho.

De acordo com empresários e funcionários, três empresas (01, 03, 05) oferecem pouco retorno aos funcionários quanto a seus resultados, desempenhos, atitudes e comportamentos, nas quais se atenta mais para os aspectos negativos

do trabalhador; as outras duas empresas não oferecem nenhum um tipo de retorno a seus trabalhadores. Esta não é uma prática frequentemente adotada, não existem políticas implantadas neste sentido, de acordo com depoimentos dos empresários; acredita-se que o setor todo funciona desta maneira. No entanto, os empresários mostraram perceber a importância deste *feedback*, sendo um ponto a ser melhorado nas empresas.

Quanto ao comprometimento dos funcionários com o trabalho que realizam, este aspecto não é percebido na maioria dos depoimentos coletados. Duas empresas merecem destaque: Empresa 02 e Empresa 05 percebem a insatisfação e o não comprometimento com o trabalho no refeitório, local onde estão as reclamações mais freqüentes; é o ambiente em que o trabalhador está sendo servido e pagando pela refeição. De acordo com a representante do Sindijóias, existe pouca satisfação e pouco comprometimento com o trabalho, pois são trabalhadores jovens, sem muita perspectiva e expectativa profissional, interessados apenas no salário ao fim do mês. Já nos questionários respondidos pelos funcionários, apenas um apontou não estar comprometido com o trabalho.

### **c) Oportunidade de Crescimento e Segurança**

De acordo com os depoimentos e com as características do setor, torna-se difícil ter oportunidades de crescimento profissional bem definidas. Justificam-se duas dessas empresas (Empresa 01 e 03), pelo fato de serem empresas de micro e pequeno porte, não tendo como propiciar crescimento para o funcionário. As demais empresas (02, 04 e 05) relataram deixar claro aos trabalhadores, desde a entrevista para contratação, que só pode haver crescimento profissional ou mudança de cargo se houver vagas disponíveis e se o funcionário se destacar na empresa.

Grande parte das empresas entrevistadas não tem estrutura definida de Gestão de Recursos Humanos, não tem políticas e programas sistematizados de treinamento e desenvolvimento; apenas a Empresa 01 relatou haver esse tipo de política. Contudo, na visão dos funcionários, a maioria das empresas (01, 02, 04 e 05) valoriza e incentiva o crescimento do funcionário, colabora com ajuda financeira para estudos, oferece palestras e cursos especializados para cada função. No entanto, percebe-se, pelos depoimentos dos empresários, que existe um desinteresse por parte dos trabalhadores, o que mostra falta de comprometimento

destes e desinteresse em agregar valores e crescimento para a empresa onde trabalham.

Percebe-se pouca exigência na contratação de um funcionário: utilizam critérios de praxe, como análise de curriculum, experiência na área, moradia próxima do local de trabalho, mas nada que envolva padrões baseados em competências individuais. Para a promoção de funcionários, todos responderam que é preciso abrir uma vaga para verificar as possibilidades de remoção e promoção interna, e também, haver interesse do funcionário em ser promovido. Na realidade as empresas conhecem pouco ou desconhecem os interesses profissionais de cada um - é preciso manifestação por parte do funcionário, para que haja conhecimento do empresário. De acordo com os questionários, 80% acredita que a empresa adota padrões baseados em competências individuais para a contratação e promoção de funcionários. Há discrepância de respostas neste aspecto. Se os empresários dizem que não existem padrões específicos para contratação e promoção, pode-se pontuar a falta de informação, por parte dos funcionários, em conhecer o que significa “competências individuais”, um critério bastante utilizado em empresas que apresentam uma Gestão de Recursos Humanos de forma estruturada.

Nesse sentido, sem critérios definidos e pouca exigência na contratação, fica inviável ter um funcionário qualificado e multifuncional como as empresas querem e como o setor exige.

Na maioria das empresas entrevistadas, Empresas 02, 04 e 05, existe alto índice de rotatividade; apenas Empresas 01 e 03 afirmaram ter baixa rotatividade. No entanto, pelos depoimentos, no setor, como um todo, existe rotatividade muito alta. O Sindijóias acrescenta que os trabalhadores deste setor têm grande capacidade de migrar rapidamente de empresa para empresa, fazendo com que eles conheçam os processos do ramo de diversas maneiras. Sem qualificação adequada, sem formação adequada, conseguem abrir sua própria empresa, tornando-se, em sua maioria, empresas informais, concorrendo de forma desleal no mercado.

Percebe-se que todas as empresas participantes têm uma boa imagem de si no mercado local; acreditam que esta imagem torna-se um fator positivo para que os funcionários permaneçam trabalhando nelas. Isso também foi observado nas respostas dos funcionários. No entanto, no depoimento da Diretora Executiva do

Sindijóias, este não é o fator que mais incentiva os funcionários, pois eles trabalham por produtividade, por benefícios oferecidos, por salário ao final do mês.

#### **d) Compensação e Reconhecimento**

Observou-se, pelos depoimentos, que todas as empresas participantes pagam salário acima do piso da categoria, tem equilíbrio de remuneração interna, com os padrões do setor e com a função desempenhada. Existe pouca participação dos funcionários nas negociações salariais, no entanto, eles são convidados à participar. A política salarial é conhecida por poucos funcionários, apesar de alguns deles se mostrarem interessados em procurar se informar sobre o assunto.

#### **e) Integração Social na Organização**

Neste setor, existem oportunidade e igualdade de trabalho. Observou-se que não há ocorrência de discriminação, apenas em algumas funções exige-se a contratação de mulheres e em outras funções apenas de homens, devido ao tipo de atividade exercida. Quanto ao questionário para os funcionários, houve apenas um apontamento, em relação ao estado civil, valores e princípios, raça e opção sexual, com funcionário da Empresa 04. Não foi verificada este tipo de afirmação por nenhum empresário e nem demais participantes.

A QVT também está associada ao nível de convivência harmoniosa entre os trabalhadores de uma mesma empresa. A integração social pode ser avaliada pela igualdade de oportunidades, auxílio recíproco entre os membros da organização e o senso comunitário. Assim, nos depoimentos e nos questionários não foi apontado nada que mostrasse discriminação de qualquer natureza (exceto o questionário da Empresa 04, como foi mencionado) ou algo que mostrasse que os trabalhadores não se sentissem integrados ao grupo e à organização; ou que pudesse ferir a individualidade de cada um.

#### **f) Constitucionalismo**

Todas as empresas participantes respeitam, na totalidade, os direitos legais conquistados pelos trabalhadores e acatam as decisões da categoria profissional. Esta confirmação se deu tanto por parte dos empresários quanto pela dos funcionários.

Tendo em vista sua constituição formal, estas empresas passam, com frequência, por fiscalizações, inclusive aquelas voltadas para trabalho infantil, um assunto bastante visado hoje no setor. Assim, procuram estar isentas de qualquer ilegalidade.

De modo geral, três das empresas entrevistadas (02, 03 e 05) se deparam com um número pequeno ou quase ausente de ações trabalhistas. Um fato que chama a atenção é quando são solicitadas a falar sobre este assunto em relação às demais empresas. Nesse sentido, elas afirmam que existem muitas ações trabalhistas neste ramo.

#### **g) Trabalho e Espaço Total de Vida**

Acredita-se, em sua maioria (empresas 01, 02, 03 e 05), por parte dos empresários, que o ritmo e volume de trabalho dessas empresas no setor de jóias não interfere na qualidade de vida pessoal do trabalhador, apenas a Empresa 04 confirmou esta questão. Quanto aos funcionários, apenas o da Empresa 03 afirmou que o ritmo de trabalho pode interferir sim; os demais negaram este fator.

A respeito da existência de equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais dos trabalhadores e seus projetos de vida pessoal, de acordo com os depoimentos dos empresários, alguns acreditam que exista equilíbrio, pois é comum as pessoas terem objetivos na vida e trabalharem para alcançá-los; outros acreditam que não existe equilíbrio, pois a maioria destes trabalhadores não tem projetos de vida e o salário é baixo, dificultando realizar planos e projetos. De acordo com o depoimento da Diretora do Sindijóias, a maioria dos trabalhadores é jovem e não têm objetivos traçados. No entanto, nas respostas dos funcionários obteve-se, 80% de afirmação de equilíbrio entre expectativas profissionais e projetos de vida pessoal.

Outro depoimento que merece destaque é o da Diretora Executiva do Sindijóias e que está ligado ao perfil destes trabalhadores: baixa escolaridade e cultura, pouca expectativa na vida, satisfazem-se com o seguro desemprego, não se apegam, não se identificam, não se comprometem e não se interessam pelo trabalho; uma grande maioria abandonou a escola e não se interessa em aprender além daquilo que fazem; são pessoas que a sociedade produz, não cumprem regras, revelam a vida que levam em casa; a falta de estrutura familiar também se reflete em suas atitudes.

Foi apresentado um quadro, com diversos aspectos relacionados ao trabalho que poderiam ou não estar presentes nas empresas participantes e poderiam, inclusive, interferir na qualidade de vida pessoal dos trabalhadores.

De modo geral, grande parte destes aspectos, quando pontuados como presentes no ambiente de trabalho, não foram observados como aspectos de muita interferência na qualidade de vida pessoal dos trabalhadores, tais como: clientes ou fregueses difíceis; atividades repetitivas, monótonas; conflito entre colegas de trabalho; sobrecarga de funções; excesso ou ausência de informatização e tecnologia; execução de tarefas sob pressão; incertezas quanto à manutenção do emprego e salário; trabalho de baixo uso de criatividade, entre outros.

Sabe-se que os aspectos psicossociais são variáveis do ambiente ocupacional de natureza não-física, relacionados a efeitos sobre a saúde ou ao desempenho, interferindo assim diretamente na qualidade de vida do trabalhador.

Acredita-se que são aspectos que fazem parte do dia-a-dia, porém, não assumem caráter prejudicial na qualidade de vida pessoal dos trabalhadores, segundo a maior parte dos depoimentos dos empresários e respostas dos funcionários.

Existe, na maioria das empresas, alto índice de absenteísmo por afastamento médico, como exemplos destacam-se: acidente de percurso de trabalho (moto em sua maioria), LER e gripe. As Empresas 01 e 04 mantêm um nível de absenteísmo baixo. A Empresa 04 apresenta uma política de pontualidade e assiduidade, incentiva com prêmio, uma cesta básica para quem não cometer falta no mês. Outro fato que chamou a atenção foi o alto índice de trabalhadoras afastadas por licença de gestação.

#### **h) Relevância do Trabalho na Vida**

Acredita-se que uma boa imagem das empresas, a parceria e a preocupação com os problemas da comunidade e com boas condições de trabalho podem incentivar os funcionários a permanecerem nas empresas onde trabalham.

Em contrapartida, o depoimento do Sindijóias menciona que não é este o fato mais importante e de maior incentivo para os trabalhadores: acredita-se que o atrativo maior é oferecer benefícios, algumas empresas adotam política de participação nos lucros; então, observa-se que os funcionários trabalham por



produtividade, por salários diferenciados e não pela imagem da empresa, ou pela preocupação dela com a comunidade.

De maneira formalizada, nenhuma empresa apresenta projetos de qualidade de vida no trabalho, apesar de ser um assunto de interesse. Da parte dos empresários, ainda não existem políticas para iniciar projetos nessa área. As medidas tomadas, a princípio, voltam-se para condições de trabalho mais adequadas, como espaço físico, segurança, ambiente de trabalho, como ocorre em duas empresas entrevistadas (02 e 05), que têm refeitório próprio e nutricionista, para alimentação saudável e balanceada, têm ISO e promovem palestras de orientação em diversos temas. Apenas a Empresa 02 apresentou, de forma estruturada, um projeto de ginástica laboral que não obteve sucesso, pois não houve participação e interesse dos funcionários, sendo suspenso por falta de procura.

O próximo Capítulo apresenta as considerações finais do estudo.

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi elaborado com o objetivo de investigar a qualidade de vida no trabalho, no âmbito das micro e pequenas empresas que compõem o APL de jóias e folheados, da Cidade de Limeira. O interesse pelo seu desenvolvimento partiu da consideração pela importância de abordar a temática neste âmbito, posto que estudos dessa natureza, desenvolvidos em contextos de trabalho das grandes organizações, são bastante conhecidos.

Desse modo, a opção pelo desenvolvimento da pesquisa, junto a este APL, justificou-se, inicialmente, pelo desconhecimento de informações e dados a respeito do assunto QVT, nesse contexto de trabalho. Num segundo momento, pressupôs-se que a natureza do ramo das empresas deste APL, peculiarmente voltada para a dinâmica da criação e lançamentos de novos produtos, impõe ao trabalhador uma carga estressante de trabalho e exige das empresas atenção a essa questão. Nessa perspectiva, o estudo buscou compreender como este assunto é percebido pelos dirigentes e pelos funcionários de empresas que compõem os diferentes segmentos deste APL.

Este foco da pesquisa demandou um tipo de investigação que explorasse diferentes aspectos da QVT, optando-se pela aplicação do Modelo de Walton nas suas oito dimensões. Com base nos dados coletados e analisados, são apresentados, a seguir, as considerações finais do estudo. Para esta finalidade utilizaram-se as proposições que guiaram todas as etapas do mesmo.

### 11. 1. Considerações Sobre as Proposições

**Proposição 1:** A QVT é um assunto pertinente à gestão das MPE.s do APL de Limeira.

A QVT não constitui, de modo integral, em objeto de gestão das empresas pesquisadas, a não ser nos seus aspectos legais e trabalhistas. Esta realidade tende a reforçar o caráter funcionalista e imediatista que é associado à QVT. Neste sentido, a gestão das empresas se ocupa do atendimento dos padrões estabelecidos por legislações e acordos sindicais, na maioria das vezes, calcados na esfera fisiológica do trabalho humano. A adoção de programas preventivos e de controles busca atender fatores primários da saúde do trabalhador. Relacionam-se,

sobretudo, com a segurança física e a higiene pessoal. A introdução destes aspectos, ainda que se mostrem relevantes para o contexto produtivo, não são suficientes para cobrir os aspectos biopsicossociais que permeiam o trabalho humano.

Desse modo, ações estratégicas voltadas para a minimização de agentes estressores, como é o caso de introdução de programas médicos, mostram pertinência, no sentido de evitar ou cuidar de uma doença ocupacional. Contribuem para assegurar que o trabalho seja efetuado, não importa muito como está ocorrendo esta realização. Contudo, mostram-se ineficazes, por exemplo, para despertar maior comprometimento com o trabalho, para instaurar melhorias nas relações interpessoais, para despertar prazer e significado na realização das tarefas, para instigar motivação na direção do autodesenvolvimento e no enfrentamento de desafios profissionais.

A pesquisa mostrou que nenhuma das empresas pesquisadas tem ações em QVT. Elas reconhecem que o assunto tem se restringido ao oferecimento de palestras aos funcionários, conduzidas por psicólogos contratados para esta finalidade. De fato, ações isoladas dessa natureza não se constituem em ações da QVT. Para que sejam eficazes devem originar-se de políticas organizacionais mais amplas. Para que sejam estratégicas devem ser incorporadas às políticas de Gestão de Pessoas. Uma vez que as empresas pesquisadas são destituídas destas políticas, ações de QVT são remediadas por meio de práticas relacionadas ao lazer organizacional.

No depoimento de um dos dirigentes ficou clara esta consideração (ineficácia das ações fragmentadas), quando ele comentou sobre o desinteresse dos trabalhadores pela academia de ginástica que foi montada na empresa. Enquanto medidas isoladas e fragmentadas, tais ações não se consolidam de fato, podem produzir efeitos aparentes e efêmeros.

**Proposição 2:** As categorias da QVT, expressas pelas oito dimensões de Walton, variam de acordo com o segmento das empresas participantes do estudo.

O contexto de trabalho deste APL gera desafios e situações estressantes, no dia-a-dia das empresas, tais como: lidar com a concorrência dos produtos chineses e a concorrência desleal das empresas informais brasileiras; com trabalhadores descomprometidos, com baixa experiência prática e baixa

escolaridade; lidar com a necessidade de alta produtividade e criatividade; com a necessidade de capacitação tecnológica e gerencial; manter-se em sintonia com as mudanças internacionais; antecipar-se às tendências da moda; com pressões do mercado; com pouco ou a falta de recursos financeiros e humanos, entre outros aspectos.

Diante deste cenário, empresários e trabalhadores deste APL são desafiados continuamente a atuar nesta realidade cotidiana. Fazem isso pela necessidade de enfrentamento das pressões externas e internas a que estão expostos.

Pode-se observar que todas as empresas do APL que participaram deste estudo, independentemente do segmento de atuação, enfrentam os mesmos desafios de gestão e respondem a eles de modo muito semelhante. Ainda que cada empresa busque estratégias particulares, para enfrentar esta realidade da gestão, elas não se diferenciam na forma como lidam com os trabalhadores. A forma de lidar com os indivíduos mostra-se uniforme entre elas, salvo uma ou outra que busca se diferenciar em termos de salários. Mas, no tocante ao tratamento das questões comportamentais e psicossociais elas adotam medidas isomórficas.

Desse modo, a forma como interpretam e estruturam suas considerações e ações sobre a QVT, partindo das oito dimensões estudadas, não se diferencia em relação ao segmento das empresas participantes do estudo.

**Proposição 3:** Existe linearidade entre os depoimentos dos dirigentes e as considerações dos funcionários sobre a QVT.

A pesquisa procurou apontar três visões diferentes: o olhar dos empresários, dos funcionários e, como apoio, ouviu-se também um responsável pelo Sindicato das Indústrias de Joalheria- Sindijóias.

Diante dos dados coletados, foi possível verificar ocorrência de congruência nas respostas das questões que exploraram a QVT no contexto de cada empresa.

Neste sentido, confirma-se a existência de similaridade entre aquilo que é narrado pelos empresários, no tocante as suas estratégias e ações e aquilo que é percebido pelos funcionários; o Sindijóias fala em uma visão mais generalizada.

No entanto, não é possível avaliar os depoimentos da mesma forma, com o mesmo peso, pois, de fato, apresentam-se três visões, cada um representando sua classe.

Finalmente, resgata-se que a constituição de redes, ou seja, a formação de um APL pode ajudar as empresas em vários aspectos, tais como: definição de um foco estratégico mais adequado ao contexto competitivo; alternativas na busca de vantagens competitivas, podendo levar à redução de custos, melhorias de qualidade, flexibilidade, entregas e inovações; ganho de poder de barganha, entre outros. No entanto, percebeu-se que as empresas, que compõem o APL de jóias e folheados de Limeira, encontram-se muito distanciadas dos benefícios de uma Gestão de Recursos Humanos, fato que as deixa em desvantagem competitiva em relação ao ativo pessoa. Razões como essa, nos levam a sugerir que, nesse contexto, as preocupações relacionadas a QVT não passam dos limites de cumprimento e acato à legislação trabalhista.

È notável o quase desinteresse, por parte dos empresários, em proceder trocas de experiências em relação ao assunto Gestão de Pessoas. Este aspecto contraria um dos pressupostos de um APL que é a atuação conjunta das empresas, no sentido de somar recursos e conhecimentos para o fortalecimento das mesmas.

Nesse caso, um dos maiores recursos que as micro e pequenas empresas possuem são as pessoas que lhes agregam valores, que dispõem de conhecimento, de competências, por isso deveriam ser priorizadas, valorizadas e corretamente alocadas.

As novas formas de organização do trabalho, que surgiram para acompanhar a acelerada incorporação das novas tecnologias, são eficazes na viabilização do aumento potencial da produtividade, mas não evitam potenciais efeitos danosos à saúde física e mental dos trabalhadores.

Reforça-se que ações isoladas não geram situações esperadas para potencializar o trabalho humano numa perspectiva futura. Esta consideração demanda concepções sobre a Gestão de Pessoas de uma forma estruturada e ampliada.

As alianças estratégicas representam uma forte tendência das micro e pequenas empresas, na atual conjuntura, fazendo com que elas se fortaleçam cada vez mais, para que se tornem uma característica importante na vantagem competitiva.

Dessa forma, as empresas deste APL devem fazer uso desta união para a troca de experiências e informações sobre as políticas de Gestão de Pessoas, adquirindo assim, mais uma vantagem competitiva.

## **11. 2. Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros**

Algumas limitações do estudo são reconhecidas e comentadas a seguir:

- os resultados decorrentes do estudo não se aplicam à generalização para outros contextos ou outros APLs;
- a aplicação do modelo de Walton, nas suas categorias e subcategorias, através do uso de entrevistas, deve ser melhor analisada para estruturar outros estudos sobre QVT. A grande quantidade de informações que ele gerou mostrou-nos ser mais produtivo, num primeiro momento, a elaboração de um estudo de caso, numa determinada empresa. Após esta experiência, pode-se extrapolar para um contexto mais ampliado de empresas;
- aumentar o rigor de análise dos instrumentos de coleta de dados, na fase do pré-teste;
- o questionário aplicado aos funcionários poderá também ser repensado quanto à forma das perguntas, evitando-se polarizações de alternativas dicotômicas, como sim e não;
- avaliação dos depoimentos: não é possível avaliá-los da mesma forma, pois existe diferença nas visões de funcionários, empresários e o Sindijóias;
- a investigação junto aos funcionários demandaria também o uso de outros instrumentos de QVT para se conhecer, com maior precisão, os reais impactos do contexto e do conteúdo de trabalho em suas dimensões psicossociais.

Considerando o universo das micro e pequenas empresas deste APL, este estudo torna-se insuficiente para definir um modelo de QVT para o setor,

apresentando-se como uma investigação preliminar do assunto, para posteriormente, possibilitar novas questões de pesquisa.

O presente trabalho teve o objetivo de conhecer melhor o assunto QVT, no âmbito das empresas do APL de Limeira e, em decorrência, contribuir para a discussão do tema MPEs deste contexto.

Uma questão que pode ser incluída para novas pesquisas poderia ser uma leitura crítica sobre a QVT, que levaria em conta uma filosofia mais humanista, investigando a QVT como um artifício para aumentar o conformismo, a adaptação aos métodos praticados nas várias limitações impostas, ou a inocência. A inocência não consegue fazer a leitura real daquilo que acontece, já o conformismo vai se adaptar com a realidade, não vai além daquilo que se mostra.

Considera-se, portanto, que o assunto QVT requer investimentos em gestão de pessoas, posto que o conjunto de atividades e ações desta gestão se estabelece a partir da realidade do fato humano. Esta consideração se constitui em um dado de nosso estudo, ou seja, ele nos mostrou que o assunto QVT mostra-se pertinente à gestão de pessoas. Neste sentido, a continuidade deste estudo ocorreria pelas observações de suas limitações e através desta compreensão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, C. R. e NOHARA, J. J. *Monografia No curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. In: *Revista de Administração da USP*. São Paulo, Vol. 27, n. 4, out/dez. 16-19 p. 1992.

ALJÓIAS MAGAZINE. Limeira: MPC Artes Gráficas Ltda., ano 1, nº. 1, 2004- anual. 82p.

\_\_\_\_\_. Limeira: MPC Artes Gráficas Ltda., ano 2, nº. 2, 2005- anual. 66p.

\_\_\_\_\_. Limeira: MPC Artes Gráficas Ltda., ano 3, nº. 3, 2006- anual. 46p.

\_\_\_\_\_. Limeira: MPC Artes Gráficas Ltda., ano 4, nº. 4, 2007- anual. 42p.

ALVES, K. V. Qualidade de vida no trabalho e na vida: uma proposta integradora. IN: Encontro Nacional de Avaliação dos Cursos de Graduação, 1998. Itu/SP. *Anais eletrônicos*. ENANGRAD, 1998. Acesso: 02/09/2003.

ALVES, R. N.; KOVÁCS, M. J.; STALL, R. e PAIVA, V. Fatores psicossociais e a infecção por HIV em mulheres. In: *Revista Saúde Pública*. Vol. 36, n. 4. ago. São Paulo: 2002.

AMATO NETO, J. *Redes de Cooperação e Clusters Competitivos*. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, M. M. *Como preparar trabalhos para cursos de pós- graduação: noções práticas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

APL LIMEIRA. *Arranjos Produtivos Locais*. Disponível em: <[http://www.apllimeira.com.br/o\\_que\\_e.asp](http://www.apllimeira.com.br/o_que_e.asp)> Acesso: 03/07/2008.

\_\_\_\_\_. *Histórico do Município*. Disponível em: <<http://www.apllimeira.com.br/Historia.asp>> Acesso: 03/07/2008.

ASSESORIA DE IMPRESNA ALJÓIAS. *Sobre a Feira*. Limeira: Aljóias. Disponível em: <[http://www.aljoias.com.br/site\\_br/aljoias.php](http://www.aljoias.com.br/site_br/aljoias.php)>. (s/d). Acesso: 04/07/2008.

\_\_\_\_\_. *Aljóias: De olho no mercado internacional*. Limeira: Aljóias. Disponível em: <[http://www.aljoias.com.br/site\\_br/aljoias.php](http://www.aljoias.com.br/site_br/aljoias.php)>. (s/d). Acesso: 04/07/2008.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEDÊ, M. A. *Subsídios para a Identificação de Clusters no Brasil: atividades da indústria*. São Paulo: SEBRAE, 2002.

BERTANI, I. F.; REZENDE, R. M.; PARZEWSKI, C. e LOURENÇO, E. A. S. Instrumentos e métodos para medir qualidade de vida. *Revista da Sociedade de Cardiologia do estado de São Paulo*. Suplemento, SOCESP, v. 15, n. 5, p. 8-16, 2005.

BOM SUCESSO, E. P. *Trabalho e qualidade de vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

\_\_\_\_\_. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.



- BORGES, L. O. Efeitos psicossociais da precarização do emprego: Um breve balanço de estudos desenvolvidos em Natal. In: *Trabalho em transição, saúde em risco*. Ana Magnólia Mendes, Lívia de Oliveira Borges e Mário César (Org.). Brasília: Universidade de Brasília, 2002.
- CARLETTI, A. L. M. e PANIGASSI, G. Grupo multidisciplinar de reeducação alimentar: um programa visando qualidade de vida. In: *Qualidade de vida no ambiente corporativo*. Roberto Vilarta e Gustavo Luis Gutierrez (Org.). Campinas: IPES, 2008.
- CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local - Estratégias para a Conquista da Competitividade com Base na Experiência Italiana*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991, p. 164.
- CIELO, I. D. *Formação de Clusters de Pequenas Empresas como Alternativa como Desenvolvimento Regional*. Santa Catarina: UFSC, s/d. p. 31.
- COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. e JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994. 32p.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. *O Indivíduo na Organização- Dimensões esquecidas*. Ofélia de Lanna Sette Torres (Org.). Trad: Arakcy Martins Rodrigues. Vol. 1. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- DENZIN, N. e LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, London: Sage, 1994.
- DETONI, D. J. Estratégia de avaliação de qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em agroindústrias. *Tese de Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção*. Florianópolis: UFSC, 2001.
- DIAS, E. A. Proposta de modelo de sistema de custos: Estudo de caso nas pequenas empresas de jóias folheadas de Limeira - SP. *Tese de Dissertação de Mestrado em Administração*. Piracicaba: UNIMEP, 2007.
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. In: *Revista de Administração Contemporânea*. 5:(2). 2001.
- Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Brasília, 1999.
- FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FERNANDES, E. C. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da qualidade, 1996.
- FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FLICK, C. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Bookman, 2004, p. 312.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

- GOULART, I. B. e SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. IN: *Qualidade de vida, saúde mental e psicológica social: estudos contemporâneos II*. Jäder dos Reis Sampaio (Org.). São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999, p.19-37.
- GUTIERREZ, G. L. Limites e possibilidades das intervenções em qualidade de vida nas empresas. In: *Qualidade de vida no ambiente corporativo*. Roberto Vilarta e Gustavo Luis Gutierrez (Org.). Campinas: IPES, 2008.
- HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1990. 163p.
- HELOANI, J. R e CAPITÃO, C. G. Saúde mental e psicologia no trabalho. *São Paulo em Perspectiva*. Vol.17 n. 2., abr./jun, 2003.
- HENRIQUES, Z. S. Um estudo exploratório sobre o arranjo produtivo local do álcool de Piracicaba. *Tese de Dissertação de Mestrado em Administração*. Piracicaba: UNIMEP, 2007.
- HITT, A. M., et al. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson, 2003.
- IBGE. *Cidades@- Limeira- SP*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidades>> Acesso: 20/05/2008.
- \_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Coordenação de Serviços e Comércio. II Série. As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil. 2001. *Estudos e Pesquisas: Informação Econômica*. nº. 1. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- IBGM. *Políticas e Ações para a Cadeia Produtiva de Gemas e Jóias*. Disponível em: < <http://www.igm.com.br>>, 2005. Acesso: 20/05/2008.
- \_\_\_\_\_. O Setor de Gemas e Metais Preciosos em Grandes Números. Disponível em: < <http://www.igm.com.br>>, 2006. Acesso: 20/05/2008.
- KANAANE, R. *Comportamento Humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.
- KRUMM, D. J. *Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/ organizacional*. Rio de janeiro: LCT, 2005.
- LIMONGI- FRANÇA, A. C. e RODRIGUES, A. L. Uma perspectiva psicossocial em psicossomática: via estresse e trabalho. In: *Psicossomática hoje*. Julio de Mello Filho (Org.). Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.
- LIMONGI- FRANÇA, A. C. e ASSIS, M. P. Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios. In: *RAE Light*. p. 26- 33. mar- abr. 1995.
- LIMONGI- FRANÇA, A. C. e RODRIGUES, A. L. *Stress e Trabalho- Uma abordagem Psicossomática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIMONGI- FRANÇA, A. C. e ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- LIMONGI- FRANÇA, A. C. *Qualidade de Vida no Trabalho- QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. e PALICH, L. E. *Administração de Pequenas Empresas*. Oxbridge Centro de Idiomas (Trad). São Paulo: Thompson, 2007.

- LORANGE, P. e ROSS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARTINS, P. G. e LAUGENI, F. P. *Administração da Produção*. 2 ed. ver. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 562.
- MASLACH, C e LEITER, M. P. *Trabalho: Fonte de prazer ou desgaste? Guia para vencer o estresse na empresa*. Campinas: Papyrus, 1999.
- MELLO FILHO, J. *Psicossomática hoje*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.
- MENDELEWSKI, F.F. e ORREGO, H.Z. *Calidad de la Vida de Trabajo*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de Chile, 1980.
- MENDES, A. M. e MARRONE, C. F. Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: *Trabalho em transição: saúde em risco*. Mendes, A. M, Borges, L. O. e Ferreira, M. C. (Org.). Brasília: Universidade de Brasília, 2002.
- MINAYO M. C. S.; HARTZ Z. M. A. e BUSS P. M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. *Ciência e Saúde Coletiva*. Vol 5, n. 1. 7-18. 2000.
- MORAES, R. Análise de Conteúdo. In: *ENGERS*, Maria Emília A. (org.) Paradigmas e Metodologias de Pesquisa em Educação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial e Vantagem competitividade: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, L. C. R e OLIVEIRA, E. C. *Células de aliança*. 2. ed. ampliada. Brasília: MAIS, 2005.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. São Paulo: Thomson, 2002.
- PINHEIRO, F. A.; TRÓCCOLI, B. T e PAZ, M. G. T. Aspectos psicossociais dos distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho. In: *Trabalho em transição: saúde em risco*. Ana Magnólia Mendes, Lívia de Oliveira Borges e Mário César Ferreira (Org.). Brasília: Universidade de Brasília, 2002.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. Boston: EUA, v. 76, nº. 6, p. 77-90, nov. - dec., 1998.
- \_\_\_\_\_. Aglomerados e competição- Novas agendas para empresas, governos e instituições. In: *Competição- On Competition: Estratégias competitivas essenciais*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- REA, M. L. e PAKER, A. R. *Metodologia da pesquisa: do planejamento a execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 2.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

- RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 6. ed. Petrópolis: vozes, 1999. p. 90.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas: 2007.
- SACOMANO NETO, M.; FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M. e CORREA, D. A. Redes de Micro, Pequenas e Médias Empresas. (pp. 234-247). In: *Empreendedorismo Estratégico*. Itu: Ottoni, 2005.
- SANTOS, M. *Por uma outra globalização: Do pensamento único à consciência universal*. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- SANTOS, R. S. Estratégias e ações para implantação de um processo de qualidade de vida em uma empresa. In: *Qualidade de vida no ambiente corporativo*. Roberto Vilarta e Gustavo Luis Gutierrez (Org.). Campinas: IPES, 2008.
- SEBRAE. *Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos*. Marco Aurélio Bedê (Coord.). São Paulo: Sebrae, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Onde estão as Micro e Pequenas Empresas em São Paulo*. Marco Aurélio Bedê (Coord.). São Paulo: Sebrae, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Pesquisa de Conjuntura*. São Paulo: Sebrae. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)>. 2008. Acesso: 27/05/2008.
- \_\_\_\_\_. *Arranjos Produtivos Locais*. São Paulo: Sebrae. Disponível em: <[http://www.apllimeira.com.br/o\\_que\\_e.asp](http://www.apllimeira.com.br/o_que_e.asp)>. (s/d). Acesso: 04/07/2008.
- SIFFERT FILHO, N. e SILVA, C. S. As grandes empresas nos anos 90: Respostas estratégicas a um cenário de mudanças. In: *A economia brasileira nos anos 90*. GIAMBIAGI, G., MOREIRA, M. M. (Org.). Rio de Janeiro: BNDES. p. 375- 410, 1999.
- SELLTIZ, C. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Herder, 1967.
- SILVA, K. S. e TORREZAN, E. A. S. Psoríase e sua relação com aspectos psicológicos, stress e eventos da vida. *Estudos de Psicologia*. Campinas: Unicamp, 2007. 24 (2), 257- 266, abr.- jun.
- SOTO, E. *Comportamento organizacional: Impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- SUEN, A. S. e KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada no mercado brasileiro. *Caderno de Pesquisa em Administração*. São Paulo. Vol. 2, n. 5, 1997. p. 53-60.
- THIRY- CHERQUES, H. R. *Sobreviver ao trabalho*. São Paulo: FGV, 2004.
- TRIVINOS, A. N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisa em Administração*. São Paulo. Vol 8, n. 01, jan-mar, 2001. p. 23- 35.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VILGA, V. F. Alianças estratégicas no varejo: um estudo de caso comparativo entre as redes de papelaria e farmácia. *Tese de Dissertação de Mestrado em Administração*. Piracicaba: UNIMEP, 2006.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.

YOSHINO, M. Y. *Alianças Estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1996.

WESTLEY, W. A. *Problems and Solutions in the Quality of Working Life*. *Human Relations*, 32(2), p. 11-123, 1979.

WERTHER, W. B. e DAVIS, K. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw Hill, 1983, p. 499.

WHOQOL GROUP. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/psiq/whoqol1.html#1>, 1998. Acesso: 07/06/08.

## APÊNDICE 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

<p><b>Por Condições de trabalho entendemos um conjunto de atividades e providências que a empresa adota para oferecer ambiente de trabalho adequado aos trabalhadores.</b>  <b>Como são as condições de trabalho nesta empresa em relação à jornada de trabalho:</b></p>
<p>Está adequada aos padrões legais impostos ao setor (legislação)  Segue acordos feitos com o próprio sindicato (Sindijóias)  Segue acordos feitos diretamente com os trabalhadores</p>
<p>Qual a frequência de horas-extras registradas na empresa, por mês?  Em média, qual é a frequência de horas-extras por funcionário no mês?</p>
<p>Em relação à forma como a empresa organiza e distribui o trabalho entre os trabalhadores:  - existe proporcionalidade de distribuição de tarefas entre os trabalhadores? (verificar se há hiato ou sobreposição)  - de algum modo existem casos de sobrecarga de trabalho em alguma função / cargo?  - há acúmulo de tarefas diferenciadas para um mesmo funcionário?</p>
<p>Em relação aos recursos de trabalho disponibilizados aos trabalhadores:  - As máquinas e equipamentos encontram-se em estado adequado ao trabalho? (ver carência de substituição por troca ou necessidade de inovação)  - As máquinas e equipamentos são disponibilizados aos funcionários na medida necessária?  - As informações que o trabalhador necessita chegam até ele de modo confiável e dentro do prazo que ele necessita?  - As matérias prima são disponibilizadas ao trabalhador de modo adequado? (tempo, conformidade, quantidade)</p>
<p><b>As condições de trabalho nesta empresa estão mais adequadas, menos adequadas ou em conformidade com as demais empresas do setor?</b></p>
<p><b>Estrutura Física:</b> - espaço; - temperatura; - poluição; - barulho; - luminosidade; - mobiliário; - conforto; - segurança;  <b>A estrutura física nesta empresa está mais adequada, menos adequada ou em conformidade com as demais empresas do setor?</b></p>
<p>Quais práticas esta empresa adota para garantir e proteger a saúde dos trabalhadores?</p>
<p><b>No seu entendimento esta prática é adotada por todas as empresas do setor?</b></p>
<p>De modo geral, como é o <i>relacionamento</i> entre os funcionários? Existe cooperação entre eles? Gostam de trocar idéias e trabalhar em equipe? O conflito entre eles é comum?</p>
<p><b>De modo geral, você acha que o nível de relacionamento entre os funcionários está acima, abaixo ou em conformidade com as demais empresas do setor?</b></p>
<p>Existem queixas sobre <i>fadiga e cansaço</i>? Como este assunto é tratado (como você fica sabendo)?</p>
<p><b>Os padrões de cansaço e queixas são observados em todas as demais empresas do setor?</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Uso e Desenvolvimento de Capacidades</b></p>
<p>Até que ponto o funcionário tem liberdade:  - para planejar as prioridades do seu trabalho  - para executar o seu trabalho  - para buscar ajuda de colegas e supervisores  - para trocar idéias com profissionais de outra empresa</p>
<p><b>O padrão quanto ao uso e desenvolvimento de capacidades dos funcionários está acima, abaixo ou em conformidade com as demais empresas do setor?</b></p>
<p>Como é feito o retorno de informações e orientações aos funcionários sobre seus desempenhos (resultados)?</p>
<p>Como é feito o retorno de informações e orientações aos funcionários sobre suas atitudes e comportamento no trabalho?</p>
<p><b>A forma como a empresa emite retorno aos funcionários sobre padrões de desempenho e atitudes e comportamentos está acima, abaixo ou em conformidade com empresas do setor?</b></p>
<p>No tocante ao Grau de escolaridade dos funcionários:  ( ) está acima das exigências de suas funções.  ( ) está abaixo das exigências de suas funções  ( ) está adequado</p>
<p><b>O nível de escolaridade dos funcionários desta empresa está acima, abaixo ou em conformidade com o</b></p>

<b>padrão das demais empresas?</b>
No tocante a Experiência Prática dos trabalhadores: <input type="checkbox"/> é maior do que é exigido nas suas funções <input type="checkbox"/> está abaixo do que é esperado <input type="checkbox"/> está adequada
<b>O nível de experiência prática dos funcionários desta empresa está acima, abaixo ou em conformidade com o padrão das demais empresas?</b>
Como os funcionários manifestam suas identidades com a empresa e com o trabalho que realizam? <input type="checkbox"/> expressam grande satisfação pelo trabalho que realizam <input type="checkbox"/> manifestam insatisfação <input type="checkbox"/> não costumam expressar este tipo de manifestação
<b>Como você percebe este assunto nas demais empresas do setor?</b>
De modo geral, você percebe que os funcionários estão comprometidos com o trabalho que faz? Como percebe isto?
<b>O que você observa aqui se aplica as demais empresas do setor?</b>
<b>Oportunidade de Crescimento e Segurança</b>
Nesta empresa, os funcionários têm oportunidades bem definidas de crescimento profissional?
<b>O mesmo pode-se dizer a respeito das demais empresas do setor?</b>
A empresa oferece algum tipo de apoio para quem está estudando? Qual?
<b>Esta é uma prática das demais empresas do setor?</b>
A empresa oferece condições de trabalho diferenciadas para quem está estudando, em função deste compromisso?
<b>Esta é uma prática das demais empresas do setor?</b>
A empresa tem políticas e programas de treinamento e desenvolvimento sistematizados para todas as funções?
<b>Oferecer programas de T e D é uma prática adotada por todas as empresas do setor?</b>
Quais são os critérios adotados para: - Contratar funcionários: - Promover funcionários?
<b>Estes critérios constituem padrão para todas as empresas do setor?</b>
A empresa conhece os interesses profissionais dos funcionários?
A empresa tem algum procedimento para contribuir com o atendimento destes interesses?
<b>Pode-se dizer que este é um padrão das empresas que compõem o setor?</b>
Qual é a média de rotatividade de funcionários nesta empresa?
<b>Esta média é a média do setor?</b>
De modo geral, qual é a percepção que você tem sobre a imagem da empresa no mercado de trabalho local?
<b>E em relação às demais empresas do setor, qual é, em sua opinião a imagem que elas passam?</b>
<b>Compensação e Reconhecimento</b>
A remuneração dos trabalhadores encontra-se equilibrada internamente?
A remuneração está equilibrada com os padrões de salários das demais empresas do setor?
A remuneração encontra-se adequada à natureza e ao tipo de trabalho desenvolvido pelo funcionário?
O trabalhador costuma participar das negociações salariais que esta empresa realiza? Como o faz?
A Política Salarial desta empresa é conhecida de todos os funcionários?
<b>Integração Social na Organização-</b> Nesta empresa já teve alguma ocorrência ou histórico relacionado a igualdade e oportunidade de trabalho quanto à:
Estado Civil dos trabalhadores
Hábitos e Costumes (fumo, jogos, álcool)
Opção Partidária (partido político, sindicato, etc.)
Valores, Princípios, Cultura (moral, ética, sigilos, etc.)
Raça (branca, negra, etc.)
Gênero (homem, mulher)
Opção sexual (homossexual, gay, etc.)
Idade
Classe social
Religião
Aparência física
<b>Com relação às demais empresas do setor? Conhece algum registro neste sentido?</b>

<b>Constitucionalismo</b>	
<b>Em relação aos direitos legais e trabalhistas dos empregados como procede a empresa?</b>	
Respeita e acata integralmente os direitos legais e trabalhistas para todas as funções	
Respeita e acata parcialmente os direitos legais e trabalhistas	
Com que frequência ocorre ações trabalhistas da empresa?	
<b>Como é este assunto em relação às demais empresas do setor?</b>	
<b>Trabalho e Espaço Total de Vida</b>	
O ritmo e o volume de trabalho nesta empresa interferem na vida privada de algum funcionário? (vida pessoal, escolhas pessoais, decisões pessoais, etc)	
<b>Como é este assunto em relação às demais empresas do setor?</b>	
De modo geral, você percebe que existe um equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais dos trabalhadores e seus projetos de vida pessoal?	
Existe flexibilização da jornada de trabalho para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados?	
<b>Como é este assunto em relação às demais empresas do setor?</b>	
Qual é a percentagem de absenteísmo dos funcionários em decorrência de afastamento médico?	
<b>Esta é a média do setor?</b>	
Depois do afastamento médico quais são as principais causas de absenteísmo na empresa? (indique duas)	
<b>Relevância do Trabalho na Vida</b>	
Você acha que a imagem da empresa na cidade de Limeira é um aspecto positivo para incentivar os funcionários a permanecerem nela? Por quê?	
A empresa é vista como uma parceira dos problemas e projetos da comunidade local?	
<b>Como é este assunto nas demais empresas do setor?</b>	
Existem Incentivos e esquemas diferenciados de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas?	
<b>Como é este assunto em relação as demais empresas do setor?</b>	
Pode-se afirmar que existem Orgulho, satisfação e comprometimento dos funcionários em pertencer esta empresa?	
Esta empresa tem algum projeto de qualidade de vida no trabalho?	

<b>No mundo de trabalho que vivemos hoje, a correria do dia-a-dia, as pressões devido à competitividade no mercado, apresentam-se alguns aspectos relacionados abaixo que podem interferir na sua qualidade de vida pessoal, em sua opinião, havendo ocorrência na empresa isso pode interferir muito, pouco ou nada? Marque com um X na coluna ao lado:</b>			
Aspectos do Trabalho	Interfere muito	Interfere pouco	Não interfere
Liderança/Supervisão do tipo rigorosa			
Execução de tarefas sob pressão.			
Incertezas quanto a manutenção do emprego, salário, etc.			
Ausência de Informatização e tecnologia.			
Excesso de Informatização e Tecnologia			
Horas Extras			
Ambiente Cultural da empresa.			
Relacionamento com os colegas de trabalho.			
Dúvida sobre qual tarefa deve ser priorizada			
Sobrecarga de funções			
Ritmo e Volume de trabalho			
Conflito entre colegas de trabalho			
Atividades repetitivas e monótonas			
Trabalho de baixo uso de criatividade.			
Reuniões constantes			
Mudança de membros da Direção e da Gerência da empresa.			
Competição entre funcionários para atingir metas			
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.			



<b>Sobre a empresa:</b>
Em qual categoria se classifica a empresa onde trabalha, dentro do setor de jóias e folheado? <input type="checkbox"/> produtos acabados/folheados <input type="checkbox"/> peças brutas <input type="checkbox"/> materiais, insumos, componentes <input type="checkbox"/> máquinas e equipamentos <input type="checkbox"/> Galvanoplastia <input type="checkbox"/> Galvanoplastia e Brutos
Nº de funcionários trabalhando na empresa: <input type="checkbox"/> até 20 empregados <input type="checkbox"/> 21 a 99 empregados <input type="checkbox"/> mais de 100 funcionários
A empresa onde atua exporta seus produtos/serviços? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
No tocante ao gerenciamento da empresa, em qual das categorias abaixo ela se classifica? Marque com X. <input type="checkbox"/> empresa dirigida somente por familiares <input type="checkbox"/> empresa dirigida somente por profissionais sem vínculo familiar <input type="checkbox"/> empresa dirigida por familiares e profissionais <input type="checkbox"/> outra resposta:
<b>Sobre o respondente:</b>
Sua função/cargo atual na empresa:
Tempo de trabalho na empresa: <input type="checkbox"/> 1 ano <input type="checkbox"/> de 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos <input type="checkbox"/> acima de 9
Grau de escolaridade: <input type="checkbox"/> até a 4ª série primária <input type="checkbox"/> até a 8ª série (ensino fundamental completo) <input type="checkbox"/> até 3ª série colegial (ensino médio completo) <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> Ensino superior completo <input type="checkbox"/> Outro
Formação técnica profissional (nome do curso):
Sua faixa etária: <input type="checkbox"/> menos de 25 anos <input type="checkbox"/> de 25 a 35 anos <input type="checkbox"/> de 36 a 46 anos <input type="checkbox"/> acima de 46 anos
Gênero: <input type="checkbox"/> masculino <input type="checkbox"/> feminino

**Obrigada pela colaboração!**

## APÊNDICE 2

A Qualidade de Vida no Trabalho- QVT, é um tema que tem sido debatido nas sociedades desenvolvidas e, muito se têm feito por ela e pela saúde dos trabalhadores. No Brasil, o assunto mostra-se em início de discussão. Esse questionário faz parte de uma pesquisa sobre esta temática, cujo objetivo é investigar a QVT em ambientes de trabalho das empresas que compõem o APL de jóias e folheados da cidade de Limeira. Sua participação nesta pesquisa é um aspecto importante para se conhecer mais a nossa realidade relacionada ao assunto. Contamos com você para responder as questões que se seguem orientando-se pela sua percepção sobre o assunto em relação à empresa em que você trabalha. Agradeço de antemão a sua colaboração e me coloco à disposição para esclarecimentos necessários. Kênia de Sousa Silva – Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP.

<b>Abaixo são apresentadas uma série de afirmações. Tais condições podem estar ou não presentes na empresa onde trabalha. Marque com X a coluna que melhor corresponde a realidade que você percebe onde atua:</b>		
<b>Condições de trabalho</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
A jornada de trabalho é adequada aos padrões da legislação trabalhista?		
Existem ocorrências de horas-extras excessivas?		
Existe sobrecarga de trabalho da mesma função?		
Existe sobrecarga de trabalho de funções diferentes?		
Qualidade dos recursos de trabalho e dos equipamentos de trabalho mostra-se adequada?		
O ambiente físico é estruturado de forma adequada com relação à:		
Espaço físico		
Temperatura do ambiente		
Poluição		
Barulho		
Luminosidade no ambiente		
Mobiliário		
As interações entre colegas de trabalho são saudáveis e colaborativas?		
Existem queixas sobre fadiga e cansaço?		
<b>Uso e Desenvolvimento de Capacidades</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Você tem liberdade na programação do seu trabalho? Para planejá-lo e determinar as prioridades?		
Você tem liberdade na execução do trabalho?		
Tem liberdade para buscar ajuda de colegas e supervisores?		
Tem liberdade para trocar idéias com profissionais de outra empresa?		
Você recebe o fornecimento de informações e orientações sobre suas atitudes e comportamento no trabalho?		
Você recebe o fornecimento de informações sobre seus resultados e desempenho?		
Você está realizado com o trabalho que exerce?		
Você é comprometido com o trabalho que realizam?		
<b>Oportunidade de Crescimento e Segurança</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Os funcionários têm oportunidades bem definidas de crescimento profissional na própria empresa?		
A empresa oferece algum tipo de ajuda financeira para quem está estudando?		
A empresa oferece condições de trabalho diferenciada para quem está estudando?		
A empresa tem políticas e programas de treinamento e desenvolvimento sistematizados para todas as funções?		
Na contratação e na promoção dos funcionários a empresa adota um padrão baseado nas competências profissionais de cada um?		
A empresa conhece os interesses profissionais dos funcionários e procura considerá-los e atendê-los na medida do possível?		
A forma de gerenciar da empresa oferece segurança para a permanência dos empregos?		
A imagem da empresa no mercado de trabalho local é positiva?		

<b>Compensação</b>		<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	
A Remuneração é equilibrada internamente na empresa?				
A Remuneração é equilibrada com os padrões de salários das empresas locais?				
A Remuneração adequada em relação ao trabalho desenvolvido?				
Os funcionários têm participação nas negociações salariais?				
Política salarial é conhecida de todos os funcionários na empresa?				
<b>Integração Social na Organização: Nesta empresa já teve ocorrência ou histórico relacionado a igualdade e oportunidade de trabalho quanto à:</b>		<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	
Estado civil				
Hábitos e costumes (fumo, jogos, álcool etc.)				
Opção partidária (partido político, sindicato, etc)				
Valores, princípios, cultura (moral, ética, sigilos, etc)				
Raça (negros, brancos, etc.)				
Gênero (homem, mulher)				
Opção sexual (homossexual, gay, etc.)				
Idade				
Classe social				
Religião				
Aparência física				
<b>Constitucionalismo</b>		<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	
<b>Em relação aos direitos dos empregados como procede a empresa?</b>				
A empresa respeita, na totalidade, os direitos legais conquistados pelos trabalhadores?				
A empresa acata decisões da categoria profissional?				
<b>Trabalho e Espaço Total de Vida</b>		<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	
O ritmo e o volume de trabalho nesta empresa interferem na vida privada dos funcionários (vida pessoal, escolhas pessoais, decisões pessoais, etc)?				
Existe equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais e projetos de vida pessoal dos funcionários?				
Existe flexibilização da jornada de trabalho para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados?				
<b>No mundo de trabalho que vivemos hoje, a correria do dia-a-dia, as pressões devido à competitividade no mercado, apresentam-se alguns aspectos relacionados abaixo que podem interferir na sua qualidade de vida pessoal e familiar, em sua opinião, havendo ocorrência na sua empresa isso pode interferir muito, pouco ou nada? Marque com um X na coluna ao lado:</b>		<b>Interfere muito</b>	<b>Interfere pouco</b>	<b>Não interfere</b>
Liderança/supervisão do tipo rigorosa.				
Execução de tarefas sob pressão.				
Excesso de trabalho/ horas- extras				
Incertezas quanto á manutenção do emprego, salário, etc.				
Ausência de Informatização e tecnologia.				
Excesso de Informatização e tecnologia.				
Ambiente Cultura da empresa.				
Relacionamento com os colegas de trabalho.				
Dúvida sobre qual tarefa deve priorizar				
Sobrecarga de funções				
Ritmo e volume de trabalho fora do controle.				
Conflito entre colegas de trabalhado.				
Atividades repetitivas, monótonas.				
Trabalho de baixo uso de criatividade.				
Reuniões constantes.				
Mudança de membros da direção ou gerência da empresa.				
Competição entre funcionários para atingir metas.				
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.				
<b>Relevância do Trabalho na Vida</b>				
A imagem da empresa na comunidade é um aspecto muito positivo para incentivar os funcionários a permanecerem nela?				

A empresa é vista como uma parceira dos problemas e projetos da comunidade local?		
Existem Incentivos e esquemas diferenciados de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas na comunidade?		
Existe Orgulho, satisfação e comprometimento dos funcionários em pertencer a empresa?		
<b>Sobre a empresa:</b>		
Em qual categoria se classifica a empresa onde trabalha, dentro do setor de jóias e semi-jóias? ( ) produtos acabados    ( ) peças brutas    ( ) materiais, insumos, componentes    ( ) máquinas e equipamentos		
Nº de funcionários trabalhando na empresa: ( ) até 20 empregados    ( ) 21 a 99 empregados    ( ) mais de 100 funcionários		
A empresa onde atua exporta seus produtos/serviços? ( ) Sim    ( ) Não		
No tocante ao gerenciamento da empresa, em qual das categorias abaixo ela se classifica? Marque com X. ( ) empresa dirigida somente por familiares ( ) empresa dirigida somente por profissionais sem vínculo familiar ( ) empresa dirigida por familiares e profissionais    ( ) outra resposta:		
<b>Sobre o respondente:</b>		
Sua função/cargo atual na empresa: Gênero: ( ) masculino    ( ) feminino		
Tempo de trabalho na empresa: ( ) 1 ano    ( ) de 2 a 5 anos    ( ) de 6 a 8 anos    ( ) acima de 9		
Grau de escolaridade: ( ) até a 4ª série primária    ( ) até a 8ª série (ensino fundamental completo) ( ) até 3ª série colegial (ensino médio completo) ( ) Ensino superior incompleto    ( ) Ensino superior completo ( ) Outro		
Formação técnica profissional (nome do curso):		
Sua faixa etária: ( ) menos de 25 anos    ( ) de 25 a 35 anos    ( ) de 36 a 46 anos    ( ) acima de 46 anos		

**Obrigada pela colaboração!**

## APÊNDICE 3

### Análise Global dos Questionários

Através dos questionários das cinco empresas, pôde ser feita a análise descritiva dos dados coletados. Conforme segue abaixo, de acordo com as oito dimensões propostas por Walton (1973):

#### a) Condições de trabalho

**Tabela 54: Subcategoria condições de trabalho.**

Subcategoria das Condições de Trabalho	Sim		Não	
	F	%	F	%
A jornada de trabalho é adequada aos padrões da legislação trabalhista?	5	100	0	
Existem ocorrências de horas-extras excessivas?	0		5	100
Existe sobrecarga de trabalho da mesma função?	0		5	100
Existe sobrecarga de trabalho de funções diferentes?	1	20	4	80
Qualidade dos recursos de trabalho e dos equipamentos de trabalho mostra-se adequada?	5	100	0	
O ambiente físico é estruturado de forma adequada com relação à:	4	80	1	20
Espaço físico				
Temperatura do ambiente	4	80	1	20
Poluição	3	60	2	40
Barulho	2	40	3	60
Luminosidade no ambiente	4	80	1	20
Mobiliário	3		2	
As interações entre colegas de trabalho são saudáveis e colaborativas?	4	80	1	20
Existem queixas sobre fadiga e cansaço?	1	20	4	80

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### b) Uso e Desenvolvimento de Capacidades

**Tabela 55: Subcategoria uso de desenvolvimento de capacidades.**

Subcategoria de Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Sim		Não	
	F	%	F	%
Você tem liberdade na programação do seu trabalho? Para planejá-lo e determinar as prioridades?	5	100		
Você tem liberdade na execução do trabalho?	5	100		
Tem liberdade para buscar ajuda de colegas e supervisores?	5	100		
Tem liberdade para trocar idéias com profissionais de outra empresa?	3	60	2	40
Você recebe o fornecimento de informações e orientações sobre suas atitudes e comportamento no trabalho?	4	80	1	20
Você recebe o fornecimento de informações sobre seus resultados e desempenho?	3	60	2	40
Você está realizado com o trabalho que exerce?	5	100		
Você é comprometido com o trabalho que realizam?	4	80	1	20

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### c) Oportunidade de Crescimento e Segurança

**Tabela 56: Subcategoria oportunidade de crescimento e segurança.**

Subcategoria de Oportunidade de Crescimento e Segurança	Sim		Não	
	F	%	F	%
Os funcionários têm oportunidades bem definidas de crescimento profissional na própria empresa?	5	100		
A empresa oferece algum tipo de ajuda financeira para quem está estudando?	5	100		
A empresa oferece condições de trabalho diferenciada para quem está estudando?	5	100		
A empresa tem políticas e programas de treinamento e desenvolvimento sistematizados para todas as funções?	3	60	2	40
Na contratação e na promoção dos funcionários a empresa adota um padrão baseado nas competências profissionais de cada um?	4	80	1	20
A empresa conhece os interesses profissionais dos funcionários e procura considerá-los e atendê-los na medida do possível?	3	60	2	40
A forma de gerenciar da empresa oferece segurança para a permanência dos empregos?	5	100		
A imagem da empresa no mercado de trabalho local é positiva?	4	80	1	20

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### d) Compensação e Reconhecimento

**Tabela 57: Subcategoria compensação.**

Subcategoria de Compensação e Reconhecimento	Sim		Não	
	F	%	F	%
A Remuneração é equilibrada internamente na empresa?	4	80	1	20
A Remuneração é equilibrada com os padrões de salários das empresas locais?	4	80	1	20
A Remuneração adequada em relação ao trabalho desenvolvido?	4	80	1	20
Os funcionários têm participação nas negociações salariais?	2	40	3	60
Política salarial é conhecida de todos os funcionários na empresa?	3	60	2	40

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### e) Integração Social na Organização

**Tabela 58: Subcategoria integração social na organização.**

Subcategoria de Integração Social	Sim		Não	
	F	%	F	%
Estado civil	1	20	4	80
Hábitos e costumes (fumo, jogos, álcool etc.)			5	100
Opção partidária (partido político, sindicato, etc)			5	100
Valores, princípios, cultura (moral, ética, sigilos, etc)	1	20	4	80
Raça (negros, brancos, etc.)	1	20	4	80
Gênero (homem, mulher)	2	40	3	60
Opção sexual (homossexual, gay, etc.)	1	20	4	80
Idade			5	100
Classe social			5	100
Religião			5	100
Aparência física			5	100

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### f) Constitucionalismo

**Tabela 59: Subcategoria constitucionalismo.**

Subcategoria de Constitucionalismo	Sim		Não	
	F	%	F	%
A empresa respeita, na totalidade, os direitos legais conquistados pelos trabalhadores?	5	100		
A empresa acata decisões da categoria profissional?	5	100		

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### g) Trabalho e Espaço Total de Vida

**Tabela 60: Subcategoria trabalho e espaço total de vida.**

Subcategoria de trabalho e Espaço Total de Vida	Sim		Não	
	F	%	F	%
O ritmo e o volume de trabalho nesta empresa interferem na vida privada dos funcionários (vida pessoal, escolhas pessoais, decisões pessoais, etc)?	1	20	4	80
Existe equilíbrio satisfatório entre as expectativas profissionais e projetos de vida pessoal dos funcionários?	4	80	1	20
Existe flexibilização da jornada de trabalho para os funcionários exercerem atividades que possibilitam horários diferenciados?	2	40	3	60

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Frente aos aspectos relacionados ao trabalho e sua interferência na qualidade de vida pessoal do funcionário, os respondentes apontaram a existência de alguns destes aspectos:

**Tabela 61: Aspectos que podem interferir na qualidade de vida pessoal do trabalhador.**

Aspectos relacionados que podem interferir na qualidade de vida pessoal	Interfere muito	Interfere pouco	Não interfere
Liderança/supervisão do tipo rigorosa.	1		4
Execução de tarefas sob pressão.	1	2	2
Excesso de trabalho/ horas- extras			4
Incertezas quanto á manutenção do emprego, salário, etc.	1	1	2
Ausência de Informatização e tecnologia.		2	2
Excesso de Informatização e tecnologia.		1	3
Ambiente Cultura da empresa.			3
Relacionamento com os colegas de trabalho.	1	1	2
Dúvida sobre qual tarefa deve priorizar			3
Sobrecarga de funções		4	1
Ritmo e volume de trabalho fora do controle.	2		1
Conflito entre colegas de trabalhado.	2	2	1
Atividades repetitivas, monótonas.		1	3
Trabalho de baixo uso de criatividade.	1	1	2
Reuniões constantes.			4
Mudança de membros da direção ou gerência da empresa.	1		3
Competição entre funcionários para atingir metas.	1		3
Clientes ou fregueses exigentes e difíceis.	1	1	2
<b>Total de aspectos presentes apontados</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>45</b>
<b>%</b>	<b>6,66</b>	<b>8,88</b>	<b>84,46</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **h) Relevância do Trabalho na Vida**



**Tabela 62: Subcategoria relevância do trabalho na vida.**

Subcategoria de Relevância do Trabalho na Vida	Sim		Não	
	F	%	F	%
A imagem da empresa na comunidade é um aspecto muito positivo para incentivar os funcionários a permanecerem nela?	4	80	1	20
A empresa é vista como uma parceira dos problemas e projetos da comunidade local?	4	80	1	20
Existem Incentivos e esquemas diferenciados de trabalho para funcionários que atuam em atividades voluntariadas na comunidade?	2	40	3	60
Existe Orgulho, satisfação e comprometimento dos funcionários em pertencer a empresa?	4	80	1	20

**Fonte:** Dados da pesquisa.