

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO UFRGS/UNIVATES
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

***MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SEUS REFLEXOS
NA QUALIDADE DE VIDA
DOS EMPREGADOS EM DUAS EMPRESAS
DO RAMO ALIMENTÍCIO***

Ana Lúcia Bender Pereira

Orientadora: Prof^a. Dr^a Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre, novembro de 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO UFRGS/UNIVATES
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

***MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SEUS REFLEXOS
NA QUALIDADE DE VIDA
DOS EMPREGADOS EM DUAS EMPRESAS
DO RAMO ALIMENTÍCIO***

Dissertação de Mestrado, apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito parcial
para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Ana Lúcia Bender Pereira

Orientadora: Prof^a. Dr^a Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre, novembro de 2001

“Aquele que conhece os outros é sábio;
Aquele que conhece a si mesmo é iluminado;
Aquele que conquista os outros é forte; e
Aquele que conquista a si mesmo é poderoso.”

Lao Tze

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho:

À minha orientadora, Prof^ª. Dra. Marina Keiko Nakayama meu profundo agradecimento e admiração pelo exemplo de profissionalismo e dedicação ao trabalho, que muito contribuiu na superação das dificuldades para realização deste estudo.

Às empresas que participaram da pesquisa, que através da abertura para realização da pesquisa junto aos empregados, me possibilitaram a concretização de um sonho.

Aos profissionais que participaram desta pesquisa, contribuindo com suas opiniões, percepções e sentimentos.

Ao meu marido Sérgio, que soube aceitar minhas ausências e que, sobretudo, foi parceiro, compreendendo meus sentimentos e estimulando meu desenvolvimento.

Ao meu filho Arthur, que apesar dos repetidos pedidos de “fica comigo”, foi um estímulo para continuar na luta pela realização de um objetivo.

À grande amiga Clenir Streit, pelo incentivo durante a realização do mestrado e pela “luz” que muitas vezes me proporcionava na sua incansável disponibilidade.

Aos colegas de turma do curso de mestrado interinstitucional UFRGS/UNIVATES, pela constante troca de idéias e aprendizagem.

SUMÁRIO

Lista de Quadros	07
RESUMO.....	09
ABSTRACT.....	10
INTRODUÇÃO.....	11
1 JUSTIFICATIVA	14
2 OBJETIVOS.....	16
2.1 Objetivo Geral.....	16
2.2 Objetivos Específicos	16
3 REVISÃO DA LITERATURA	17
3.1 Mudança no Mundo do Trabalho	17
3.1.1 Trabalho	17
3.1.2 Mudanças	25
3.2 Cultura e Clima Organizacional	46
3.2.1 Cultura Organizacional	46
3.2.2 Clima Organizacional	50
3.3 Qualidade de Vida	54
3.3.1 Histórico.....	54
3.3.2 Conceito de Qualidade de Vida	56
3.3.3.Modelo para Medir Qualidade de Vida no Trabalho - Modelo de Walton.....	58
3.4 Mudança e Qualidade de Vida	62
4 MÉTODO DA PESQUISA.....	66
4.1 Tipo de Pesquisa	66
4.2 Universo Pesquisado	67
4.3 Amostra	67
4.4 Procedimentos de Coleta de Dados	68
4.5 O Instrumento de Coleta de Dados	74
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	80

5.1 Caracterização das empresas.....	80
5.1.1 Empresa A.....	80
5.1.2 Empresa B.....	82
5.2 Descrição e análise dos resultados por empresa	85
5.2.1 Empresa A.....	85
5.2.1.1 Percepções gerais sobre a empresa – imagem, expectativas, satisfação e insatisfação	85
5.2.1.2 Qualidade de vida	92
5.2.1.3 Percepção e reação dos empregados frente às mudanças implementadas na Empresa A.....	105
5.2.1.4 Reflexos da mudança organizacional na qualidade de vida dos empregados.....	118
5.2.1.5 Considerações Empresa A.....	121
5.2.2 Empresa B.....	131
5.2.2.1 Percepções gerais sobre a empresa – imagem, expectativas, satisfação e insatisfação	131
5.2.2.2 Qualidade de vida	138
5.2.2.3 Percepção e reação dos empregados frente às mudanças implementadas na Empresa B	155
5.2.2.4 Reflexos da mudança organizacional na qualidade de vida dos empregados.....	167
5.2.2.5 Considerações Empresa B.....	170
5.3 Descrição e análise comparativa entre resultados da Empresa A e Empresa B..	183
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	206
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	212
ANEXO 1	217
ANEXO 2	218
ANEXO 3	219

LISTA DE QUADROS:

QUADRO 01 - Descrição dos ciclos de vida organizacionais – os estágios de crescimento	28
QUADRO 02 - Diferenças entre crescimento e envelhecimento na curva do ciclo de vida das organizações	30
QUADRO 03 – Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidades de análise.....	34
QUADRO 04 - Perspectivas de análise organizacional por objetivos de processo de mudança	35
QUADRO 05 - Concepções evolutivas da Qualidade de Vida no Trabalho (Nadler e Lawler, 1983)	55
QUADRO 06 - Dados sobre a Empresa A	82
QUADRO 07 - Dados sobre a Empresa B.....	84
QUADRO 08 - Percepções gerais dos empregados sobre a Empresa A – imagem, expectativas, satisfação e insatisfação	86
QUADRO 09 - Qualidade de vida para os empregados da Empresa A	93
QUADRO 10 - Estratégias de gestão das mudanças e percepção e reação dos empregados frente às mudanças implementadas na Empresa A.....	106
QUADRO 11 - Reflexos da mudança organizacional na qualidade de vida dos empregados, no trabalho e fora dele.....	118
QUADRO 12 - Percepções gerais dos empregados sobre a Empresa B – imagem, expectativas, satisfação e insatisfação	131
QUADRO 13 - Qualidade de vida para os empregados da Empresa B.....	140
QUADRO 14 - Estratégias de gestão das mudanças e percepção e reação dos empregados frente às mudanças implementadas na Empresa B.....	157
QUADRO 15 - Reflexos da mudança organizacional na qualidade de vida dos empregados, no trabalho e fora dele	167
QUADRO 16 - Motivos para trabalhar na empresa - comparativa	184
QUADRO 17 - Motivos para permanecer na empresa - comparativa	185
QUADRO 18 - Principal(is) fator(es) de satisfação - comparativa	185
QUADRO 19 - Principal(is) fator(es) de insatisfação - comparativa	187

QUADRO 20- Conceito de qualidade de vida – percepção do empregado - comparativa	188
QUADRO 21- Qualidade de vida atual, sob a percepção do empregado, tanto no trabalho como fora dele - comparativa	191
QUADRO 22 - Incentivos oferecidos pela empresa, na percepção do empregado, que auxiliam na melhoria da qualidade de vida, tanto no trabalho quanto fora dele – comparativa	194
QUADRO 23 - Sugestões de incentivos que a empresa poderia oferecer para a melhoria da qualidade de vida dos empregados– comparativa	195
QUADRO 24 - Gestão estratégica das mudanças organizacionais - comparativa	197
QUADRO 25- Mudanças organizacionais mais significativas – percepção dos Empregados - comparativa	199
QUADRO 26- Conseqüências das mudanças organizacionais mais significativas – percepção dos empregados - comparativa	200
QUADRO 27 - Fatores que facilitam a mudança organizacional – sob a percepção do empregado - comparativa	201
QUADRO 28 - Fatores que dificultam a mudança organizacional – sob a percepção do empregado - comparativa	203
QUADRO 29 - Reflexos da mudança na qualidade de vida, no trabalho e fora dele – comparativa	204

RESUMO

A mudança tornou-se uma constante na vida moderna, como fator de sobrevivência para as organizações que buscam, no redimensionamento, a visualização da adaptação à evolução do ambiente externo. Neste processo de mudança que, em muitas oportunidades, torna-se doloroso, gerando ansiedade, perda da autoconfiança e resistências, o sucesso empresarial passa a depender não somente de novos modelos organizacionais, mas também da satisfação integral das pessoas, no atendimento às necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho, e na responsabilidade social da empresa.

O presente estudo é de natureza qualitativa, apresentada em estudo de caso, visando analisar as mudanças organizacionais e seus reflexos na qualidade de vida, tanto no trabalho como fora dele, segundo percepção e reação dos empregados de duas empresas do ramo alimentício situadas no Vale do Taquari.

Numa primeira etapa foi realizada entrevista semi-estruturada com os gestores das empresas em estudo, responsáveis pelas estratégias de mudanças implementadas e, numa segunda etapa, foram realizados *focus group* ou grupos focais com os empregados, com a intenção de identificar as percepções e reações dos mesmos frente às mudanças mais significativas implementadas nas empresas nos últimos anos, bem como o significado de qualidade de vida, tanto no trabalho quanto fora dele.

A pesquisa identificou reflexos positivos e negativos na percepção da mudança organizacional no significado de qualidade de vida para os empregados. Os aspectos positivos mais significativos para os mesmos relacionaram-se ao crescimento da empresa como fator de orgulho e perspectiva de desenvolvimento, tanto pessoal como profissional, bem como a estabilidade proveniente de trabalharem em empresas sólidas e em expansão. Por outro lado, apontou alguns fatores negativos, como a perda do ambiente familiar característico das empresas pesquisadas, em virtude do aumento no número de empregados, e uma maior profissionalização.

ABSTRACT

Today changes became part of businesses routine, and organizations are constantly remodeling themselves trying to adapt to the changes in the external environment.

In this process of changes, that is often painful and causes anxiety, low self-confidence and resistances, the company's success is not only dependable on new organizational models but also on more satisfied workers who can have their needs met and achieve their personal goals based on the idea of a more humane workplace and the businesses social responsibility.

This qualitative research presents case studies in which organizational changes as well as their effects on the quality of life inside and outside the workplace are analyzed according to the perception and reaction of the employees of two food plants in the Taquari Valley area.

In the first part of the survey the companies' managers, responsible for the changing strategies were interviewed. In the second part, focus groups of employees were formed in order to identify their perceptions and reactions towards the companies most significant changes in the last years as well as the meaning of quality of life either inside and outside the workplace.

The results showed positive and negative effects in the perception of organizational changes in the meaning of quality of life for the employees. The most significant positive aspects accounted by the employees are related to the company's growth as reason for pride, opportunity for personal and professional development and the security arising from the fact of working at thriving companies. The loss of a family-like environment, typical of the surveyed businesses, due to a larger number and more professional employees was the most important negative effect reported in the study.

INTRODUÇÃO

Os cenários com os quais as organizações se deparam atualmente são significativamente mais dinâmicos que o de poucos anos atrás, obrigando-as a abandonarem uma atitude reativa para assumirem uma postura pró-ativa em relação às mudanças.

Para Ulrich (1998, p. 189), “os vencedores não se surpreenderão diante das mudanças imprevistas com que se defrontam; terão desenvolvido a capacidade de adaptar-se, aprender e reagir. Os perdedores gastarão tempo tentando controlar e dominar a mudança em vez de reagir a ela com rapidez”.

Como os fatos se alteram com rapidez, a mudança aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência. Encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir. Segundo Motta (1998), as mudanças terão que ser perseguidas e introduzidas antes de se saber seu total sentido e sem garantia de êxito. Assim, a mudança pode vir a tornar-se um ônus, pois os seres humanos tendo uma forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho, com o processo de mudança, necessitam rever a maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar significados para a própria vida.

Como refere-se Motta (1998, p. 3) ao processo de mudança, “mudar envolve o indivíduo e seu meio, portanto é incerto e arriscado – tão promissor quanto ameaçador”.

O processo de mudança nas organizações é historicamente tenso e controvertido, gerando conflitos, afetando o clima organizacional e a qualidade de vida, pois caracteriza-se por um misto de expectativas positivas e de receios em relação ao próprio indivíduo, ao seu trabalho e à sua organização. A mudança ameaça as pessoas com a alteração no seu sistema de ganhos e perdas, surgindo um clima de insegurança. Aqueles que propõem a mudança sentem-se motivados, eufóricos, enquanto os menos informados e mobilizados sentem medo, desconfiança, resistem ou temem conseqüências negativas. Surgem as resistências, as críticas, os conflitos, resultando em desgaste para os programas de inovação.

“Em conseqüência, impõe-se a necessidade de um gerenciamento mais eficiente da força de trabalho que, cada vez mais conscientizada e instruída, não aceita com facilidade trabalhar em condições pouco adequadas e satisfatórias” (Fernandes, 1996, p. 13).

A maior conscientização dos empregados tem levado a constantes reivindicações, no sentido de um trabalho mais humano e compensador, ainda mais sendo o trabalho bastante conflitivo e percebido, muitas vezes, como indesejado, como um fardo pesado, que acaba impedindo a pessoa de viver.

O trabalho é considerado indesejado justamente por configurar-se em uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizado, cheio de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social ou familiar. Entretanto, por outro lado, é percebido como algo que dá sentido à vida, eleva *status*, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano.

Assim, é através da criação de um clima adequado que os administradores juntamente com as organizações podem estimular as motivações de seus empregados e conduzir ações de mudanças.

Conhecer o nível de satisfação dos empregados torna-se essencial para a manutenção de um clima interno motivador e aberto para a inovação e a flexibilidade, visando à melhoria da qualidade de vida dos empregados, o que, sem dúvida, irá refletir na produtividade empresarial e no pleno êxito no atendimento das metas propostas em termos de qualidade, produtividade e competitividade. Ou seja, dificilmente uma empresa que não dispensar o devido cuidado às dimensões essenciais que afetam aspectos comportamentais alcançará seus objetivos.

A investigação da Qualidade de Vida é, portanto, uma forma participativa, através da qual a direção demonstra interesse sobre o seu pessoal, ou seja, a empresa demonstra que está preocupada com o bem-estar de seus empregados, o que conseqüentemente retorna em pontos positivos para a mesma.

Assim, o problema a ser explorado centra-se em investigar **quais os reflexos da mudança organizacional, na percepção e reação dos empregados, na qualidade de vida, tanto no trabalho quanto fora dele.**

Wood (2000) reforça que mudança organizacional é um evento psicológico, complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente gerenciado.

As estratégias adotadas pelas organizações, através da implementação de ações de melhoramento operacional, visando à sobrevivência, à competitividade e à melhoria da qualidade de produtos e serviços, têm forte influência na qualidade de vida das pessoas, pois segundo Bom Sucesso (1998), resistências e inabilidades na condução dos programas de mudança comprometem o envolvimento e geram tensões.

Para Wood (2000), deve-se avançar na compreensão dos fatores que catalisam o processo de mudança; identificar os elementos que podem determinar seu sucesso; discutir a possibilidade de planejar ou controlar um processo dessa natureza; compreender melhor como interagem estratégia, estrutura e cultura durante o processo.

Este estudo estrutura-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução e definição da problemática do estudo, os objetivos geral e específicos e exposição sobre a importância do estudo. O segundo capítulo aborda a revisão bibliográfica, no qual será apresentado inicialmente a mudança no mundo do trabalho. Depois serão abordados os conceitos de cultura e clima organizacional e um breve histórico sobre qualidade de vida, conceitos e modelo de Walton (1975), que servirão de referencial teórico para o presente estudo. A seguir será apresentada a relação entre mudança e qualidade de vida. O terceiro capítulo refere-se à exposição do método de pesquisa utilizado. No quarto procede-se à descrição e análise dos resultados da pesquisa propriamente dita, com análise dos dados levantados nas empresas que compõem a amostra. O quinto capítulo apresenta a análise integrada dos estudos de casos, as conclusões do estudo, as limitações da pesquisa e algumas sugestões para futuras investigações. Finalmente, apresenta-se a bibliografia consultada e os anexos do estudo.

1 JUSTIFICATIVA

Competitividade e produtividade transformaram-se em condição de sobrevivência das organizações que, em busca da manutenção de seu espaço ou busca de novos mercados, procuram analisar custos e fluxogramas, promovendo mudanças que, não raro, trazem insegurança a seus empregados.

Com as mudanças organizacionais, profissionais de todos os escalões das empresas ou instituições são exigidos ou passam a exigir de si mesmos um índice cada vez maior de produtividade, conseqüentemente, sacrificando descanso e lazer, ou convivendo com o temor de rebaixamento ou da demissão.

Observa-se que as organizações modernas mantêm imenso descompasso entre progresso tecnológico e progresso social em termos de qualidade de vida. Porém, a atenção dos líderes ao clima interno deve ter a mesma importância que a atenção ao mercado externo, pois são as pessoas que fazem a organização funcionar, adquirindo posturas que configuram o clima organizacional e determinam a maneira como estas se sentem na organização.

O interesse pelo estudo da Qualidade de Vida surgiu da observação deste descompasso durante vários anos de atividades no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa de grande porte, levando-se em consideração a importância que as pessoas têm nas organizações e a necessidade de conciliar objetivos organizacionais com as necessidades pessoais de seus empregados.

O tema Qualidade de Vida é, sem dúvida, uma preocupação crescente e fundamentada de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, de mercados cada vez mais globalizados (Fernandes, 1996), pois como poderão as empresas ser bem sucedidas sem a satisfação dos seus funcionários? Qualidade de Vida é uma questão de competitividade e há uma unanimidade na certeza de que o homem é o principal elemento diferenciador e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio.

Qualidade se faz principalmente com ações, com o próprio exemplo de ser, de viver. Partindo-se desta premissa, mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho é também uma questão-chave para o sucesso empresarial, é uma estratégia essencial, que identifica até que ponto as expectativas individuais vêm sendo atendidas pela organização e mostra como as crenças e valores defendidos pela empresa estão se concretizando na perspectiva do empregado. Sinaliza rumos para a melhoria da qualidade de vida, uma vez que permite identificar a satisfação com o trabalho, com as lideranças, com os colegas de equipe, com políticas e estratégias (Bom Sucesso, 1998).

O tema de pesquisa Qualidade de Vida justifica-se por constituir-se em estudo essencial para as organizações que têm por meta a satisfação, o desenvolvimento e a produtividade dos seus empregados, principalmente quando vinculadas à mudança organizacional crescente e suas conseqüências de implantação, nem sempre positivas.

Em termos práticos, pretende-se contribuir com as empresas no que se refere a uma maior compreensão da realidade interna, bem como utilizar os resultados como base para possíveis propostas de ações na construção de relações de trabalho mais humanizadas, que resultem em maior satisfação e produtividade dos funcionários em seus ambientes de trabalho, ou seja, para uma melhor Qualidade de Vida, tanto no trabalho quanto fora dele.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os reflexos da mudança organizacional na qualidade de vida, tanto no trabalho quanto fora dele, na percepção e reação dos empregados em duas empresas do ramo alimentício.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar, descrever e comparar fatores de satisfação e insatisfação dos empregados das Empresas A e B;
- Identificar, descrever e comparar a percepção dos empregados das empresas A e B sobre a qualidade de vida, conceitual e real, tanto no trabalho como fora dele, com base no modelo de Walton;
- Identificar, descrever e comparar as estratégias implementadas no contexto de mudança das Empresas A e B, com base nas Perspectivas de Análise de Motta;
- Identificar, descrever e comparar a percepção e reação dos empregados frente às mudanças implementados nas Empresas A e B, com base nas Perspectivas de Análise de Motta.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 MUDANÇA NO MUNDO DO TRABALHO

Observam-se transformações significativas no mundo do trabalho contemporâneo, com crescente diminuição da classe operária industrial tradicional e, paralelamente, uma expressiva expansão do trabalho assalariado. Segundo Antunes (1995), verifica-se uma significativa heterogeneização do trabalho, expressa também através da crescente incorporação do contingente feminino, vivenciando-se uma *subproletarização* intensificada, presente na expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado e “terceirizado”.

Segundo Castel (1998), a condição de assalariado, que hoje ocupa a grande maioria dos ativos e a que está vinculada à maior parte das proteções contra os riscos sociais foi, durante muito tempo, uma das situações mais incertas e, também, uma das mais indignas e miseráveis. Alguém era um assalariado quando não era nada e nada tinha pra trocar, exceto a força de seus braços.

3.1.1 Trabalho

A própria origem da palavra trabalho, do latim *tripalium*, refere-se a instrumento de tortura utilizado para punir criminosos que, ao perderem a liberdade, eram submetidos a trabalho forçado. Nesta origem o trabalho era concebido como algo humilhante e desqualificante.

A descoberta da necessidade do trabalho, segundo Castel (1998), tem suas raízes na maldição bíblica, e a condenação da ociosidade é uma constante de toda a pregação religiosa e moral, pelo menos para os que dependem desse tipo de trabalho que, literalmente, “faz suar” – “ganharás teu pão com o suor de teu rosto” – o trabalho manual. E a isenção de que gozam as ordens dominantes, longe de refutar a obrigação do trabalho, reforça sua necessidade. A

isenção do trabalho manual é o privilégio por excelência, ao passo que, ao contrário, a obrigação do trabalho é a única maneira pela qual podem pagar sua dívida social todos os que não possuem nada além da força de seus braços.

Compreende-se assim que o valor do trabalho é sempre subordinado a outras exigências, como imperativos morais ou religiosos, resultando na necessidade de sempre enquadrá-lo por sistemas externos de coerções. Para Castel (1998), somente com o liberalismo é que a representação do trabalho vai ser “liberada”, e o imperativo da liberdade do trabalho vai se impor.

Castel (1998, p.230) cita que:

“A ascensão repentina, espetacular do trabalho, passando do último lugar, da situação mais desprezada, ao lugar de honra e tornando-se a mais considerada das atividades humanas, começou quando Locke descobriu no trabalho a fonte de toda propriedade; prosseguiu quando Adam Smith afirmou que o trabalho é a fonte de toda riqueza; atingiu seu ponto culminante no “sistema de trabalho” de Marx, em que o trabalho se tornou a fonte de toda produtividade e a expressão da própria humanidade do homem.”

Somente no início do século XVIII, segundo Rodrigues (1994), como consequência de uma grande mudança nos processos industriais, devido ao aumento da população que estimulava a necessidade de produção em grande escala e, conseqüentemente, induzia o aprimoramento tecnológico, é que surgiram as primeiras preocupações com a racionalização da produção e com o comportamento do empregado diante de suas tarefas.

As transformações ocorridas liberaram o acesso ao trabalho, mas não fizeram nada, ou muito pouco, pela promoção das condições salariais. O empregado tinha uma vida no trabalho onde suas necessidades básicas não eram consideradas. Com jornadas de trabalho que chegavam a 18 horas, o empregado vivia em condições desumanas. O salário deveria apenas ser o preço necessário para que o trabalhador subsistisse e perpetuasse sua classe, sem aumento ou redução.

A preocupação sobre o empregado, sua motivação econômica, a melhoria do ambiente de trabalho e a monotonia com a especialização, fatores que afetavam diretamente a vida do empregado no local de trabalho, teve início com Marshall (Rodrigues, 1994), que alertou sobre a monotonia causada pela especialização. Mesmo sendo a favor deste processo de produção, considerava a monotonia um mal de primeira ordem na divisão do trabalho.

No final do século XIX, nos Estados Unidos, o engenheiro ferroviário Henry Poor, coordenador da construção da estrada de ferro, utilizou um “modelo” de diretriz visando a uma maior eficiência, considerando três fatores: a organização, a comunicação e a informação. Isto sem dúvida motivou e deu alguma satisfação ao empregado, pois a fácil comunicação entre os trabalhadores dos diversos níveis, a explicação constante dos grandes objetivos das estradas construídas, os salários proporcionais ao desempenho de cada empregado e um ambiente de trabalho, que induzia liberdade e desbravamento, fizeram com que os empregados sentissem que estavam realizando algo significativo e que estavam sendo valorizados (Rodrigues, 1994).

Por volta de 1870, nos Estados Unidos, o mercado e a expectativa para o consumo de produtos industrializados, interna ou externamente, existiam; a mão-de-obra não especializada era abundante e barata; mas os processos produtivos, a “arte de fazer” não era propriedade da indústria. Os artesãos tinham o conhecimento total “do fazer” e constituíam um grupo dominante na indústria.

Desse modo, a tímida decolagem da grande indústria ainda não havia suplantado as duas formas anteriores de organização do trabalho – o artesanato rural e a organização urbana do trabalho em pequenas oficinas.

É neste quadro que Taylor encontrou aplicações de suas idéias para uma administração voltada para a produção individual e, conseqüentemente, alcançar um melhor desempenho global da indústria.

A partir dos princípios de Taylor, ou seja, da divisão do trabalho em tarefas simples e previamente definidas, a indústria assumiu o controle do processo produtivo, aumentando sua produtividade e produção, passando a ser amplamente possível e viável a utilização de mão-de-obra não especializada, constituída, então, por indivíduos com poucas aspirações profissionais e sociais, alienados quanto aos direitos a melhores condições no trabalho.

Ford, adepto do taylorismo, considerava que as necessidades básicas para a “prosperidade” do empregado constituía-se de aspectos físicos do local de trabalho, defendendo a idéia de que uma condição essencial para conseguir unir o melhor rendimento à maior humanidade na produção era dispor de acomodações amplas, limpas e devidamente ventiladas.

É na empresa que a idéia de proteção ganhou toda sua força pelo fato do poder quase irrestrito do empresário sobre os operários. A diferença entre economia política e economia social assume aqui um conteúdo claro e concreto. É verdade que, em toda justiça contratual, o empregador deve ao empregado somente o salário, mas pode entender que é justo, e também de seu próprio interesse, assegurar serviços que não obedecem a uma estrita lógica mercantil.

Para Castel (1998), é necessário que os empresários queiram jogar o jogo dessa proteção moral, isto é, tomar distância em relação à concepção puramente liberal, contratual, da relação de trabalho que consiste no seguinte:

“O operário dá seu trabalho, o patrão paga o salário combinado, a isso se reduzem suas obrigações recíprocas. A partir do momento em que não tem mais necessidade de seus braços (do operário), (o patrão) manda-o embora e cabe ao operário encontrar uma saída para a sua situação”. (Castel, 1998, p. 158)

Ao contrário, essa solicitude em relação ao operário, que faz com que o patrão se interesse por ele fora daquilo que lhe deve estritamente e tenta lhe ser útil, constitui a proteção.

Não podemos esquecer que atrás desta abstração econômica, há um empregado, um homem com sua vida e suas necessidades e com ela toda a personalidade humana que está em jogo, com suas satisfações e insatisfações.

Significado do Trabalho: Satisfação X Insatisfação

A relação do homem com o trabalho é diversa quanto às expectativas, necessidades e interesses. Variam no tempo, em função da realidade interna e externa de cada indivíduo.

Segundo Robbins (1999), podemos definir satisfação no trabalho como a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho. Este sentido do trabalho é único para cada indivíduo, com base nas concepções religiosas e associadas aos valores familiares e na influência de pessoas significativas. Este pode ser entendido como obrigação, castigo, dever inevitável, forma de se obter sustento, ou, então, experiência capaz de associar-se ao prazer.

No trabalho, o empregado defronta-se com o paradoxo de que, por um lado, a empresa contrata a força de trabalho e pede resultados, lealdade, envolvimento e, por outro, o

homem busca remuneração justa e adequada, espera convivência sadia e oportunidade de crescimento.

O dinheiro é o objeto de troca mais característico entre pessoa e organização, sendo o salário citado como a maior razão para se trabalhar. Entretanto, o empregado também pode buscar, além de salário, a estabilidade, o desafio, possibilidades de crescimento e de aprendizagem, convivência, amizade e status.

Isto significa que a estimativa de um empregado de quão satisfeito ou insatisfeito ele está com seu trabalho é um somatório complexo de um número de elementos separados do trabalho (Robbins, 1999).

Para Bom Sucesso (1998), além do trabalho em si, as características das pessoas que compõem a organização determinam a qualidade de vida. Os fundadores imprimem os seus valores e o seu jeito de ver o trabalho, o empregado e o mundo. Enfim, escolhem auxiliares que trazem histórias e crenças. Estes, por sua vez, escolhem outros e esta rede de escolhas e interações de indivíduos forma uma cultura específica, que parece ter vida própria, ser o retrato da empresa. Pessoas fazem a organização. Pessoas mudam as organizações.

Entretanto, raramente a empresa pergunta como o empregado se sente em relação ao que faz, especialmente nas organizações com estilo autoritário de gerenciamento, que descartam o diálogo, tanto pela dificuldade de estabelecê-lo quanto pelo medo de gerar expectativas e pressões, tornando as lideranças vulneráveis. Assim, ainda pouco se sabe sobre como estão sendo percebidos o trabalho em si, as relações com colegas e líderes, o sistema de salários e benefícios, a empresa como um todo.

Os gerentes deveriam estar preocupados com o nível de satisfação no trabalho em suas organizações por, pelo menos, segundo Robbins (1999), quatro razões: existe uma clara evidência de que empregados insatisfeitos faltam mais ao trabalho e são mais propensos a pedirem demissão; trabalhadores insatisfeitos são mais propensos a assumir comportamentos destrutivos; foi demonstrado que empregados satisfeitos têm melhor saúde e vivem mais; e a satisfação no emprego é estendida à vida do empregado fora do trabalho.

Segundo Bom Sucesso (1998), atualmente, o maior desafio para o empregado tem sido viver com qualidade em um mundo de alto desenvolvimento tecnológico e baixo desenvolvimento humano, que evidencia a dificuldade de conciliar trabalho e vida pessoal. A

família enfrenta dificuldades para alterar esta realidade, e os lares não têm sido bons modelos de qualidade de vida, com focos de conflito como a grande dificuldade de diálogo, cobranças, competição e falta de acordo quanto aos papéis dos cônjuges. Robbins (1999) salienta a importância da satisfação no emprego como efeito neste aspecto, ou seja, quando os empregados estão felizes com seus empregos, eles melhoram sua vida fora do trabalho. Estas pessoas terão uma atitude mais positiva em relação à vida em geral e formarão uma sociedade de pessoas psicologicamente mais saudáveis.

Verificamos assim que o trabalho em si, as condições em que este se realiza e as variáveis pessoais determinam o grau de satisfação e o bem-estar do empregado na empresa. Para Bom Sucesso (1998), essas variáveis constituem os aspectos centrais da abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, tema que merece atenção especial dos empresários e dos empregados.

As empresas começam a entender que precisam participar da transformação da realidade que envolve a relação indivíduo/organização, desenvolvendo programas de conscientização e apoio, com objetivo de encontrar um equilíbrio entre trabalho e melhoria da qualidade de vida, uma vez que as dificuldades emocionais decorrentes da vida pessoal interferem de forma significativa no desempenho. Robbins (1999) salienta que os fatores mais importantes que conduzem à satisfação no trabalho são trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições que apoiem o trabalho e colegas que dêem apoio. Aliado a estes aspectos, o autor ainda chama atenção para a importância do ajuste do cargo à personalidade do empregado, ou seja, pessoas com tipos de personalidade congruentes com suas escolhas de profissão devem descobrir que têm os talentos e habilidades certas para obedecer às exigências de seus empregos.

Para Antunes (1995), a ação que efetivamente será capaz de possibilitar o salto para além do capital será aquela que incorpore as reivindicações presentes na cotidianidade do mundo do trabalho, como a redução radical da jornada de trabalho e a busca do “tempo livre”, desde que esta ação esteja indissolúvelmente articulada com o fim da sociedade do trabalho abstrato e a sua conversão em uma sociedade criadora de coisas verdadeiramente úteis. Este seria o ponto de partida para uma organização societária que caminhe para a realização do reino das necessidades (esfera onde o trabalho se insere) e deste para o reino da liberdade (esfera onde o trabalho deixa de ser determinado, como disse Marx, pela necessidade e pela utilidade exteriormente imposta), condição para um projeto fundamentado na associação livre

dos indivíduos tornados efetivamente sociais, momento de identidade entre o indivíduo e o gênero humano.

Ambiente de Trabalho

O cenário no qual o trabalho se realiza varia desde ambientes marcados pela alienação, onde cada um faz o que lhe mandam e não há qualquer interesse ou compromisso com o que se passa com os demais, até outros onde existem programas sistemáticos de integração das pessoas, das ações e participação nos rumos e nos resultados.

São infinitas as descrições do cenário interno, lugar inconfundível, jeito único que caracteriza cada ambiente organizacional. Para Bom Sucesso (1998), a natureza do negócio, as características do mercado, os valores da direção, o estilo gerencial configuram realidades distintas, definem diferentes contextos e provocam diferentes sentimentos e emoções no trabalhador.

O ambiente organizacional é resultado desta interação de crenças e valores de fundadores, dirigentes e lideranças informais, e é onde acontece a maioria das relações de trabalho, refletindo a cultura e os valores característicos de cada organização.

Um dos fatores a serem analisados neste ambiente organizacional é a forma como as empresas reagem ante aos erros ocorridos no decorrer de suas atividades, especialmente durante os processos de mudança, pois afeta significativamente a qualidade de vida no trabalho, o grau de envolvimento e o processo de autodesenvolvimento do empregado. Para Bom Sucesso (1998), quando a cultura organizacional ocupa-se do erro buscando conhecer suas causas e atuar sobre elas, surge espaço para a aprendizagem, em lugar do ambiente de medo e de insegurança, abrindo espaço para o estabelecimento de relações menos tensas e redução do sofrimento pessoal.

A possibilidade de buscar inovações e aprimoramento dos produtos e dos métodos de trabalho, sem a tensão gerada pelo medo de punição ou de atitudes de reprovação traz benefícios à empresa na medida em que seus funcionários sentir-se-ão motivados a inovar e desenvolver. Além de gerar um clima organizacional bem melhor, assim como a valorização do esforço individual pelo crescimento do grupo e da organização, ao invés do enaltecimento ao destaque individual, tende a desenvolver uma visão mais integrada por parte dos membros da organização e a gerar grupos mais coesos.

A crítica é outro responsável por grande parte das tensões e conflitos no trabalho. Muitos aprenderam que existem críticas destrutivas e outras construtivas e, dependendo da situação e de quem critica, sentem-se magoados, desqualificados, tornam-se agressivos, descontrolados.

Para Bom Sucesso (1998), nas organizações as práticas inadequadas de lidar com o erro e a crítica provocam discussões acirradas ou silêncio, permeados pelo medo e pela raiva. Ambos são vivenciados constantemente, reprimidos ou expressos de forma inadequada. Estes constituem as grandes forças dificultadoras do diálogo, uma vez que criam barreiras à abertura e à confiança, indispensáveis ao estabelecimento do diálogo nas relações de trabalho.

Bom Sucesso (1998) enfoca três emoções primárias que atuam sobre o comportamento: o medo, a ira e o afeto, que se apresentam tanto de forma direta quanto através de disfarces e máscaras. Medo e raiva são responsáveis pela maioria das situações embaraçosas que ocorrem nas relações de trabalho e que resultam em conflitos, preocupações e bloqueios ao diálogo. Ao contrário, o afeto, por sua natureza mobilizadora de emoções positivas, tem sido o suporte das propostas de melhoria da qualidade de vida nas organizações.

Há ainda posturas individuais que são manifestações de diferentes medos mascarados, cabendo aos chefes imediatos reconhecerem tais comportamentos e lidar com eles de forma a amenizar os efeitos sobre a equipe e o trabalho e integrar esses membros. São essas posturas:

- *O distanciamento*: os indivíduos caracterizam-se por grande saber, mas não sabem como colocar esse a serviço da organização. Não têm iniciativa, ideais para funções de assessoramento.
- *Postura derrotista*: os indivíduos são descrentes e tendem a prejudicar até a si mesmos para boicotar uma idéia.
- *Postura idealista*: os indivíduos que se identificam com este perfil têm muito sentimento, mas pouca profundidade no que fazem. Gostam de se envolver em grandes projetos.

- *Postura reativa*: os indivíduos tendem a culpar outros por seus erros, cabendo ao chefe criar grupos para discussão dos erros, nos quais cada um põe suas discordâncias e se concentra mais nas soluções que nos responsáveis por esses.
- *Pessimismo*: os indivíduos acabam por contagiar seus pares, criando desestímulo às novas idéias e cabendo ao chefe apresentar-lhe argumentos favoráveis, utilizando-se, por vezes, dos próprios argumentos desses, que tendem a serem contraditórios.
- *Timidez*: esses indivíduos precisam ter desenvolvido sua autoconfiança e serem menos exigentes em relação a si (admitirem o erro).
- *Mentira, insegurança*.
- *Conformismo*: os indivíduos não têm iniciativa e fazem de tudo para não chamar a atenção. Sua competência tende a passar despercebida ou ser subaproveitada.
- *Vaidade*: os vaidosos têm dificuldade em lidar com o fracasso, culpando outros ou vendo-os como meio sucesso.

Quanto ao ambiente físico das organizações, de acordo com Bortoncello (1999), é importante que o ambiente físico de trabalho seja projetado pensando não só nas máquinas e equipamentos que comportará, mas, especialmente, nas pessoas que ocuparão e passarão ali boa parte de seus dias. O “lay-out” do lugar tem que ser funcional, ter temperatura e iluminação adequadas, móveis e equipamentos ergonômicos, isolamento acústico (se for o caso) e cores adequadas.

Assim, no universo do mundo do trabalho as mudanças observadas traduzem-se em redução *quantitativa* do operariado, mas paralelamente dá-se uma alteração na forma *qualitativa* do trabalho, ou seja, a necessidade de uma maior qualificação do empregado, para acompanhar as mudanças organizacionais no interior do processo de trabalho, que decorre do avanço científico e tecnológico.

3.1.2 Mudanças

As mudanças organizacionais tornaram-se uma constante na vida das instituições modernas. Fator de sobrevivência à adequação rápida a novos princípios administrativos,

soma-se à necessidade de compreensão das alterações que impactam as empresas e suas conseqüências como fator determinante do futuro. Para Motta (1998), mudar é adaptar ou redimensionar a organização em função de futuros alternativos que se podem visualizar ou prever, ou seja, consiste em adaptar a organização aos caminhos possíveis permitidos pela evolução natural do ambiente.

“Mudança Organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”(Wood, 2000, p. 190).

Ulrich (1998, p. 47) acrescenta ainda ao conceito de mudança “a capacidade de uma organização melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais”.

Segundo Wood (2000), a mudança pode ocorrer:

- *Quanto à natureza*: relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvos, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);
- *Quanto à relação da organização com o ambiente*: uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);
- *Quanto à forma de implementação*: reeducativa, coercitiva ou racional.

Portanto, as mudanças podem ter origem tanto na própria organização quanto no ambiente e as principais causas para a mudança, segundo Wood (2000), são:

- crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes; restrição de recursos;
- novas oportunidades: introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; disponibilidade de novos recursos;
- novas diretrizes internas ou externas: adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle.

Uma mudança profunda somente ocorre quando as pessoas percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade (Wood, 2000), ou seja, quando se altera a maneira das pessoas pensarem. A única maneira de mudar é inculcar novos valores ou rearticular antigos para instituir um novo sistema de crenças.

Para Motta (1998, p.46):

“A mudança é um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional. Nesse paradigma, o comportamento humano é resultado de um processo de interação social: o indivíduo não é apenas um ser passivo, reagindo a estímulos do ambiente, mas também um ser ativo, que participa diretamente na formulação de seus próprios valores.”

O processo é normalmente doloroso e pode incluir doses não homeopáticas de ansiedade, culpa e perda da autoconfiança.

A mudança organizacional não é mais entendida como um estágio oposto a um estado estático, constituindo-se a mudança como um processo contínuo que varia em graus. Diferentes graus de mudança representam alguns estágios específicos da vida das organizações.

Ciclos de Vida das Organizações

Adizes (1998) relaciona que as organizações, da mesma forma como os organismos vivos, possuem Ciclos de Vida, e que as mesmas enfrentam os embates e as dificuldades normais que existem em cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional e também os problemas usuais de transição, ao ingressarem numa nova fase do seu desenvolvimento.

Assim como ocorre com os organismos vivos, o crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se primordialmente na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e “controlabilidade”. As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. À medida que as organizações envelhecem, essa relação se altera. A controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui.

Assim, para Adizes (1998), o que causa o crescimento e o envelhecimento das organizações não é nem o tamanho nem o tempo. “Jovem” significa que a organização é capaz de mudar com relativa facilidade, ainda que, devido ao seu baixo nível de controle, seja

relativamente imprevisível o que poderá fazer. Uma organização “velha” significa que seu comportamento é controlável, mas que ela é inflexível, com pouca propensão à mudança. Quando uma organização é ao mesmo tempo flexível e controlável, ela não é nem jovem nem velha demais. Ela possui as vantagens da juventude e da maturidade, da flexibilidade e da controlabilidade. Este estágio é denominado de Plenitude.

A chave do sucesso gerencial não é, portanto, a eliminação de todos os problemas, mas sim a concentração naqueles problemas pertinentes ao estágio atual da organização no Ciclo de Vida, que, segundo Adizes (1998), correspondem a 10 estágios, explicitados no quadro abaixo.

Quadro 01: Descrição dos ciclos de vida organizacionais – os estágios de crescimento

Estágios de crescimento	Características
1. Namoro	<ul style="list-style-type: none"> • A organização ainda não nasceu. Existe apenas enquanto idéia.
2. Infância	<ul style="list-style-type: none"> • Uma vez assumido o risco, a natureza da organização modifica-se drasticamente. • O enfoque principal deixa de ser as idéias e passa a ser a produção de resultados, isto é, a satisfação das necessidades – para que a empresa foi criada. • Poucas diretrizes, sistemas ou procedimentos. • A maioria das pessoas nessa organização, inclusive o presidente, estão na rua vendendo – <i>fazendo</i>.
3. Toca-Toca	<ul style="list-style-type: none"> • A idéia já está em funcionamento, a empresa já resolveu o seu fluxo de caixa negativo e as vendas vão aumentando. Ela parece que não só está sobrevivendo, como também florescendo. • Orientação para as vendas. Vender equivale a ter sucesso, de modo que passa a explorar as oportunidades ao invés de elaborar planos para criá-las. • Conjunto de pessoas com habilidades diferentes e sujeitas a sistemas de incentivo diferentes. Há pouco treinamento, poucas avaliações de desempenho, poucos sistemas de administração salarial. • A transição para a Adolescência geralmente ocorre com uma grande crise, uma crise causada pelos erros de uma organização Toca-Toca arrogante. As causas da transição estão presentes há muito tempo: a arrogância, o crescimento rápido e descontrolado, a falta de sistemas, orçamentos e diretrizes, a falta de estrutura, o processo centralizado de decisão.

4. Adolescência	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa renasce. Na infância a empresa nasce pela primeira vez. É o seu nascimento físico. Agora, na Adolescência, a organização renasce longe do seu fundador. É um nascimento emocional. • A contratação de um gerente profissional modifica a liderança da empresa, tendo como propósito assumir o controle no lugar do fundador. A empresa tem que se tornar mais profissional. Isso significa menos intuição no seu processo decisório. Significa também que deverá gerar oportunidades ao invés de ser impulsionada por elas. • O conflito e o sofrimento resultantes provocam uma alta rotatividade de pessoas, especialmente dos indivíduos mais empreendedores.
5. Plenitude	<ul style="list-style-type: none"> • É o ponto mais favorável na curva do Ciclo de Vida, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. • Sistema e estrutura organizacionais funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; orientação para os resultados. A organização satisfaz as necessidades dos clientes; planeja e segue seus planos; supera suas expectativas de desempenho; é capaz de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; passa a gerar novas organizações Criança. • A Plenitude não significa que a organização chegou ao seu destino, mas que ela ainda está crescendo. É um processo, não um ponto final.
6. Estabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • É o primeiro estágio de envelhecimento do Ciclo de Vida organizacional. • A empresa ainda está forte, mas vai perdendo sua flexibilidade. Principia a perder o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levou à Plenitude. • Menos expectativas de conquistas de novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas; começa a concentrar-se nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro; desconfia das mudanças; recompensa aqueles que fazem o que lhes é mandado; mais interessadas nas relações interpessoais que em riscos.
7. Aristocracia	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações; enfatiza-se como as coisas são feitas, não o que é ou porque é feito; há grande formalidade e tradição no vestir e no falar; as pessoas, individualmente, preocupam-se com a vitalidade da empresa. • Mas também, enquanto grupo, o lema operacional é “Não fazer ondas”; há um baixo nível de inovação interna. A empresa poderá adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados, ou para tentar recuperar dessa maneira o espírito empreendedor que perdeu; a organização tem dinheiro em abundância – tornando-se um alvo em potencial de manobras para aquisição do controle acionário.
8. Burocracia	<ul style="list-style-type: none"> • Destaca-se quem causou um problema e não o que fazer a respeito; há muito conflito, muitas facadas pelas costas, muitas brigas internas; a paranóia paralisa a organização; ninguém quer

incipiente	ficar a descoberto, ninguém quer mostrar o jogo; o importante passa a ser guerras territoriais internas; o cliente externo torna-se um aborrecimento.
9. Burocracia	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não gera recursos próprios em grau suficiente. Ela justifica sua existência não pelo fato de funcionar bem, mas simplesmente pelo fato de existir. • A morte só é mantida afastada através de sistemas artificiais de vida. Seus sistemas são numerosos, mas pouco voltados para aspectos funcionais; está dissociada do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma; não há qualquer senso de controle.
10. Morte	A morte ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização.

Fonte: Adaptado de Adizes, 1998

Para Adizes (1998), há diferenças distintas entre uma organização situada no lado de crescimento na Curva do Ciclo de Vida e outra situada no lado do envelhecimento, observadas no Quadro 2 abaixo.

Quadro 02: Diferenças entre crescimento e envelhecimento na curva do ciclo de vida das organizações

EMPRESAS EM CRESCIMENTO	EMPRESAS EM ENVELHECIMENTO
1. Sucesso pessoal provém de <i>assumir</i> riscos	1. Sucesso pessoal provem de <i>evitar</i> riscos
2. Expectativas excedem resultados	2. Resultados excedem expectativas
3. Escassez de dinheiro	3. Abundância de dinheiro
4. Enfatiza-se mais a função que a forma	4. Enfatiza-se mais a forma que a função
5. De <i>por que e o que</i> fazer...	5. ... a <i>como</i> fazer e <i>quem</i> o fez.
6. As pessoas são mantidas por suas contribuições à organização, a despeito de suas personalidades	6. As pessoas são mantidas por suas personalidades, a despeito de suas contribuições à organização
7. Tudo é permitido a menos que expressamente proibido	7. Tudo é proibido a menos que expressamente permitido
8. Problemas são vistos como oportunidades	8. Oportunidades são vistas como problemas
9. Poder político está com os departamentos de marketing e vendas	9. Poder político está com os departamentos jurídico, de contabilidade e de finanças
10. A “linha” dita as regras	10. A “matriz” dita as regras
11. Responsabilidade não é contrabalançada por autoridade	11. Autoridade não é contrabalançada por responsabilidade
12. A gerência controla a organização	12. A organização controla a gerência

13. A gerência controla o impulso	13. A gerência é controlada pela inércia
14. Mudança na liderança pode levar a mudanças no comportamento da organização	14. Mudança no sistema é necessária para provocar mudança no comportamento da organização
15. Consultores são necessários	15. “Insultores” são necessários
16. De uma orientação para as vendas...	16. ... à preocupação com os lucros
17. De metas de valor adicionado (lucros)...	17. ... às habilidades políticas

Fonte: Adizes, 1998, p. 96.

Segundo Adizes (1998), não devemos tentar atribuir às organizações apenas uma posição no ciclo de vida. Deve-se generalizar e analisar como a organização, em sua totalidade, se comporta a *maior parte* do tempo.

Salienta ainda que as empresas que se transformam constantemente são muito vulneráveis, e o truque é mudar sem perder a unidade, com a cultura da confiança. Este processo de mudança envolve seis etapas, que são, segundo Adizes (1998):

1. *Fazer o diagnóstico*: reconhecer que a companhia tem um problema e não pode continuar como está;
2. *Construir o empowerment*: selecionar falhas pequenas para solução rápida, aumentando a confiança dos funcionários para poder lhes delegar poder e responsabilidade;
3. *Estudar a missão e os valores*: estudar a missão da companhia, para esclarecer o que deve e que valores deve ter;
4. *Realinhar a estrutura com a estratégia*: analisar a estrutura da organização, levando em conta que ela talvez deva ser modificada para poder cumprir a missão e criar os valores desejados;
5. *Reorganizar os sistemas de informação*: examinar os sistemas de informação com o objetivo de assegurar que a estrutura funcione corretamente;
6. *Reorganizar os sistemas de recompensa*: atualizar o sistema de remuneração para que as pessoas sintam que foram recompensadas por sua contribuição para a mudança.

Para Pereira e Fonseca (1997), a mudança ocorre em estágios, sendo que em cada estágio a organização apresenta um determinado conjunto de características estruturais e

comportamentais. Dentro dos estágios de mudança organizacional, destacam-se os naturais, reativos, evolutivos e revolucionários, que serão descritos a seguir.

a) Estágio de mudança natural

Com referência à mudança natural, sua primeira fase é chamada *pioneira*, na qual a principal preocupação é a sobrevivência percebida pelo desafio de conquistar e assegurar recursos e clientes. A presença do líder natural é fator marcante, provavelmente o fundador que norteia a administração, transmitindo os valores, a visão do negócio, modela o clima, geralmente de informalidade. A estrutura administrativa é ágil e flexível e as decisões rápidas e intuitivas.

A segunda fase é chamada *foco* e consiste na busca da estabilidade. A complexidade aumenta. Em função do crescimento passam a existir problemas de comunicação, avolumam-se a burocracia, os controles e os conflitos. A rotatividade aumenta e as soluções utilizadas já não satisfazem mais. O estilo gerencial muda, as inseguranças aumentam, ao mesmo tempo que se faz imperioso delegar. Nesta fase a empresa passa a consolidar sua imagem e sua marca, seus produtos ficam mais conhecidos.

A terceira fase chega se a empresa superar a crise do crescimento e é caracterizada pela capacidade de *auto-renovação*. Neste estágio a empresa alcança a maturidade, mantém sua identidade em paralelo com a flexibilidade e a capacidade adaptativa. Desta forma aprende quando e como mudar, a diversificar seus produtos, a focalizar o cliente, sem deixar de atender aos acionistas, empregados e à comunidade onde está inserida, percebendo esta comunidade como parte do seu *habitat*.

Neste sentido, Morgan (1976, p. 48) sugere uma “ênfase ao ambiente no qual a organização está inserida, sendo necessário a compreensão da atividade ambiental imediata, definida pelas interações sociais diretas” (tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, etc.), “bem como do contexto mais amplo ou ambiente em geral”.

Para Motta (1998), a organização é vista preferencialmente de forma sistêmica e globalista, mantendo transações com o seu ambiente que influencia a sua sobrevivência e progresso. A crise acontece quando a evidência da inadequação exige o repensar, a revitalização, sendo que neste caso o processo de crescimento é de reversão e não mais de mudança.

b) Estágio de mudança reativa

Este tipo de mudança é provocada pela força das circunstâncias e dotado de forma incremental pelas organizações. As empresas que caracterizam a mudança reativa geralmente são acomodadas e/ou resistentes, só introduzindo as mudanças necessárias a sua sobrevivência. Um exemplo é o desenvolvimento tecnológico, como a substituição da máquina de escrever pelo computador. Em geral são medidas isoladas, fragmentadas e parciais, implantadas sem um plano definido ou um estudo de seus efeitos. Têm, normalmente, baixo impacto comportamental.

c) Estágio de mudança revolucionária

Como o próprio nome sugere são mudanças de alto impacto provocadas por um motivo externo significativo, como a globalização da economia ou um plano econômico. Geralmente são frutos de uma decisão estratégica emanada da direção, em resposta a momentos difíceis, exigindo medidas agressivas como reestruturação, enxugamento, aquisições ou fusões. Outra característica é ser impositiva, *topdown*, o que dificulta o comprometimento. Produz efeitos rápidos, não necessariamente duradouros e muitas vezes traumáticos, com alta carga emocional, trazendo como consequência resistências à sua implementação.

d) Estágio de mudança evolutiva

Caracteriza-se pelo planejamento e pelo consentimento. Seu objetivo envolve o crescimento, a expansão e o desenvolvimento da empresa. Baseia-se, para tanto, em estratégias educacionais, trabalhando a mudança como um processo que envolve desde a percepção até a fase final de acompanhamento e institucionalização. Trazem como ponto positivo o alto comprometimento e geram menos resistências, uma vez que traduzem valores da organização e dos indivíduos, tais como autodesenvolvimento e, conseqüentemente, desenvolvimento organizacional. Caracterizam-se, ainda, por serem muito lentas, de resultados a longo prazo.

Para Motta (1998), independentemente dos tipos que possam assumir, as mudanças são uma constante na vida moderna. Discutem-se as transformações contemporâneas sem confirmar se o momento atual é de evolução, ruptura ou reconstrução valorativa da sociedade da forma como é conhecida. Entretanto, o sucesso empresarial dependerá de novos modelos

organizacionais e da “satisfação integral das pessoas, não mais desconsiderando-se tanto injustiça sociais, como desenvolvimento individual” (Motta, 1998, p. 31).

Focalizando a Mudança

Segundo Motta (1998), sobre mudança organizacional combinam-se teorias genéricas e localizadas, que se justificam pela capacidade de explicar a realidade e, principalmente, pela aplicação prática na solução de problemas administrativos e modelos de intervenção.

Na concepção de Motta (1998), o pensamento teórico valoriza a compreensão da organização em seu todo e como parte de uma estrutura social maior, procura causalidades, inter-relações e significados capazes de formar uma coerência de pensamento sobre seu objeto de análise. O pensamento prático valoriza instrumentos para a ação inovadora: preocupa-se com a utilidade e a eficácia dos meios em relação aos fins e com os significados individuais e coletivos da mudança.

No Quadro 3 abaixo, examina-se a síntese dos principais modelos conceituais de organização e as respectivas formas e instrumentos de mudança que lhes são associados, sintetizando diversos modelos, segundo Motta (1998).

Quadro 03: Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidades de análise

PERSPECTIVA	TEMAS E UNIDADE DE ANÁLISE	
	TEMAS PRIORITÁRIOS DE ANÁLISE	UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISE
Estratégica	Interfaces da organização com o meio ambiente	Decisões (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Papéis e status
Tecnológica	Sistemas de produção, recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
Humana	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência

Cultural	Características de singularidade que definem a identidade ou programação coletiva de uma organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Fonte: Motta, 1998, p. 73.

Quadro 04: **Perspectivas de análise organizacional por objetivos de processo de mudança**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS DE PROCESSO DE MUDANÇA		
	OBJETIVOS PRIORITÁRIOS DA MUDANÇA	PROBLEMA CENTRAL A CONSIDERAR	PROPOSIÇÃO PRINCIPAL PARA AÇÃO INOVADORA
Estratégica	COERÊNCIA da ação organizacional	Vulnerabilidade da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas	Desenvolver novas formas de interação da organização com seu ambiente
Estrutural	ADEQUAÇÃO da autoridade formal	Redistribuição de direitos e deveres	Redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo
Tecnológica	MODERNIZAÇÃO das formas de especialização do trabalho e de tecnologia	Adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação	Introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana
Humana	MOTIVAÇÃO, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas	Aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e a aceitação de novos grupos de referência	Instituir um novo sistema de contribuição e de redistribuição
Cultural	COESÃO e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social	Ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional	Preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores
Política	REDISTRIBUIÇÃO	Conflitos de	Estabelecer um novo

	dos recursos organizacionais	interesses por alteração nos	sistema de acesso aos recursos disponíveis
	Segundo novas prioridades	sistemas de ganhos e perdas	

Fonte: Motta, 1998, p. 74.

Como a organização deve ser vista como um fenômeno social global, cada perspectiva contém elementos de um mesmo fenômeno, e não a sua totalidade. Assim, se cada perspectiva apenas informa um conjunto de elementos, mudar a organização depende de interdependências e de visão globalista.

Motta (1998) chama a atenção ao fato de que embora cada modelo revele apenas uma fração da realidade, condiciona significativamente as análises e prescrições para a mudança. Em conjunto, os modelos revelam contradições e complementaridades, sugerindo aos condutores da mudança atenção à pluralidade de análises e tolerância com formas alternativas de propor mudanças, compreender as interdependências entre as perspectivas e não descartar nenhuma, embora possa priorizar uma, ou várias, em determinada intervenção. Possivelmente os fenômenos administrativos têm variedade e interdisciplinaridade impossíveis de serem enquadradas em um único modelo.

Portanto, considerando-se a mudança como aplicação de uma novidade, como uso de uma descoberta ou invenção, introdução do incomum, tanto no sentido positivo quanto no negativo, com a conseqüente provocação do desenvolvimento da empresa, torna-se necessária a condução desta inovação de forma mais complexa do que o implícito numa visão simplista e seqüencial do planejamento-ação.

Para Motta (1998), implantar idéias novas depende tanto do preparo inicial de elaborar projeto, despertar a criatividade e motivar as pessoas quanto da habilidade de enfrentar um processo incerto, descontínuo e conflitivo, que gera a necessidade de coordenação e controle contínuos.

Kotter (1998) salienta os oito erros comuns que envolvem o processo de mudança:

1. *Não ter sentido de urgência*: a empresa precisa examinar o mercado, estudar os competidores e identificar as crises – tanto reais como potenciais – e as grandes oportunidades que deve aproveitar;

2. *Não envolver a alta direção e não formar uma equipe apoiada por ela para comandar a mudança:* os altos executivos devem se comprometer com a mudança e montar um grupo de pessoas que tenha poder suficiente para liderá-la e consiga trabalhar em equipe.

3. *Subestimar o poder da visão corporativa:* a empresa deve criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Além disso, precisa elaborar as estratégias para atingir essa visão.

4. *Não transmitir a visão de mudança:* a empresa tem de utilizar todos os veículos para informar constantemente a nova visão e as estratégias. Para isso, deve Ter um modelo que sirva de guia do comportamento que se espera dos funcionários.

5. *Não fomentar o empowerment:* a empresa deve eliminar os obstáculos à transferência de poder e responsabilidade para os funcionários, modificar os sistemas ou as estruturas que atrapalhem a visão de mudança (pelos funcionários) e estimular a atitude (dos funcionários) de assumir riscos e de ter idéias e iniciativas não-convencionais.

6. *Não obter resultados em curto prazo:* a empresa precisa providenciar melhoras visíveis no desempenho que apareçam rapidamente, além de reconhecer e recompensar de maneira ostensiva os funcionários que tornaram possíveis esses resultados.

7. *Satisfazer-se logo com os resultados, deixando de consolidá-los para criar mais mudanças:* a empresa deve ter credibilidade crescente para mudar sistemas, estruturas e políticas que não se encaixarem dentro da visão de transformação da empresa. Precisa também contratar, promover ou desenvolver pessoas que possam implantar a visão de mudança e tem de revitalizar o processo com novos projetos, temáticas e agentes de mudança.

8. *Não incorporar as mudanças à cultura da empresa:* a empresa deve chegar a um patamar de desempenho melhor, com um comportamento orientado para o cliente e para a produtividade, através de mais e melhor liderança e uma gestão mais eficaz.

A dificuldade em mudar

Conforme Wood (2000), o ambiente, por si só, não provoca mudanças dentro da organização. São as pessoas que criam novos rumos e cursos estratégicos e os criam através de paradigmas.

A mudança organizacional ocorre quando se altera a maneira das pessoas pensarem (Motta, 1998). Considerando-se a mente humana como possuidora de qualidades inerentes a cada pessoa e que influenciam a sua ação, a única maneira de mudar é inculcar novos valores ou rearticular antigos para instituir um novo sistema de crenças. Conceber o mundo e a vida de forma diversa redireciona o comportamento humano.

Entretanto, caso os líderes não se disponham a comentar, relatar, defender a nova idéia e se descuidam de envolver aqueles menos identificados com a proposta, face aos questionamentos ou às objeções, rotulam os resistentes como opositores, não escutam os seus argumentos e decidem ir em frente, com ou sem eles (Bom Sucesso, 1998). Com isso inicia-se na organização um processo de acusações mútuas e resistência em ouvir o ponto de vista do outro, fazendo crescer a incompatibilidade entre pessoas e grupos, ampliando os conflitos. Se não há como substituir quem resiste, instala-se um clima de antagonismo, entraves, discussões intermináveis que desgastam as relações e desviam o foco das questões essenciais.

Autores como Maslow (apud Fadiman e Franger, 1986) e Argyris (1992) mencionam que “resistência” às mudanças são mecanismos de defesas naturais nas pessoas, conseqüentemente, situações que produzem ameaças e podem provocar nelas sentimentos de perda do *status quo*.

Atitudes preventivas são necessárias para evitar a ampliação das resistências, contribuindo para imprimir agilidade aos processos, evitando *estresse* e reduzindo o custo emocional da mudança.

Numa concepção ainda limitada sobre o ser humano no trabalho, a resistência era concebida como uma questão de gosto pessoal, comodismo ou apego às condições existentes (Motta, 1998). Pensava-se vencê-la com diálogos, explicações e pequenas concessões. Posteriormente, avançou-se, além das razões internas do indivíduo, quando a resistência passou a ser vista como parte do contexto dos interesses organizacionais. As resistências estão presentes em todas as decisões e são notadas no uso de recursos organizacionais para manifestar oposição, bloquear, retardar e propor alternativas.

Hoje, trata-se a resistência como algo tão natural quanto a própria mudança, vendo-a como fonte de crítica e criatividade e de melhor uso das habilidades humanas. A crítica significa o exercício do pensamento diferente e da prática da tensão com as perspectivas alheias.

Considerar a resistência natural e, por vezes, positiva não significa tratá-la sempre como aceitável. Se a mudança é necessária ao progresso, a resistência é o seu impedimento e, como tal, deve ser ultrapassada (Motta, 1998). Na realidade, a nova perspectiva procura mostrar não só os receios à mudança como naturais, mas, sobretudo, a profunda transformação nas relações de trabalho que tornam a oposição à mudança mais manifesta.

Percepções Individuais e Receios da Mudança

Grande parte das resistências à mudança tem origem nas percepções individuais sobre a novidade. Essas percepções são relacionadas tanto com imaginações sobre o futuro e experiências passadas quanto com o ônus do próprio processo de mudança. Para Motta (1998), as origens mais comuns são as seguintes:

a) *Receio do futuro*: a impossibilidade de conhecer o futuro faz o ser humano desenvolver imagens diversas sobre o que há de vir, que se constituem em fantasias ou “fantasmas” pretensamente ameaçadores ao equilíbrio presente.

b) *Recusa ao ônus da transição*: A mudança apresenta-se como uma promessa futura de melhores resultados, de maior eficiência e de satisfação pessoal. Mas o alcance desse futuro exige a passagem por caminhos difíceis, incertos e conflitivos.

c) *Acomodação ao status funcional*: A acomodação ao conhecido provém não só da dificuldade dos seres humanos em enfrentarem assuntos não-rotineiros, mas também do tempo de permanência na empresa e de fatores inerentes à divisão do trabalho. A inovação introduz risco: a mudança ameaça valores, concepções e formas de agir dos indivíduos. As diferenças inerentes ao trabalho como fatores de personalidade, distribuição de recursos e especialização, acarretam insatisfações, sentimentos de marginalização e críticas. As críticas produzem idéias que às vezes não são aceitas, simplesmente por não coincidirem com as usualmente praticadas. A rejeição e a intolerância levam funcionários a se acomodarem à prática corrente e a reprimirem seu espírito de iniciativa.

d) *Receio do passado*: Condicionamentos construídos através de experiências, podem criar atitudes de rejeição à mudança. Pessoas negativamente afetadas por experiências anteriores adquirem bloqueios, resistências e, mesmo, rebeldias contra a idéia de mudar.

Aceitação e rejeição da novidade

Presume-se a reação de uma pessoa diante da novidade como dependente de seus traços de personalidade ou de sua experiência de vida, o que a predispõe a aceitar ou não formas substitutas de pensar e agir. Nessa visão, as preferências, satisfação ou insatisfação com a idéia nova são traços individuais e se tornam manifestos independentemente do meio em que se passam (Motta, 1998).

Assim, se a rejeição à novidade é uma predisposição individual, a busca da aceitação irá se passar basicamente no plano das idéias. Segundo Motta (1998), trata-se, essencialmente, de mostrar às pessoas as vantagens da idéia nova perante seus hábitos de pensar e agir. Não é tarefa fácil, pois envolve trabalhar com temas intangíveis como: filosofias de vida, sentimentos e conceitos sobre a realidade e o próprio julgamento da pessoa sobre si mesma e sua experiência de vida.

Como empregado, a pessoa se define não somente pela subjetividade intrínseca, mas também pelos papéis que desempenha. Por vezes, no exercício de suas funções, o empregado se vê obrigado a opor-se às suas crenças e às suas formas de julgamento para assumir padronizações ditadas externamente. Ao tentar preservar sua individualidade e interesses, discrepa do coletivo: vive experiências íntimas de adesão e crítica. Empregados cedem e se conformam, ao menos parcialmente, para não perder tudo (Motta, 1998). Ao ceder e consentir, muitos desenvolvem sentimentos de déficit no seu próprio sentido de ganhos e perdas; reagem por manifestações diversas, resistem, se marginalizam, se revoltam, tornam-se ressentidos ou mesmo apáticos.

Portanto, rejeição e aceitação da novidade dependem, em grande parte, do papel desempenhado pelo indivíduo, manifestando-se de formas diversas de acordo com as características pessoais e as possibilidades do contexto. Assim, explicações sobre a rejeição à novidade consideram tanto as dimensões individuais quanto as organizacionais.

Um exemplo é examinar as formas de resistência e aceitação da mudança pelo grau de congruência ou de incongruência da pessoa com a organização em que trabalha. A congruência refere-se à consonância dos valores individuais com os organizacionais e a incongruência com a dissonância ou discrepância entre esses valores. O grau de congruência indica a integração do indivíduo ao seu contexto de trabalho e, portanto, a forma como lida

com a mudança. Ser congruente é integrar-se à organização; é transformar a própria identidade (Motta, 1998).

Mas, paradoxalmente, a grande dificuldade com a mudança se encontra naqueles que mais a desejam. São os incongruentes, ou seja, os que não se identificam, total ou parcialmente, com valores e práticas organizacionais. O paradoxo se explica porque o desejo de mudança não se realiza por simples intenção individual, mas em meio a interesses, frustrações e ressentimentos com o presente e o passado organizacionais. A incongruência provoca reações: pode desagregar, marginalizar e até agregar pessoas em oposição, dando-lhes sentido de segurança de pertencer a um grupo, mesmo por contradição a práticas correntes.

Para Motta (1998), a incongruência possui variações conforme o grau de identificação do indivíduo com a organização. Assim, pode-se encontrar três tipos de incongruência: dissidência, apatia e ressentimento.

a) *Dissidência*: o sentimento de dissidência aproxima-se do de alienação, ou seja, a percepção de falta de autonomia influencia o seu próprio trabalho e os destinos da empresa. O empregado sente-se limitado apenas à dimensão programada de suas funções: constata um hiato entre seu papel e seu potencial e não vê a sua capacidade de contribuição devidamente valorizada e reconhecida.

Reduzir a resistência dos dissidentes depende de ações que ampliem suas possibilidades de participação, sobretudo nas decisões que afetam o seu trabalho e sobre os projetos de mudança.

b) *Apatia*: a apatia significa a indiferença e a não-manifestação de identidade com valores e práticas organizacionais. Empregados apáticos não se dedicam a nenhum ideal no trabalho, nem se comprometem integralmente com suas tarefas, sendo também indiferentes, pois não procuram julgar ou conhecer alternativas às propostas de mudança, e ambivalentes porque não vêem nenhuma contradição em adotar ou abandonar tarefas em função das mudanças.

Como os apáticos não são, em princípio, resistentes à mudança, o mais importante é buscar sua adesão à novidade, recriando esperanças sobre o trabalho.

Ressentimento: o ressentimento em relação à organização significa uma mágoa pela percepção de exclusão da disputa por recursos de poder. Empregados ressentidos julgam que lhes foram retiradas as possibilidades de escolha e de progresso. Não se vêem responsáveis pelas dificuldades e ineficiências nas funções que desempenham e, assim, não se mostram propensos a contribuir para sua melhora.

Reduzir a resistência dos ressentidos é uma tarefa mais árdua, pois os próprios convites à revisão de sua forma de pensar e agir tendem a ser recusados e aproveitados como um momento para ressaltar o seu descontentamento. Apoio à inovação só se conquista após mudanças de caráter pessoal às quais se seguem alterações na sua retribuição. Como se sentem desprezados e fora do sistema, o primeiro passo, ainda que tênue, são as manifestações de apreço pessoal e de reconhecimento pelo seu trabalho. Além de intervenções de natureza estritamente individual, deve-se procurar novas formas de inserir essas pessoas no trabalho, principalmente através da participação.

Grande parte dos trabalhos que se realizam para minimizar as resistências às mudanças visa a criar interdependência, convergência, aliança, parceria, ou seja, ganhos coletivos. Essas convergências se constroem tratando das resistências, apoios e contradições inerentes ao processo organizacional de inovar.

Mudanças no Ambiente Interno: o Envolvimento e o Comprometimento

A questão básica, então, refere-se aos meios de como envolver, comprometer e capacitar as pessoas para o processo de mudança. Em primeiro lugar, é fundamental que se crie e se desenvolva um ambiente de aceitação generalizada dos novos objetivos e metas da empresa. Este ambiente propício à mudança engloba fatores como a gestão participativa, envolvimento de funcionários, sistemas de trabalho, comunicação, ambiente físico, clima organizacional, formas de trabalhos, relacionamentos, enfim, envolve um conjunto de variáveis que se relacionam diretamente aos recursos humanos da empresa e influenciam a organização e execução do trabalho.

Observa-se a importância em construir um ambiente de aceitação à mudança. Esse novo ambiente implica, entre outros fatores, em envolvimento e comprometimento das pessoas da empresa em busca de melhorias e transformações.

Tendo em vista a pirâmide hierárquica da organização, pode-se dizer que o processo de mudança organizacional é conduzido no sentido hierárquico *top-down*, isto é, deve ser implantado seguindo o fluxo de cima para baixo, “onde a responsabilidade é indelegável do presidente da empresa “ (Campos, 1992, p. 177). Ao mesmo tempo, para que a implantação atinja êxito, é necessário um movimento do tipo *bottom-up* que se traduz em participação e envolvimento de toda a estrutura organizacional.

Assim, o processo de mudança organizacional exige envolvimento de todo o pessoal para entender e gerar as mudanças, no qual as pessoas transformam-se nos próprios agentes da mudança, tornando-se necessária uma cultura mais participativa, ou seja, uma gestão que envolva “os princípios da cooperação, da auto-realização, da avaliação constante e da participação nos lucros”, permitindo, dessa forma, “o desenvolvimento de um espírito de confiança mútuo e de profundo entendimento humano e comunicação entre os participantes” (Leite, 1993, p. 23).

Essa nova visão acerca do papel do empregado (novas responsabilidades e atribuições) implica em investimento e capacitação das pessoas. Assim, destaca-se a premissa de Fleury (1993), a qual sugere que a evolução da capacidade de uma empresa em atender novas necessidades em novos mercados, através da inovação, passa pelo desenvolvimento da capacitação interna, isto é, capacitação dos recursos humanos (iniciativas na área de treinamento).

Agentes Facilitadores da Mudança

O processo de envolvimento e comprometimento é algo que deve ser conquistado e trabalhado de acordo com as condições internas da organização. Portanto, não existem fórmulas ou regras que possam garantir o êxito do processo. Porém, existem alguns elementos facilitadores que podem atenuar o impacto da mudança, possibilitando o seu desenvolvimento e implementação de forma mais participativa, isto é, envolvendo as pessoas da organização e, desta forma, contribuindo para um melhor direcionamento em termos de vantagem competitiva.

Os agentes facilitadores referem-se a estratégias de sensibilização no sentido de envolver e comprometer toda a organização no processo de mudança e, dessa forma, buscam

minimizar o conflito, a resistência e as dificuldades, potencializando os aspectos positivos de participação. A partir desse conceito básico, apresenta-se a visão de alguns autores acerca do que seria um elemento facilitador do processo de mudança.

Conforme Campos (1992), o que facilita o processo de mudança é a valorização da pessoa e o envolvimento de todos. Para isso é necessário emoção, rever as políticas de recursos humanos e propor uma visão de futuro compartilhada por todos.

Segundo Hronec (1994), os facilitadores são utilizados para minimizar a intensidade e a duração do processo de mudança durante e ao longo da implementação, sendo elementos facilitadores: a comunicação, o treinamento, as recompensas e o *benchmarking*.

“A comunicação e o treinamento são empregados para administrar a intensidade; as recompensas e o *benchmarking* são utilizados para administrar a duração do processo”. (Hronec, 1994, p. 72)

a) Comunicação: Se a mudança é constante, a resistência a ela não precisa ser constante também. A aceitação da mudança é, em parte, um problema de comunicação, pois a suspeita é fruto da ignorância (Morgan, 1976).

Para Hronec (1994), a comunicação é um facilitador muito importante no processo de mudança, pois uma boa comunicação é essencial para a eficácia das operações nas organizações. Através da troca de informações, idéias, atitudes e sentimentos, as pessoas e suas atividades são guiadas para a satisfação de ambas as partes, delas próprias e das empresas.

Conforme Fleury (1993, p. 33), “a comunicação interna é um ponto muito valorizado, não só para melhoria do clima interno, mas principalmente para obter a participação e o comprometimento dos empregados com as metas propostas.”

A comunicação pode ainda servir como termômetro, indicando o grau de maturidade em que se encontra a empresa e em qual direção ela está caminhando.

A problemática da comunicação refere-se às distorções das informações recebidas, ou seja, ao mau entendimento e interpretações errôneas. Sob este aspecto é essencial levar em conta que a comunicação é um processo que implica troca de informação e compreensão do contexto. Segundo Hronec (1994, p. 73), “a comunicação é uma troca de idéias”, isto é, *feedback*. Fleury (1994) complementa a questão referindo-se à interpretação do contexto

como processo comunicacional que não se esgota na troca de informação, mas na compreensão recíproca dos acontecimentos organizacionais.

Tendo em vista o processo de comunicação, é oportuno salientar que é preciso mais do que difundir mensagens aos funcionários, também é necessário ouvir as suas preocupações, idéias e seus *inputs*, de maneira formal ou informal.

c) Treinamento:

“O treinamento em si mesmo é um processo – não um evento e o treinamento apropriado deve oferecer oportunidade de aprender habilidades críticas necessárias para desenvolver, implementar e utilizar as habilidades interpessoais, mapear o processo, solucionar problemas e até planejar, independentemente da posição hierárquica ocupada pelo funcionário” (Hronec, 1994, p. 75).

O treinamento é visto como um meio de desenvolvimento de recursos humanos que ultrapassa os limites da simples capacitação funcional. Neste sentido, entende-se o treinamento como uma forma de educação.

O treinamento voltado para a mudança deve capacitar as pessoas não apenas no plano manual, mas também mental. Dessa forma, o treinamento deve ser contínuo, encarado como aprendizagem ao longo da vida. Observa-se que a ênfase está em despertar as capacidades das pessoas através da educação e do treinamento como forma de desenvolvimento. Ou seja, conforme Wood (2000, p. 54), “o treinamento não concerne a um limitado desempenho da tarefa, mas inclui habilidades interpessoais e resolução de problemas.”

c) Recompensa: Um dos problemas da mudança é fazer com que as pessoas permaneçam no curso (Hronec, 1994). É importante, portanto, que o sistema de recompensas da empresa motive as pessoas durante a implementação da mudança para que elas possam contribuir e, assim, minimizar possíveis resistências ao longo do processo. Aqui, observam-se as contrapartidas, isto é, medidas oferecidas pela empresa que demonstram a valorização e reconhecimento dos esforços dos empregados. Entre essas medidas destaca-se: a estabilidade no emprego, maiores salários, benefícios indiretos, maior valorização profissional dentro da empresa e melhores condições de trabalho.

Existe uma tendência em relacionar a recompensa com o dinheiro, e em alguns casos essas palavras são usadas como sinônimas (trata-se da recompensa monetária). Alguns autores

demonstram uma certa resistência relativa a este tipo de recompensa. Segundo Hronec (1994, p. 80), “o problema das recompensas monetárias é que elas tipicamente dividem os funcionários em ganhadores e perdedores: os que ganham dinheiro *versus* os que não ganham”. O autor salienta que esta divisão prejudica a visão de equipe e o trabalho em grupo, ou seja, que o destaque de indivíduos para recompensas monetárias não contribui para fortalecer o conceito de equipe.

Campos (1992) não é favorável à recompensa monetária por acreditar que o prêmio muitas vezes prejudica o processo, devendo este ser incorporado ao salário. Segundo o autor, premiações do tipo “reconhecimento” (recompensas simbólicas) são válidas. Por exemplo: jantares, viagens, presentes, medalhas, diplomas, etc. Também é válido dar um pequeno prêmio em dinheiro por uma boa idéia. O bom prêmio em dinheiro é aquele dado a todos os empregados na forma de “bônus”. Todos vão produzir mais e melhor e exercer o “poder do grupo”.

Assim, o conjunto de benefícios que envolve uma política salarial diferenciada, a prática de auxílios na área de alimentação, saúde, transporte, etc., juntamente com uma política avançada de valorização e treinamento, é potencialmente capaz de estabelecer um envolvimento muito forte entre os trabalhadores e a empresa, tendo em vista as más condições de vida da grande maioria da classe trabalhadora.

Porém, Wood (2000) chama a atenção para o fato de que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores começaram a perceber que não tinham feito o suficiente, ou seja, que ainda era necessário mudar os valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos aparecessem.

3.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

3.2.1 Cultura Organizacional

Os antropologistas exerceram grande influência no desenvolvimento conceitual de cultura, constituindo-se objeto de estudo como conceito básico e central da antropologia desde

o final do século XVIII. Segundo Malinowki (1939 e 1944) e Chase (apud Nakayama, 1997), a cultura é a pedra fundamental e o problema mais central da ciência social.

A cultura também recebeu atenção da sociologia e da psicologia social antes de ser “descoberta” pelo campo da administração e da teoria organizacional, quando Peter (apud Nakayama, 1997) a considerou como a matéria-prima mais importante que circunda a organização.

Mas a idéia de ver organizações como culturas, nos quais há um sistema de significado partilhado entre os membros, é um fenômeno relativamente recente. Até meados dos anos 80, as organizações eram consideradas como um meio racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. Mas, para Robbins (1999), as organizações também têm personalidade, como os indivíduos. Elas podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou amigáveis, inovadoras ou conservadoras.

A cultura, de forma genérica, segundo Robbins (1999, p.374), “refere-se a um sistema de significados partilhados mantido por seus membros que distingue a organização de outras organizações”. O autor acrescenta que cultura também significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas.

Portanto, por ser um sistema de significado partilhado, devemos esperar que indivíduos com formações diferentes ou em níveis diferentes na organização tenderão a descrever a cultura da organização em termos semelhantes.

Souza (1978) acrescenta que cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema e é composta de três elementos interdependentes: a) *preceitos*: conjunto de regulamentos e valores, que regem a vida organizacional (política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência); b) *tecnologia*: conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional (maquinaria, equipamentos, estrutura de funções, leiaute); c) *caráter*: conjunto de manifestações espontâneas dos indivíduos que compõe a organização (alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, entusiasmo, carinho, apatia).

Segundo Schein (1982), o conceito de cultura é estruturalmente complexo e envolve um grande conjunto de pressupostos e crenças, que definem como os membros de um grupo

vêm suas relações internas e externas. Tendo esse grupo uma história compartilhada, esses pressupostos, alinhados entre si, gerarão paradigmas comportamentais de alta ordem sobre a natureza do espaço, realidade, tempo, pessoas e relações. A cultura afeta todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle.

Portanto, cultura organizacional abrange outros componentes além das normas de conduta. Maximiano (1997) salienta que a cultura pode ser identificada e analisada por diversos indicadores: a) *iniciativa individual*: nível de responsabilidade, liberdade e independência das pessoas; b) *tolerância ao risco*: nível de encorajamento da agressividade, inovação e riscos; c) *direção*: clareza em relação aos objetivos e expectativas de desempenho; d) *integração*: capacidade de as unidades trabalharem de maneira coordenada; e) *contatos gerenciais*: disposição dos gerentes para fornecer comunicações claras, assistência e apoio aos subordinados; f) *controle*: volume de regras e regulamentos e de supervisão direta que se usa para supervisionar e controlar o comportamento dos empregados; g) *identidade*: grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais que com seu grupo imediato ou colegas de profissão; h) *sistema de recompensa*: associação entre recompensas e desempenho; i) *tolerância ao conflito*: grau de abertura para a manifestação de conflitos e crítica; e j) *padrões de comunicação*: grau de restrição das comunicações aos canais hierárquicos.

Segundo Robbins (1999), a cultura intensifica o compromisso organizacional e aumenta a coerência do comportamento do empregado. Do ponto de vista do empregado, a cultura é valiosa porque reduz a ambigüidade.

Entretanto, não podemos ignorar os aspectos disfuncionais da cultura, sobretudo quanto a barreiras para a mudança. Para Robbins (1999), a cultura é um passivo quando os valores partilhados não estão em acordo com aqueles que promovem a eficácia da organização. Isto ocorrerá mais provavelmente quando o ambiente da organização é dinâmico. Quando o ambiente está passando por mudança rápida, a cultura entrincheirada da organização pode não ser mais apropriada, tornando difícil responder a mudanças no ambiente.

Reconhecer que a cultura organizacional tem propriedades comuns não significa, entretanto, que não possa haver subculturas dentro de qualquer cultura dada. A maioria das grandes organizações tem uma cultura dominante e numerosos conjuntos de subculturas. Para

Robbins (1999), uma *cultura dominante* expressa os valores centrais que são partilhados pela maioria dos membros da organização. Subculturas tendem a desenvolver-se para refletir problemas, situações ou experiências comuns que os membros enfrentam.

Considerando que há outros reforçadores de cultura (políticas de RH, padrões sociais, econômicos, etc.), torna-se necessário uma correta identificação da cultura interna, como forma de diminuir o distanciamento psicológico entre comunidade e administração organizacional.

Cultura e Qualidade de Vida

Os empregados formam uma percepção subjetiva geral da organização com base em fatores como grau de tolerância a risco, ênfase em equipes e apoio das pessoas. Estas percepções favoráveis ou desfavoráveis dos valores e crenças que formam a cultura da empresa são fortes determinantes do nível de qualidade de vida dos trabalhadores, pois afetam o desempenho e a satisfação do empregado.

Portanto, segundo Bom Sucesso (1998), conhecer a cultura é o primeiro passo para compreender as especificidades do comportamento humano que caracterizam uma organização, e esta ação decorre da análise permanente de como e quanto valores e crenças afetam os resultados da organização e a qualidade de vida das pessoas.

Estes valores e crenças predominantes na cultura organizacional configuram cenários que determinam em grande parte a qualidade de vida. Bom Sucesso (1998) aponta aspectos tais como: diferenças na decoração, formalidade ou informalidade no tratamento, acesso à diretoria, refeitórios e cardápios diferentes, diferença nos valores de diárias para viagem e garagem privativa, que refletem a diferença feita pela empresa entre seus membros, demonstrando a maior importância atribuída a certos níveis e/ou profissões. Estas diferenças geram aumento da auto-estima para os privilegiados, expectativa de promoção àqueles que a aspiram e sentimento de discriminação e injustiça aos que não crêem nessa possibilidade.

Outros valores da cultura organizacional, segundo Bom Sucesso (1998), também afetam a QVT de seus empregados, ou seja, a relação da empresa com clientes, fornecedores e com a comunidade em geral, visto que influencia na imagem da empresa no nível de orgulho desses de pertencerem a ela. Somados aos problemas decorrentes dos valores da cultura

organizacional estão os fatores de natureza interpessoal. Mesmo pessoas que gostam do que fazem podem experimentar insatisfação no trabalho em decorrência do estilo gerencial ou das relações interpessoais no trabalho.

Assim, Wood (2000) refere que o grande desafio das organizações não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação, ou seja, um clima organizacional favorável, e evitando desapontamentos.

3.2.2 Clima Organizacional

Chiavenato (1998, p. 53) define clima organizacional como “... as propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes”. Portanto, quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse e colaboração. Do contrário, surgem frustrações ou barreiras à satisfação das necessidades.

Assim sendo, o termo clima organizacional refere-se em especial às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Portanto, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. E é desfavorável quando proporciona a frustração destas necessidades.

Por isso, para Bom Sucesso (1998), torna-se essencial pesquisar a percepção das pessoas sobre aspectos organizacionais que as envolvam, tais como organização do espaço físico, liderança, salários, sistemas de comunicação e a organização do trabalho, e como reagem às mudanças, bem como quem são os líderes, como se estabelecem as relações nas

equipes e sobre os níveis de respeito, comprometimento e interesse, para a consecução de planos para a melhoria da QVT dos indivíduos.

A forma como esses fatores estão organizados, segundo Chiavenato (1998), determina o clima organizacional da empresa e o comportamento dos funcionários, influenciando em seu nível de satisfação, em sua produtividade e definindo o resultado da empresa.

Para Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais (preceitos, tecnologia e caráter) e de seu efeito sobre os outros dois. Quando se dá excessiva importância à tecnologia, gera-se um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, e assim por diante.

Portanto, o clima está inserido dentro de um âmbito maior que diz respeito à cultura e suas variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima, sendo o mesmo mais perceptível do que suas fontes causais. Ou seja, a cultura está associada à filosofia que permeia a organização, com valores responsáveis pela sua institucionalização, enquanto que o clima estaria associado às políticas empregadas para a consecução da filosofia existente e que são conseqüentes desta.

A percepção do clima envolve variáveis individuais (história de vida, estrutura familiar, experiência profissional, valores, etc.) e variáveis da organização (tamanho da empresa, estrutura de comunicação, estilos de liderança etc.) que, juntas, compõem a definição de atributos organizacionais. Portanto, a percepção do empregado é influenciada por estes elementos e resulta no conceito que se faz da organização.

Leitão (1998) identifica um modelo teórico contendo quatro categorias para a formação do clima: a) *estrutural*: o clima é uma manifestação da estrutura organizacional; b) *perceptual*: o clima seria resultado de uma descrição psicológica das condições da organização, e a base de sua formação estaria dentro da pessoa; c) *interativa*: o clima seria resultado da interação do indivíduo, que conduz à concordância compartilhada; e d) *cultural*: o clima é criado por um grupo de indivíduos interagindo, que compartilham a cultura da organização.

Assim, para Luz (1996), o clima é o reflexo do estado de espírito das pessoas que predomina numa organização, num determinado período de tempo, sendo que os fatos que acontecem no ambiente externo não têm impacto duradouro, porém têm forte influência os fatos internos que ocorrem de forma mais intensa e permanente.

Pode-se então afirmar que o clima é afetado pelos conflitos; pelos fatores positivos e negativos, que ocorrem no ambiente de trabalho; pelos fatores externos (contexto sócioeconômico e político), bem como pela vida particular dos indivíduos da organização.

As variáveis que afetam o clima, segundo Luz (1996), são:

1) *Supervisão*: o estilo de liderança é uma variável de suma importância, dado que os chefes precisam ser treinados sobre o conhecimento do comportamento humano, a fim de que possam estabelecer e desenvolver relações mais saudáveis e maduras com seus subordinados.

2) *Salário*: uma empresa que possui a preocupação com o seu clima organizacional deve estabelecer uma política salarial justa em relação à estrutura interna dos seus cargos.

3) *Desenvolvimento profissional*: perspectiva de desenvolvimento profissional.

4) *Feedback*: a falta de *feedback* gera insegurança dentro de uma empresa, pois os funcionários ficam sem saber como estão desenvolvendo seu trabalho.

5) *Trabalho em si*: relevância à questão do impacto do tipo de trabalho no clima organizacional. Por exemplo, o excesso de trabalho pode causar cansaço, estresse; enquanto que a falta de trabalho gera sensação de inutilidade.

6) *Benefícios*: devido às comodidades que geram e aos reflexos que têm em seus orçamentos, os benefícios possuem um grande impacto no grau de satisfação das pessoas no trabalho.

7) *Estabilidade no emprego*: as pessoas precisam de emprego para atender suas necessidades básicas (alimentação, vestuário, saúde, etc.).

Para Maximiano (1997, p.168), “o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”. Portanto, sentimentos negativos exercem impactos negativos sobre o desempenho. Por exemplo, hostilidade, agressividade, greve, e sabotagens

têm origem de sentimentos de insatisfação. Porém, a satisfação nem sempre produz desempenho elevado.

Com base nos diversos conceitos dos autores acima analisados, verifica-se que o diagnóstico permanente do cenário interno é função de natureza complexa, pois constitui-se em desafio para o líder, que é sujeito neste processo, de poder avaliar e conhecer as pessoas, o seu perfil e potencialidades, a capacidade de propor soluções e gerar resultados, conviver com tensões e conflitos, sem deixar-se afetar pelas próprias percepções, interesses pessoais, capacidades de escuta e de isenção.

Dada a dificuldade de assegurar estas condições de maneira constante nas lideranças, são necessários mecanismos de inventários estruturados, conhecidos como Pesquisas de Clima e de Qualidade de Vida, que investigam o ambiente interno e constituem, portanto, o ponto de partida para qualquer processo de mudança.

Clima e Qualidade de Vida

A análise da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Bom Sucesso (1998), começa pelo diagnóstico do clima interno, pelo estudo das expectativas dos empregados e da sua percepção sobre a empresa, de modo a conhecer os fatores de satisfação e insatisfação, em especial como as pessoas se sentem na organização e como reagem aos processos de mudança. Este mapeamento do cenário externo e interno da organização tem sido exaustivamente salientado como a essência do gerenciamento eficaz.

O clima organizacional relaciona-se com a qualidade de vida no trabalho na medida em que essa depende de que haja entre os membros da organização – vertical e horizontalmente – uma boa relação interpessoal e interdepartamental, de cooperação, justiça e equidade.

Um clima de trabalho favorável que envolva toda organização num objetivo único e que permita que todas as partes da organização trabalhem de forma integrada é extremamente positivo para o trabalhador, que têm maximizados seus níveis de satisfação para com o trabalho, e para a empresa, que passa a contar com pessoal mais motivado e envolvido.

3.3 QUALIDADE DE VIDA

3.3.1 Histórico

O homem tem-se preocupado com a qualidade de vida no trabalho desde os primórdios de sua existência, com outros títulos, em outros contextos, porém, sempre buscando facilitar ou trazer satisfação, bem-estar e minimizar o mal-estar ou esforço físico do trabalhador na execução de suas tarefas. Vários foram os métodos ou teorias como, por exemplo, a “lei das Alavancas”, de Arquimedes, em 287 anos a C.

Historicamente, atribui-se a Eric Trist e seus colaboradores que desenvolveram estudos no Tavistock Institute, em 1950, a origem da denominação Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, para designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (Fernandes, 1996; Rodrigues, 1994). Outras pesquisas, como a de Louis Davis e colaboradores, surgiram com o intuito de modificar as “linhas de montagens” para tornar a vida dos operários no trabalho mais agradável e satisfatória.

Um maior incremento às preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho ocorreu na década de 60 nos Estados Unidos, impulsionado pela criação da *National Commission on Productivity*, que analisava as causas da baixa produtividade nas indústrias americanas; e a criação pelo congresso do *National Center for Productivity and Quality of Working Life*, com a função de realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador.

Apesar deste incremento (Rodrigues, 1994), no início dos anos 70, em particular nos Estados Unidos, ocorreu uma desaceleração e mudança nos rumos da QVT, em decorrência da crise energética e a alta inflação que acometeram as grandes potências do ocidente.

Quando do surgimento de forte competição nos mercados internacionais, com a participação especial do Japão e a divulgação de técnicas japonesas de administração nas organizações do ocidente, novamente renovou-se o interesse pela Qualidade de Vida no Trabalho, pois os americanos começaram a questionar-se quanto ao seu modelo de gestão empresarial.

Para Fernandes (1996), tudo leva a crer que o advento dos Programas de Qualidade Total tenha igualmente despertado o interesse por QVT no Brasil, exatamente em função da globalização do mercado em termos de uma maior abertura para a importação de produtos estrangeiros.

Igualmente, um trabalho bastante significativo de Nadler e Lawler (Fernandes, 1996; Rodrigues, 1994), conforme quadro abaixo, examina qualidade de vida no trabalho ao longo do tempo em suas diferentes concepções:

Quadro 05: Concepções evolutivas da Qualidade de Vida no Trabalho (Nadler e Lawler, 1983)

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

Fonte: Fernandes, 1996, p. 42.

Apesar de ter sido uma constante a preocupação voltada para organizar o trabalho, desde o advento da administração científica, somente recentemente as empresas vêm se preocupando com a satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas, como requisito para atingirem altos índices de produtividade.

Quanto à expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, segundo Fernandes (1996), não se pode atribuir uma definição consensual. O conceito engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento às necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.

3.3.2 Conceito de Qualidade de Vida

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido utilizada nos últimos anos para descrever situações e métodos com objetivos diversos, bem como o significado do termo QVT também sofre influências de acordo com a época considerada, ou seja, indo da reação individual ao trabalho ou das conseqüências deste, até a globalização do conceito, de forma que abranja todos os aspectos que, direta ou indiretamente, venham a influenciar no bem estar do trabalhador e, conseqüentemente, em sua produtividade.

Observam-se diferenças na conceituação, de acordo com a abordagem dos diversos autores sobre o tema. Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se o conceito de Walton (1975), que afirma que, a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Complementa-se com Fernandes (1996), que conceitua QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. É considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

Assim, Qualidade de Vida no Trabalho, de uma forma geral, é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações. Fernandes (1996),

Rodrigues (1994) e Walton (1975) apontam dois focos importantes no que chamam de uma definição operacional concreta de QVT: (1) uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas, assim como na eficiência das organizações, e (2) a idéia de participar na resolução de problemas e decisões organizacionais. Também identificaram tipos de atividades como representativos dos esforços de QVT, tais como: (1) resolução participativa dos problemas, (2) reestruturação do trabalho, (3) inovação do sistema de recompensas e (4) melhoria do meio ambiente de trabalho.

Embora os autores apresentem enfoques diferenciados ao conceituar a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, o que parece comum é a orientação da mesma na conciliação dos interesses dos indivíduos através da participação nas decisões, bem como no sentido de melhorar ou humanizar a situação de trabalho, que possibilitem a reformulação do desenho dos cargos, tornando-os mais produtivos em termos de empresa e mais satisfatórios para os empregados.

Para Fernandes (1996), pode-se deduzir, pela revisão da literatura, que os elementos-chave de QVT apoiam-se especialmente em quatro pontos:

- a) Resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações, etc.);
- b) Reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenhos de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semi-autônomos, etc.);
- c) Inovações no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não-financeiras);
- d) Melhorias no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio ambiente físico, aspectos ergonômicos, assistenciais);

Uma vez que são vários os fatores que podem vir a interferir nos níveis de qualidade de vida no trabalho dos indivíduos e que a importância atribuída a cada um desses difere de uma para outra pessoa ou grupo, faz-se necessário, antes de mais nada, quando da decisão pela implantação de um plano objetivando a maximização da QVT, realizar um levantamento visando a avaliar quais os níveis atuais de satisfação do grupo alvo em relação aos fatores que, potencialmente, possam intervir em sua QVT, identificando os pontos críticos.

O foco central da investigação, segundo Walton (1975), visa ao questionamento das formas a serem adotadas para que os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, com vantagem para as pessoas e organizações, mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho.

3.3.3. Modelo para Medir Qualidade de Vida no Trabalho - Modelo de Walton

O presente estudo utilizou, como referencial teórico para verificar a Qualidade de Vida nas empresas pesquisadas, o modelo proposto por Walton (1975).

Richard Walton (1975) define oito “categorias conceituais”, a partir de questionamentos relativos à conceituação e à forma de mensuração da QVT, e que proporcionam estruturas da qualidade de vida no trabalho, e são assim classificados:

1) *Compensação Justa e Adequada*: relação entre o salário recebido e o trabalho realizado. Justiça na compensação possui vários significados operacionais, tais como pelas relações entre salário e fatores, como treinamento requerido, experiência e responsabilidade ou, ainda, pelas relações entre salário e talento, habilidade ou demanda de mão-de-obra.

2) *Condições de Segurança e Saúde do trabalho*: jornada de trabalho em si e sua relação com as atividades desenvolvidas; condições físicas ambientais que minimizam os riscos à saúde a que o indivíduo é exposto, a qualidade e a disponibilidade de material e equipamentos e o nível e a quantidade de estresse.

3) *Oportunidade imediata de Uso e de Desenvolvimento de Capacidades*: a) o grau de autonomia e controle próprio na execução do trabalho; b) a relevância percebida pelo trabalhador de seu trabalho, bem como sobre o resultado final; c) a possibilidade de utilização de múltiplas habilidades; d) a oportunidade de receber “feedback” sobre os resultados de sua própria ação; e) participar do planejamento e implementação de suas atividades.

4) *Oportunidade de Crescimento e Segurança*: a) oportunidade de avanço, referindo-se à possibilidade de crescimento em torno da carreira e pessoal; b) oportunidades para aperfeiçoamento próprio por meio da educação continuada; c) possibilidade de promoção de trabalhadores operários para posições de supervisão e administração e d) o grau de segurança no emprego.

5) *Integração Social na Organização*: este tópico analisa: a) aceitação do trabalhador pelas características relacionadas ao trabalho, suas habilidades e potencial, com ausência de preconceitos quanto ao sexo, cor, ou estilo de vida; b) igualdade de oportunidades, com ausência de estratificação em termos de símbolos de “status” e/ou condições de galgar níveis hierárquicos; c) grupos marcados por padrões de ajuda recíproca, suporte sócio-emocional e afirmação da individualidade e d) nível de abertura no relacionamento e como transmitem suas idéias e sentimentos a outros membros da organização.

6) *Constitucionalismo*: incluem: a) direitos trabalhistas; b) grau de privacidade desfrutado pelos indivíduos dentro da organização; c) liberdade de expressão, com direito de discordar abertamente das opiniões de superiores sem medo de represálias e d) igualdade no tratamento em todos os assuntos, incluindo esquema de compensação, recompensas simbólicas e segurança no trabalho.

7) *Trabalho e Espaço Total de Vida*: considera-se o equilíbrio entre vida pessoal e familiar do indivíduo e seu trabalho, ou seja, a forma como este influencia naquela, no que se refere à demanda de carreira, horários e requerimentos de viagem ou que tomam o tempo destinado ao lazer e ao convívio familiar com bases regulares.

8) *Relevância Social da Vida do Trabalho*: diz respeito à percepção do empregado da importância da empresa em que trabalha na comunidade em que se vê situada, o respeito que tem com essa e a imagem que externa, bem como a consciência do trabalhador quanto a sua contribuição neste processo.

Segundo Walton (1975), há relações complexas entre as oito categorias conceituais acima explicitadas. Vários pares tendem a ser correlatados positivamente, citando como exemplo, a qualidade do desafio de trabalho imediato não só afeta a satisfação de trabalho atual, mas também compensa a tendência para obsolescência de habilidades. Outros pares contêm inconsistências aparentes, tais como, ênfase nas regras pode promover impersonalidade e impedir algumas formas de integração social. Assim como o alto envolvimento de empregados que resulta de atributos como trabalho com autonomia, responsabilidade e sociedade em grupo face a face, trabalho contra um equilíbrio entre trabalho e outros papéis de vida.

Salienta-se que, embora não se desconheçam a diversidade das preferências e as diferenças individuais ligadas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na qualidade de vida do trabalho da maioria das pessoas. Ou seja, quando tais aspectos não são bem gerenciados, os níveis de satisfação, experimentados pelos trabalhadores em geral, deixam muito a desejar, repercutindo nos níveis de desempenho (Fernandes, 1996).

O indivíduo e a Qualidade de Vida

Qualidade de Vida constitui-se em algo subjetivo, com variância de importância de um indivíduo para outro, pois trata da experiência emocional de cada um em relação a vários aspectos como dinheiro, família, liberdade, lazer e segurança.

Portanto, a promoção da qualidade de vida envolve a integração de enorme rede de atores sociais, com múltiplas demandas, de difícil equacionamento. Parte da responsabilidade é decidida por meio de políticas públicas, que deveria assegurar, através da regulamentação do trabalho, as condições mínimas de vida ao cidadão em geral e ao empregado em particular, como segurança, educação, saúde e habitação. Cabe às empresas otimizar medidas, em caráter permanente, que surtam efeito interna ou externamente.

Entretanto, além da responsabilidade de todos, qualidade de vida é uma conquista pessoal e cabe despertar no próprio indivíduo a consciência da responsabilidade individual, do valor que atribui à vida, da auto-estima e auto-imagem, do engajamento profissional, político e social. Para Bom Sucesso (1998), viver com qualidade é ter consciência do próprio comportamento e autocrítica que permitam avaliar as conseqüências do estilo de vida na relação consigo e com o outro.

Walton (1975) reforça a questão da diversidade de preferências humanas quanto ao assunto do funcionamento da qualidade de vida – diversidade de cultura, classe social, criação familiar, educação e personalidade, vinculada a uma heterogeneidade crescente no estilo de vida das pessoas. O autor cita como exemplo dois empregados igualmente qualificados executando elementos básicos do trabalho; uma pessoa pode preferir autonomia e a outra instrução detalhada.

Fatores Intrapessoais e Qualidade de Vida

A vida no trabalho reproduz a forma particular de cada indivíduo em lidar com a realidade, em uma diversidade de cenário de atitudes, emoções e sentimentos. A forma de tratamento particular entre os indivíduos e grupos, a prática de gestão dos líderes para com seus subordinados configuram, em cada organização, uma atmosfera característica. Dentre as dificuldades individuais mais observadas, Bom Sucesso (1998) destaca:

◆ *Falta de objetivos pessoais*: indivíduo que se sente vítima dos acontecimentos espera que os fatos aconteçam por si, apresentando dificuldade em estabelecer objetivos e empenhar-se em concretizá-los. Em processos de mudança, deixa-se guiar pelos outros, não tomando consciência dos fatos ao seu redor, sem tomar atitude de redirecionar o rumo e habilitar-se a novos contextos e situações.

◆ *Dificuldade de priorizar*: indivíduo com dificuldade em definir prioridades, tanto em sua vida pessoal quanto profissional, gerando dispersão de esforços e comprometimento dos resultados. Envolve-se com atividades secundárias e adia outras altamente importantes.

◆ *Dificuldade em ouvir*: conflitos e tensões surgem a partir da dificuldade do indivíduo em não somente ouvir o outro, mas também em buscar a compreensão de seu ponto de vista, evitando a avaliação e o julgamento antecipado.

E como estas diversidades podem ser acomodadas dentro de uma única unidade de trabalho? Para Walton (1975), dentro de uma organização, diversidade pode ser alcançada organizando trabalho diferentemente de uma equipe de trabalho para outra, permitindo aos empregados selecionar o padrão de vida de trabalho que eles preferem.

Para isto, deve-se considerar que os indivíduos constroem sua história através de experiências que tenham vivido, desde a relação com a família até profissionais, e são estas experiências, segundo Bom Sucesso (1998), que determinam o comportamento do indivíduo diante de situações que se lhes apresentem no que se refere, por exemplo, à iniciativa e propensão ao risco, como a pessoa lida com emoções que permeiam as relações interpessoais e afetam a qualidade de vida. Portanto, o autoconhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações.

Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho

“O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição” (Bom Sucesso, 1998, p. 36).

Interagir com outros indivíduos é algo inerente ao ser humano e se verifica em todos os grupos sociais, sendo que a qualidade dessas relações é que define se o indivíduo continuará a fazer parte e contribuirá para seu desenvolvimento ou não.

De acordo com Bom Sucesso (1998), um fator primordial para que se instale numa organização um clima favorável é que os indivíduos que a compõem sejam capazes de perceber e aceitar as diferenças individuais, peculiares à personalidade de cada um, vendo essas não como fontes de conflito, mas de complementaridade das capacidades.

A postura em reconhecer as diferenças individuais possibilita experimentar uma convivência pautada na identificação dos aspectos facilitadores e dos aspectos dificultadores na relação com o outro, abrindo caminho para uma nova modalidade de convivência, fundamentada no entendimento do que torna único cada ser humano e compreendendo que as aptidões e os talentos variados podem atuar de forma complementar, uma vez que é justamente a diferença que viabiliza a vida.

3.4 MUDANÇA E QUALIDADE DE VIDA

A decisão de mudar significa acentuar deliberadamente a desarticulação natural da organização e como outras decisões, visa a objetivos, identifica alternativas, analisa informações e enfrenta as mesmas dúvidas, problemas e obstáculos.

No entanto, mais do que em outras decisões, a intenção de inovar aguça as contradições naturais já existentes no meio organizacional (Motta, 1998) pois, ao contrapor as forças da estabilidade e as da mudança, rompe valores e interesses, gerando apoios e resistências mais nítidos, além de fazer aflorarem emoções e imaginações menos conhecidas. Os conseqüentes sintomas parecem familiares: uma boa estratégia não é bem executada, os custos sobem acima de todas as proporções de ganho de produtividade, altas taxas de

absenteísmo persistem, com uma força de trabalho descontente, impondo pouco orgulho ou prazer no que faz, retardando o aumento de inovações e mudanças organizacionais.

Portanto, considerando-se que mudanças não se fazem sem dificuldades e tensões, estas, porém, devem existir com limites aceitáveis. Segundo Peter Senge (1990), existe dois tipos de tensão: a *tensão emocional*, que resulta em bloqueio e provoca atitudes destrutivas, e a *tensão criativa*, que mobiliza a inteligência, a competência e a vontade de construir. É este o cenário que precisa ser instalado nas organizações, pois as mudanças não são exceções na vida pessoal ou das organizações; é condição permanente e inevitável para fazer face aos avanços tecnológicos e à crescente demanda de desenvolvimento do trabalhador.

Entretanto, O'Toole (1998) identifica fatores-chaves importantes para ocorrer mudança cultural: a mudança deve ser construída sobre as forças e valores da organização; deve haver participação em todos os níveis na tomada de decisões, especialmente naquelas que envolvem mudanças de processos e resultados de melhoramento a curto prazo; a mudança deve dar-se de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa e sistemas de controle; deve ser planejada a longo prazo e executada em etapas; deve haver comprometimento da alta gerência para adoção dos valores e o compromisso de liderar com eficiência perante os inúmeros desafios e deve tornar-se um processo contínuo.

Assim, verifica-se que, ao iniciar a mudança, “sempre se imagina uma forma para idéias, pessoas e a realidade se encontrarem em um todo harmonioso e produzirem novos resultados” (Motta, 1998, p. 129). Na prática, essa consonância significa um processo facilitador da produção e do implante de novidades, conforme os objetivos estratégicos e a possibilidade das pessoas.

Porém, por sua especificidade, o processo de mudança está longe de ter tranquilidade e segurança para chegar aos resultados desejados. As discontinuidades e conflitos lhe são inerentes e geram a necessidade de coordenação e controle contínuos. Em épocas de mudança, as forças de desintegração tornam-se mais claras, pois mobilizam as pessoas, atingindo suas razões, interesses, emoções e relações de poder, exigindo maior esforço e atenção gerencial.

Portanto, conduzir a mudança, segundo Motta (1998), é gerenciar o hiato entre a percepção da realidade vivida e a promessa da nova ordem; é lidar com os fatores que facilitam ou inibem as novidades. Envolve, assim, a compreensão do contexto organizacional

onde se passa a mudança, bem como a capacidade de agir para mobilizar recursos e superar resistências.

Por outro lado, quanto maior é o volume de mudanças, mais difícil torna-se reconhecer quando estas estão corretas, tanto para a organização quanto para o empregado. Walton (1985) utiliza-se do exemplo de duas empresas que produzem e empregam tecnologias similares, mas sendo isso tudo o que possuem em comum.

A primeira divide seus empregados em times de 10 a 15 pessoas auto-supervisionadas, que são coletivamente responsáveis por um conjunto de tarefas relacionadas. Cada membro do time tem treinamento para desenvolver muitas das tarefas de responsabilidade do time. O pagamento reflete o nível de conhecimento das tarefas requeridas. Estes times receberam a segurança de que a administração continuará proporcionando um continuado nível de empregabilidade em qualquer crise econômica. Não surpreendentemente, esta planta é o topo da performance econômica e alcança boas proporções em todas as medidas da satisfação dos empregados, absenteísmo, entrega e segurança. Com seus empregados ativamente engajados em identificar e solucionar problemas, ele opera com menos níveis de administração e menos departamentos especializados.

Na segunda empresa, cada empregado é responsável por um trabalho fixo e lhe é exigido produzir acima do padrão mínimo para este trabalho. A pressão evita de os novos empregados excederem os padrões mínimos e de tomarem outras iniciativas, além dos requisitos básicos do trabalho. Supervisores que administram tarefas diariamente e monitoram performance encontram dificuldades em manter suas pessoas trabalhando adequadamente a maior parte do tempo. Uma recente campanha administrativa procura documentar casos contra empregados que têm excessivo absenteísmo ou espelham uma performance inferior, empregados com baixa moral e altos níveis de desconfiança formal, violações das regras da empresa, importunação de supervisores, passeatas violentas e mesmo sabotagem, que têm impedido a empresa de alcançar suas metas de produtividade e qualidade e têm absorvido um montante desproporcional de tempo da divisão de pessoal.

O que explica a extraordinária diferença entre as duas empresas descritas? Segundo Walton (1985), são duas estratégias radicalmente diferentes de se administrar uma empresa, duas visões incompatíveis do que o administrador pode razoavelmente esperar dos

empregados e do time de parceria que podem moldar com eles. O autor salienta a necessidade de verificar estas profundas diferenças de forma a refletir a escolha entre uma estratégia baseada na imposição do controle e a estratégia baseada em extrair compromisso.

Embora tardiamente, observa-se que administradores de empresas começam a assumir a responsabilidade da aproximação para a administração da força de trabalho, começando a ver que os empregados respondem melhor, e mais criativamente, não quando são controlados, inseridos em funções limitadamente definidas, e tratados como uma necessidade não bem-vinda, mas, pelo contrário, quando lhes é dada ampla responsabilidade, encorajados a contribuir e ajudados a se sentirem satisfeitos com seu trabalho.

Diante das mudanças organizacionais constantes, os próprios empregados envolvidos têm certas expectativas sobre suas condições de trabalho, já cada pessoa tem padrões subjetivos de adequação.

Por que acontecem mudanças nas expectativas dos empregados sobre condições organizacionais? Segundo Walton (1975), há dois tipos diferentes de mudanças e duas causas correspondentes para mudança. Primeiro, as necessidades evoluem e desejos refletem coisas básicas, e não prontamente reversíveis: o nível ascendente de educação; o nível ascendente de riqueza e segurança; a ênfase diminuída dada por igrejas, escolas e famílias a obediência e autoridade; o declínio em motivação de realização e a ênfase inconstante de individualismo para com o compromisso social.

Walton (1975), afirma que, para lidar com os problemas de mudança, tecnólogos, gerentes e os cientistas sociais devem estar dispostos a dar alta prioridade para o redesenho do trabalho. Por meio de tais esforços, pode ser aumentada a qualidade de vida profissional e as expectativas dos empregados de todos os níveis podem ser entendidas e satisfeitas.

4 MÉTODO DA PESQUISA

4.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é do tipo descritiva, de cunho qualitativo. Segundo Gil (1994), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, o que se aplica ao estudo, pois se propõe a descrever os processos de mudança implementados nas organizações A e B, a percepção e reação dos empregados frente a estas mudanças e seus reflexos na qualidade de vida, tanto no trabalho quanto fora dele.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso nas empresas A e B, estratégia de pesquisa que busca examinar o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual as variáveis podem surgir durante o processo (Yin, 1994).

Para Gil (1994), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Triviños (1987) acrescenta que os estudos descritivos se denominam “estudos de caso”, constituindo-se em estudos que têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade. Salienta que no estudo de caso, os resultados são válidos somente para o caso que se estuda. Mas o grande valor do mesmo é fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

A metodologia desenvolvida na presente pesquisa relaciona-se ao método qualitativo. Justifica-se o fato devido aos próprios objetivos do trabalho que busca apreender uma situação *in loco*, estabelecendo comparações com outras situações semelhantes e com um referencial teórico previamente firmado. Assim, o método em questão valoriza o entendimento de uma dinâmica de mudança, em poucos casos de estudo, em detrimento de uma maior quantidade de objetos de análise. Segundo Roesch (1999), na pesquisa qualitativa, a postura do pesquisador é captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido.

Este estudo combinou, para tornar a coleta de dados mais adequada aos objetivos, dois procedimentos de pesquisa muito praticados em pesquisas qualitativas na área de Marketing, ou seja, a entrevista em profundidade e a entrevista em grupo baseada em *Focus Group* que, segundo Malhotra (1993, p. 160), “são as principais técnicas de coleta de dados direta”. Para Roesch (1999, p. 153), “a técnica também pode ser utilizada na pesquisa de caráter acadêmico, para colher a percepção e a experiência dos participantes sobre os processos em suas empresas, permitindo e incentivando o debate no grupo”.

As entrevistas em profundidade foram realizadas individualmente com um diretor de cada empresa pesquisada e o *focus group*, ou grupo focal como também é chamado, foi realizado com os demais empregados das duas empresas participantes do estudo.

4.2 Universo Pesquisado

Este estudo envolveu duas empresas do ramo da alimentação situadas na região do Vale do Taquari e que apresentaram, nos últimos anos, significativas mudanças quanto ao crescimento da área construída e produtividade, além de possuírem elevado conceito na região.

O Vale do Taquari possui expressivo número de empresas que se encontram em processo de crescimento, entretanto, foram escolhidas empresas do mesmo setor produtivo e que, por sua vez, demonstraram interesse e disponibilidade em participar da pesquisa.

As empresas serão denominadas de “Empresa A” e “Empresa B”.

4.3 Amostra

A população da pesquisa consistiu dos empregados de duas empresas do ramo da alimentação, situadas na região do Alto Taquari. Foi adotada a amostragem não-probabilística por acessibilidade (Vergara, 1998), ou seja, os empregados foram selecionados pela facilidade de acesso e disponibilidade dos mesmos e por tipicidade que é a formação de um subgrupo que seja típico, em relação à população como um todo, ou seja, empregados representando

todos os setores da empresa, procurando-se mesclar empregados com mais tempo de serviço com outros com menos tempo.

Para Rea (2000), a finalidade da amostragem é poder fazer generalizações sobre uma população com base em um subconjunto, cientificamente selecionado, desta população. A amostragem é necessária porque em geral não é prático ou viável buscar informações de cada membro de uma população. Portanto, uma amostra pretende tornar-se um microorganismo de um universo maior.

A característica essencial da amostragem não-probabilística é que o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra. Portanto, não há certeza de que a probabilidade de seleção é igual entre os entrevistados em potencial. Sem essa igualdade, o pesquisador não pode analisar a amostra em termos da distribuição normal. Portanto, segundo Rea (2000, p. 149), “os dados da amostra não podem ser usados para qualquer generalização além da mesma, porque o grau de erro de amostragem a ela associado não pode ser estimado sem a hipótese de normalidade”.

Rea (2000) ainda salienta que os pesquisadores devem estar relativamente certos de que a população selecionada possui o conhecimento e as informações necessários à satisfação dos requisitos do projeto.

Definida conceitualmente população, ou “universo”, utilizou-se a listagem dos empregados das empresas em estudo, denominada população útil, para extrair uma amostra de entrevistados.

4.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Após a escolha das empresas que fariam parte da pesquisa, seguindo os critérios acima descritos, foi mantido contato com as mesmas, sendo este realizado pessoalmente pela pesquisadora com um dos diretores de cada empresa. Neste encontro foram explicitados os objetivos, a forma de condução da pesquisa, as pessoas envolvidas, o tempo e recursos necessários por parte da empresa.

Verificou-se o interesse dos mesmos em participarem do estudo e poderem contar com o *feedback* da pesquisa, pois para uma delas, em especial, esta pesquisa vinha ao

encontro das necessidades observadas em detectar as causas de alguns problemas, já verificados, de ordem motivacional frente às mudanças realizadas. Salientamos que as duas empresas colocaram-se à disposição para a formação dos grupos, o agendamento das entrevistas, local adequado para realização das mesmas, informações gerais, etc.

Após esta fase prévia, procedeu-se à coleta de dados, que foi desenvolvida em etapas distintas e complementares.

A etapa das entrevistas individuais com o diretor geral de cada empresa, ou seja, com as pessoas responsáveis pelas tomadas de decisões nas empresas pesquisadas, ocorreu no mês de julho/2001.

Optou-se pela entrevista em profundidade em função do objetivo da pesquisa: a intenção foi a de colher a maior quantidade de informações que pudessem ser significativas para o entendimento tanto na profundidade quanto na amplitude do tema mudança organizacional.

Procurou-se criar um bom *rapport* com os mesmos, estabelecendo uma contratação sobre os objetivos do trabalho de condução da pesquisa e os papéis dos envolvidos, de maneira que se sentissem bem à vontade para externar suas idéias, percepções e sentimentos.

Através de perguntas abertas, a partir de um roteiro preestabelecido, conforme indica o Anexo A, os entrevistados relatavam a experiência da empresa quanto às mudanças implementadas, sendo interrompidos somente quando algum aspecto não era elucidado ou quando algum conteúdo trazido pelos mesmos suscitava o encadeamento de outra pergunta.

Por entendermos que o conteúdo das respostas teria caráter fundamental na pesquisa, pois seria a base para análise dos dados sobre as mudanças organizacionais, procuramos transcrever as expressões dos entrevistados, mantendo-as na íntegra, para garantir a sua qualidade e fidelidade. Assim, trabalhamos com o entendimento do tema, baseado na fundamentação teórica e nas expressões verbais dos entrevistados. Para garantir essa fidedignidade, todas as entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados.

A fase de coleta de dados com vistas a verificar a reação e percepção sobre qualidade de vida e frente às mudanças organizacionais foi desenvolvida através de entrevistas em grupos (Grupo focal ou *focus group*) durante os meses de maio e junho de 2001. Foram realizadas 8 entrevistas na empresa A e 18 entrevistas na empresa B.

O procedimento de coleta de dados desta etapa foi baseado em *focus group*, ou grupo focal como também é chamado. A técnica de Grupo Focal foi escolhida por constituir-se na alternativa mais adequada aos objetivos estabelecidos, ou seja, colher dados sobre o tema em questão, à luz da percepção e reação dos próprios empregados.

O Grupo Focal é um método bastante utilizado em Pesquisa de Marketing e, muito embora alguns teóricos argumentem que deva ser utilizado como um método exploratório e combinado à pesquisa quantitativa, optamos pelo argumento de Morgan (1988), que se refere ao uso deste método como uma técnica específica no campo da entrevista, que auxilia a coletar dados pela entrevista em grupo.

Morgan (1988, p.12), pontua que “todas as referências sobre grupo focal referem-se ao uso explícito da interação do grupo para produzir dados e *insights* que seriam menos acessíveis sem a interação encontrada num grupo”.

Este fato comprovou-se em verbalizações de alguns participantes dos grupos, que manifestaram o quanto haviam gostado de realizar a entrevista em grupo, pois individualmente talvez não se sentissem tão à vontade para expor suas idéias.

Os grupos de foco são conhecidos, mais formalmente, como **grupo focalizado em entrevistas de profundidade**. Esta designação mais formal indica várias características importantes do grupo (Rea, 2000, p. 93):

- O termo **focalizado** significa que a discussão é limitada e trata de um pequeno número de assuntos fixos em formato semi-estruturado.
- O termo **grupo** indica que os participantes se interessam pelo assunto da discussão e irão interagir uns com os outros no decorrer da sessão.
- O termo **profundidade** provém da natureza da discussão, a qual é mais penetrante e completa do que é possível em conversas casuais ou no processo de pesquisa por amostragem.
- O termo **entrevista** significa que um moderador dirige e conduz a discussão, obtendo informações dos participantes do grupo.

Segundo (Rea, 2000), há quatro componentes fundamentais para o processo de pesquisa com grupos de foco: planejamento dos grupos, recrutamento dos participantes, implementação das sessões de discussão e análise dos resultados.

1) Planejamento de grupos de foco: o processo de planejamento de grupos de foco consiste de várias atividades que devem ocorrer antes que o recrutamento de participantes aconteça. As principais dessas atividades são as seguintes: estabelecimento do número apropriado de grupos; escolha da instalação mais adequada para a realização das sessões e programação das sessões nos melhores horários e dias.

a) O estabelecimento das características-chave dos participantes em potencial é fundamental para o processo de formação dos grupos de foco. Como regra geral, esses grupos são mais eficazes quando consistem de participantes que possuem muitas características em comum. Grupos homogêneos tendem a trocar idéias e opiniões mais livremente do que grupos com antecedentes mais amplamente divergentes. Os participantes de grupos homogêneos relacionam-se bem uns com os outros e tendem a gerar uma contribuição de melhor qualidade.

Segundo Rea (2000), é importante notar que cada característica pode aumentar de forma significativa o número de grupos de foco. Neste estudo um dos critérios adotados foi a realização de um grupo focal por setor, verificando-se conseqüentemente, um número diferenciado de grupos por empresa, devido à diferenciação do número de setores.

Para Rea (2000, p. 96), em geral, o número de grupos de foco planejados deve ser no mínimo dois, com o limite máximo de 10 a 14. São necessários pelo menos dois grupos porque o pesquisador precisa estar certo de que não está simplesmente observando um conjunto único de circunstâncias, que somente podem existir entre os participantes de certo grupo. O limite de 10 a 14 grupos é mais flexível devido a considerações de homogeneidade e aos graus variados de detalhes exigidos pelos pesquisadores. Porém, como regra geral, além desses números, as informações tornam-se muito repetitivas e novas contribuições são raras. Na Empresa B, foram realizados 18 grupos para que assim fossem incluídos todos os setores da empresa.

Neste estágio de planejamento, é aconselhável determinar no início um número-alvo de grupos de foco, com base nas características principais da população e nos requisitos da pesquisa. Contudo, o pesquisador deve manter flexibilidade suficiente para adicionar mais

grupos caso os originalmente planejados deixem de produzir resultados significativos (Rea, 2000).

b) As discussões dos grupos de foco devem ser realizadas em local conveniente e de fácil acesso. As entrevistas do presente trabalho foram realizadas nas empresas, em salas próximas aos locais de trabalho, favorecendo a privacidade dos participantes quanto à acústica.

2) *Recrutando participantes de grupos de foco*: como no caso da amostragem, o pesquisador precisa utilizar uma lista de participantes em potencial, da qual são selecionados os participantes de fato. Para Rea (2000, p. 99), “as características dos participantes desejados determinarão como o pesquisador deverá proceder para obter essa lista”. No caso do estudo em questão, a lista inicial constou de todos os funcionários das Empresas A e B.

Não há uma regra dominante para se obter ou gerar uma lista dessas, mas é importante notar que, em contraste com a pesquisa científica por amostragem, a lista não precisa ser exaustiva, deve simplesmente incluir membros com as características desejadas. Isto é, a seleção de participantes não precisa seguir os princípios formais de pesquisa por amostragem. Em vez disso, os participantes são selecionados segundo a conveniência do pesquisador, desde que possuam as características exigidas (Rea, 2000).

A escolha da população entrevistada obedeceu a critérios básicos do método de Grupo Focal: eram pequenos grupos; de característica homogênea; funcionários do mesmo setor ou setor a fim; possuíam familiaridade com o tema; nenhuma, ou quase nenhuma vivência como participante de grupo focal; diversificação de funcionários com muitos anos de empresa com outros com menos tempo de empresa e proporcionalidade entre homens e mulheres, de acordo com o número dos mesmos em cada setor (Malhotra, 1993).

3) *Conduzindo o grupo de foco*: a sessão do grupo deve começar com uma introdução feita pelo moderador, incluindo a referência ao uso do equipamento de gravação. Essa introdução deve incluir três segmentos (Rea, 2000, p. 101):

- Uma saudação de boas-vindas;
- Um breve relato do assunto a ser abordado;
- Uma explicação das regras da discussão.

A seguir o moderador fará a primeira pergunta, que deve envolver todos os membros do grupo. Para Rea (2000), deve ser uma pergunta relativamente simples, mas importante, que possa ser respondida rapidamente e amenize o desconforto dos participantes de falar em público. O moderador poderá então prosseguir com as outras perguntas, as quais são elaboradas para extrair as informações desejadas. A cada pergunta, as respostas são dadas e discutidas entre o grupo até o moderador determinar que está na hora de ir em frente. No presente estudo, a pergunta inicial da entrevista em grupos: “O que os levou a trabalhar na empresa?” teve como objetivo a reflexão inicial sobre a situação de cada participante na empresa e quebrar o gelo no grupo.

Segundo Rea (2000, p. 102), “na conclusão da sessão, entre noventa minutos e duas horas após seu início, o moderador perguntará se há comentários adicionais sobre o assunto, agradecer ao grupo por seu tempo e sua valiosa contribuição”.

Para reforçar o valor da interação de um grupo na produção de *insights* e dados, procuramos criar um bom *rapport* com os grupos, estabelecendo um contrato de sigilo, que pudesse contribuir para que os participantes se sentissem à vontade para expressar verdadeiramente suas opiniões e sentimentos. O papel do moderador restringiu-se em apresentar os temas, assegurar que todos os tópicos fossem debatidos e que todos participassem.

O roteiro da entrevista foi apresentado no momento das discussões e cada item foi paulatinamente debatido pelos participantes.

Nesta pesquisa foram apresentadas aos participantes as seguintes regras para os debates: cada participante relata a sua percepção; considera-se que não há respostas certas ou erradas; é importante que apenas uma pessoa fale de cada vez, evitando-se, assim, conversas paralelas; solicita-se que cada participante se identifique por um número toda vez que for iniciar um comentário.

Sabíamos que, além do que pudesse representar o fato de estarem sendo entrevistados para uma pesquisa científica, havia a questão do procedimento utilizado nesta etapa: a gravação das entrevistas, ainda que com o consentimento dos grupos, pois o fato pode suscitar uma série de ansiedades, temores e fantasias. Uma das empresas inclusive levantou a questão sobre o temor da manifestação de resistências quanto ao uso do gravador, ou seja, que os empregados não manifestariam o real pensamento sobre as perguntas realizadas.

Entretanto, verificou-se que o receio era infundado, pois todos os participantes dos grupos mostraram-se muito disponíveis em responder abertamente a todas as questões.

Outro aspecto a considerar era que o conteúdo das respostas num grupo podem sofrer influências da cultura organizacional, do seu padrão de relacionamento interpessoal, dos valores e códigos explícitos e implícitos dos mesmos, de sua composição, no nível de confiança entre os membros, do padrão de funcionamento das pessoas como equipe e uma série de outras variáveis secundárias.

Por isso, procuramos estar atentos a estas variáveis, como inerentes ao processo de interação grupal e contemplamos tanto as respostas individuais dadas no grupo quanto às respostas do grupo, como produto de seu processo de interação resultante da troca de percepções entre seus membros.

Procuramos mais diretividade, o que neste aspecto o método do grupo focal contribui substancialmente, para não correremos o risco de ser aberto um leque muito grande de respostas que fugissem ao propósito inicial ou que pudesse servir como uma forma dos grupos não aprofundarem o assunto.

Trabalhamos a análise dos dados a partir das expressões do grupo e mantivemos na íntegra as expressões verbais para garantir a qualidade de seus conteúdos.

Salientamos a espontaneidade de expressão de percepções, opiniões e sentimentos dos componentes dos grupos. A grande maioria, durante as entrevistas, produziram *insight* sobre si mesmos, sobre a empresa e, em alguns casos, resgataram variáveis da sua história neste processo. Ao final das entrevistas estes grupos manifestavam o desejo de querer saber sobre o retorno dos resultados obtidos durante as entrevistas. O que lhes foi transmitido é que os dados serão repassados pessoalmente ao diretor da empresa, ficando sob a responsabilidade do mesmo repassar ou não aos empregados.

Os dados obtidos foram confrontados à luz do referencial teórico apresentado neste estudo, gerando reflexões, constatações e sugestões.

4.5 O Instrumento de Coleta de Dados

Foram utilizados dois roteiros de entrevistas distintos como instrumentos de coleta de dados. O primeiro (Anexo A) refere-se ao roteiro de entrevista para coleta de dados com os

diretores das empresas, sobre as mudanças implementadas nas mesmas, composta de perguntas semi-abertas, e teve como fio condutor os objetivos estabelecidos pela pesquisa, com base no referencial teórico de Motta (1998).

A entrevista semi-estruturada constitui-se em uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de casos, contribuindo para o aprofundamento dos dados levantados, para a flexibilização de acrescentar ou excluir questões e para o conhecimento detalhado dos dados, gerando grande quantidade de informações para a descrição e entendimento dos casos estudados.

Para Yin (1994), na entrevista semi-estruturada os entrevistados são questionados sobre aspectos bem definidos do tema, com uma relativa flexibilidade em sair fora do roteiro pré-estabelecido para explorar alguma informação mais detalhadamente.

Segundo Rea (2000), as entrevistas pessoais são estruturadas para permitir ao entrevistador solicitar informações diretamente do entrevistado. As vantagens desta técnica são as seguintes:

- Flexibilidade: o entrevistador pode buscar mais detalhes, explicar perguntas obscuras e utilizar auxílios visuais, como mapas ou fotos.
- Alto índice de respostas: O índice de respostas e o grau de conclusão dos instrumentos da pesquisa são consideravelmente mais altos para entrevistas pessoais do que para questionários pelo correio. Com frequência, as pessoas sentem-se mais à vontade comunicando seus sentimentos e informações verbalmente do que por escrito; assim, tendem a dar mais esclarecimentos sobre as questões em pauta.

As desvantagens, segundo Rea (2000):

- Viés induzido pelo entrevistador: Embora tenha obviamente muitas funções úteis neste processo, o entrevistador também pode ser uma fonte de viés. Por exemplo, ele pode reagir sem querer de certa maneira a uma resposta, em vez de permanecer neutro. Isso poderá afetar futuras respostas do entrevistado e, com isso, a validade do questionário. Analogamente, o entrevistado pode alterar suas respostas para conquistar a aprovação do entrevistador.

- Maior estresse: O formato de entrevista pessoal é claramente o mais intenso e estressante para ambos os envolvidos. O processo tende a ser mais prolongado e complexo e é o único em que um estranho está presente no ambiente do entrevistado. Essas situações podem causar maior estresse e fadiga, que podem ter efeitos desfavoráveis sobre a qualidade das respostas.

- Menos anonimato: as vantagens do anonimato sentido pelo entrevistado nas pesquisas pelo correio e por telefone são muito reduzidas neste formato.

Triviños (1987) complementa este conceito enfocando que a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

O embasamento teórico utilizado, para elaboração da entrevista semi-estruturada realizada com o diretor geral de cada empresa e os aspectos sobre a mudanças nos grupos focais, constituiu-se nas Perspectivas de Análise Organizacional por Objetivos de Processo de Mudança (Motta, 1998), observando-se os objetivos prioritários da mudança, o problema central a considerar e as proposições principais para ação inovadora, detalhadas a seguir:

Perspectiva Estratégia: Coerência da ação organizacional. Vulnerabilidade da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Desenvolver novas formas de interação da organização com seu ambiente.

Perspectiva Estrutural: Adequação da autoridade formal. Redistribuição de direitos e deveres. Redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo.

Perspectiva Tecnológica: Modernização das formas de especialização do trabalho e de tecnologia. Adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação. Introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana.

Perspectiva Humana: Motivação, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas. Aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e a

aceitação de novos grupos de referência. Instituir um novo sistema de contribuição e de redistribuição.

Perspectiva Cultural: Coesão e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social. Ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional. Preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores.

Perspectiva Política: Redistribuição dos recursos organizacionais, segundo novas prioridades. Conflitos de interesses por alteração nos sistemas de ganhos e perdas. Estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis.

O segundo roteiro (Anexo B), refere-se à entrevista para coleta de dados do *focus group* ou grupo focal. Foram pontuados dois focos básicos de discussão que permitiriam responder aos objetivos da pesquisa. Os focos foram referentes: à qualidade de vida, tanto no trabalho quanto fora dele, e à percepção e reação quanto às mudanças organizacionais.

Para embasamento sobre as mudanças organizacionais, utilizou-se o mesmo referencial teórico acima descrito (Motta, 1998).

Quanto à qualidade de vida, para o entendimento dos aspectos relacionados pelos empregados durante a entrevista, utilizou-se as “oito categorias conceituais” de Richard Walton (1975), que são definidas a partir de questionamentos relativos à conceituação e, a forma de mensuração da QVT e que proporcionam estruturas da qualidade de vida no trabalho, que são:

1) *Compensação Justa e Adequada:* relação entre o salário recebido e o trabalho realizado. Justiça na compensação possui vários significados operacionais, tais como pelas relações entre salário e fatores como treinamento requerido, experiência e responsabilidade ou, ainda, pelas relações entre salário e talento, habilidade ou demanda de mão-de-obra.

2) *Condições de Segurança e Saúde do trabalho:* jornada de trabalho em si e sua relação com as atividades desenvolvidas; condições físicas ambientais que minimizam os riscos à saúde a que o indivíduo é exposto, a qualidade e a disponibilidade de material e equipamentos e o nível e a quantidade de estresse.

3) *Oportunidade imediata de Uso e de Desenvolvimento de Capacidades*: a) o grau de autonomia e controle próprio na execução do trabalho; b) a relevância percebida pelo trabalhador de seu trabalho, bem como sobre o resultado final; c) a possibilidade de utilização de múltiplas habilidades; d) a oportunidade de receber “feedback” sobre os resultados de sua própria ação e e) participar do planejamento e implementação de suas atividades.

4) *Oportunidade de Crescimento e Segurança*: a) oportunidade de avanço, referindo-se à possibilidade de crescimento em torno da carreira e pessoal; b) oportunidades para aperfeiçoamento próprio por meio da educação continuada; c) possibilidade de promoção de trabalhadores operários para posições de supervisão e administração; d) o grau de segurança no emprego.

5) *Integração Social na Organização*: neste tópico, se analisa: a) aceitação do trabalhador pelas características relacionadas ao trabalho, suas habilidades e potencial, com ausência de preconceitos quanto ao sexo, cor, ou estilo de vida; b) igualdade de oportunidades, com ausência de estratificação em termos de símbolos de “status” e/ou condições de galgar níveis hierárquicos; c) grupos marcados por padrões de ajuda recíproca, suporte sócio-emocional e afirmação da individualidade e d) nível de abertura no relacionamento e como transmitem suas idéias e sentimentos a outros membros da organização.

6) *Constitucionalismo*: incluem-se aí, a) direitos trabalhistas; b) grau de privacidade desfrutado pelos indivíduos dentro da organização; c) liberdade de expressão, com direito de discordar abertamente das opiniões de superiores sem medo de represálias; d) igualdade no tratamento em todos os assuntos, incluindo esquema de compensação, recompensas simbólicas e segurança no trabalho.

7) *Trabalho e Espaço Total de Vida*: considera-se o equilíbrio entre vida pessoal e familiar do indivíduo e seu trabalho, ou seja, a forma como esse influencia naquela, no que se refere à demanda de carreira, horários e requerimentos de viagem ou que tomam o tempo destinado ao lazer e ao convívio familiar com bases regulares.

8) *Relevância Social da Vida do Trabalho*: diz respeito à percepção do empregado da importância da empresa em que trabalha na comunidade em que se vê situada, o respeito que tem com essa e a imagem que externa, bem como a consciência do trabalhador quanto à sua contribuição neste processo.

Como conclusão dos resultados obtidos do estudo no que se refere à Qualidade de Vida atual dos empregados das empresas pesquisadas (“minha qualidade de vida está ...”), foram utilizadas expressões como: “Boa”, “Regular ou Razoável” e “Muito Boa”, com base nas verbalizações dos entrevistados, relacionadas aos objetivos atingidos, aos desejos realizados e às conquistas alcançadas.

O instrumento de coleta de dado, ou seja, a entrevista semi-estruturada *do focus group* foi aplicada inicialmente ao grupo de supervisores da Empresa B, com o objetivo da realização de teste prévio ou pesquisa piloto, para identificar questões tendenciosas, mal estruturadas ou inválidas, além de permitir teste de consistência interna do instrumento, se as questões são compreensíveis; se a seqüência das questões está adequada; se há condições de analisar os dados e se os resultados têm sentido (Roesch, 1999).

A partir dos resultados obtidos no grupo focal piloto, houve reformulação na entrevista, chegando-se à definitiva (Anexo B).

Foram realizadas observações direta, através de visitas ao processo produtivo das empresas, visando a colher informações adicionais e buscar fenômenos latentes, acrescentando novas dimensões para análise e compreensão do fenômeno estudado.

Quanto aos *dados secundários*, foram realizadas *análises documental*, coletados nas empresas participantes do estudo, como relatórios, folhetos, manuais, boletins e outros, visitas ao chão de fábrica, informações sobre regimento interno, estatutos, organogramas, que complementarão as questões formuladas na análise das empresas.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A descrição e análise dos resultados foi realizada em três etapas: a primeira apresenta a caracterização das empresas participantes da pesquisa; a segunda envolve os resultados das questões relativas às categorias examinadas na Empresa A e na Empresa B e a terceira trata da descrição e análise dos dados comparativos entre as empresas.

5.1 Caracterização das Empresas

5.1.1 Empresa A

Em 1924, numa cidade do interior do Rio Grande do Sul, na região do Vale do Taquari, entrou em funcionamento uma pequena fábrica de refrigerantes. Em 1935, a Empresa A firmou o contrato social que ainda hoje é o instrumento básico da constituição da empresa, cujas direção e administração são exercidas por familiares da terceira geração do fundador. Tendo por princípio o reinvestimento de todos os seus resultados, a empresa foi crescendo lentamente, mas com muita solidez, até que, em 1971, inaugurou suas novas instalações.

Sempre preocupada em assimilar novos conhecimentos e tecnologias, em 1974, adquiriu modernos equipamentos industriais e, em 1980, foi pioneira na utilização de um computador para a gestão de todos os procedimentos administrativos. Com o despertar das preocupações ambientalistas e de respeito à natureza, em 1988, a Empresa A foi a primeira empresa do Vale do Taquari a colocar em operação sua estação de tratamento de efluentes.

Aperfeiçoando permanentemente suas instalações industriais e modernizando suas linhas de produção, há muitos anos vem servindo de exemplo para todo o setor. Seus laboratórios, físico-químico e de microbiologia, são equipados com os mais modernos instrumentos recomendados para uma indústria de refrigerantes.

Em março de 1998, a Empresa A firmou um protocolo com o governo do Estado através do FUNDOPEM pelo qual lhe foram concedidos incentivos fiscais que permitiu um investimento de R\$ 22 milhões com o objetivo de ampliar a capacidade de produção para 300 milhões de litros por ano. Esta marca é superada no Rio Grande do Sul apenas pela Coca-

Cola. Fazem parte deste investimento a instalação de uma linha de latas com produção de 60.000 latas/h, uma linha de produção e engarrafamento de 10.000 garrafas PET 2L/h, 2 injetoras PET e a construção de cerca de 12.000 m² de prédios industriais e administrativos.

Em 1999, a Empresa A conquistou o terceiro posto no mercado gaúcho de refrigerantes, com uma participação de 12%. A Coca-Cola com uma participação aproximada de 38%, a Pepsi-Cola 14%, a Brahma 4%, a Antártica 8% e os engarrafadores regionais somados 24%. No final da implantação do projeto, a empresa pretende alcançar 20% de participação no mercado.

Buscando acompanhar as mudanças e evolução tecnológica, satisfazer clientes, funcionários e sócios, além de manter-se atuante com qualidade num mercado cada vez mais exigente, a Empresa A alicerça suas atividades em princípios, missão, metas e objetivos assim definidos:

Missão: Produzir bebidas de qualidade utilizando processos avançados. Comercializar estes produtos e prestar os serviços correspondentes com esmero.

Princípios: Proporcionar elevado grau de satisfação: aos nossos clientes através da qualidade de nossos produtos e serviços; aos nossos recursos humanos valorizando o seu trabalho e oferecendo-lhes ambiente seguro e agradável; aos nossos sócios proporcionando-lhes lucros razoáveis, bem como o orgulho de participarem de uma empresa pujante; aos nossos fornecedores pela parceria segura oferecida; à comunidade pelo nosso cumprimento das leis, valorizando o ambiente e contribuindo com importâncias substanciais na forma de impostos.

Metas e Objetivos

Construção e instalação de uma moderna indústria de refrigerantes e águas minerais completamente automatizada, com linhas de produção para garrafas de vidro, garrafas PET e latas de alumínio.

Quadro 06: **Dados sobre a Empresa A**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Vendas em nº de caixas	1.526.729	3.153.011	4.081.485	5.596.679	6.030.998	7.365.909
Vendas em R\$	8.882.274,00	14.161.838,48	17.691.700,08	22.933.229,80	24.924.513,01	33.335.924,79
Lucro Líquido	318.495,00	966.579,00	923.154,00	1.665.142,24	1.128.729,00	1.366.384,25
Nº Empregados	*	*	151	168	174	198

Fonte: Arquivo da Empresa A.

*: Não foi possível obter esta informação.

5.1.2 Empresa B

A Empresa B é uma empresa com tradição e experiência na fabricação de balas, pirulitos e balas dietéticas. Há mais de 65 anos, trabalha para oferecer produtos e soluções que garantam a satisfação total de seus clientes.

A história da empresa pode ser dividida em três fases:

1ª Fase:

Fundada em 08 de janeiro de 1936 pelo pai do atual diretor Industrial, iniciou suas atividades numa casa alugada no centro da cidade. A produção era totalmente artesanal: a massa era cozida em tachos abertos, esfriava e era passada em máquina manual para ser moldada. As balas produzidas eram cristalizadas ou açucaradas, sem receber embalagem individual.

No ano de 1941, a expedição dos produtos era feita em caixas de madeira com 5 a 6 kg de produtos cada. As entregas eram feitas com uma motocicleta e em lombo de burro em toda a região, sendo atendida inclusive a cidade de Guaporé.

A entrada em um novo sócio, em 1948 contribuiu para o crescimento da demanda do produto ofertado ao mercado.

2ª Fase:

Somente no ano de 1969 foram adquiridos os primeiros equipamentos automáticos e a produção da empresa entrou em escala industrial. A partir daí houve um significativo crescimento da produção, permitindo a expansão comercial para outros estados da Federação. Passaram a ser produzidos 300 kg de balas por dia.

Em 1974, a empresa teve a primeira experiência de exportação, formando um *pool* com várias outras empresas do ramo do Estado, para a exportação para o Paraguai.

Já em 1978, registra-se um grande marco na história da empresa, que transferiu suas atividades para as novas instalações, onde é o atual endereço.

Em 1982, houve a saída de um sócio, que vendeu suas ações para um grupo empresarial da região. Novas linhas de produtos (pirulitos, balas dietéticas, etc.) foram agregados ao *mix* existente e novas tecnologias foram incorporadas ao processo industrial. Ainda na década de 80, iniciou-se a participação em feiras do setor, inclusive no exterior. Até 1994 a produção era de 24 mil kg ao dia.

3ª Fase:

Em 1994, houve uma nova composição acionária, que marcou definitivamente a trajetória da empresa. Introduziu-se uma moderna filosofia empresarial e gestão profissional focalizada no mercado, vislumbrando resultados de médio e longo prazos, proporcionando uma alavancagem e crescimento extraordinários nesse período.

Novos investimentos em ampliação, aquisição de novas tecnologias, novas estratégias do negócio, mais agressividade na conquista do mercado, muitos investimentos e valorização dos Recursos Humanos, Gestão pela Qualidade Total, ISO 9001 foram algumas das diferenças mais significativas desta nova fase da empresa.

Atualmente a Empresa B é uma das maiores empresas do segmento de balas e pirulitos do Rio Grande do Sul, situando-se entre as cinco maiores fábricas deste segmento no Brasil, e sendo o maior fabricante de pirulitos planos no País. A empresa é referência em seu segmento industrial no Brasil, sendo a primeira empresa do setor, da América Latina, a ter os certificados ISO 9002, em 1997, e ISO 9001, em 1999.

Quadro 07: **Dados sobre a Empresa B**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Faturamento	*	*	*	*	28.881.833,00	47.229.720,00	66.159.227,00
Produção ton/ano	6.493	6.556	8.925	10.804	15.981	23.387	26.022
Nº Empregados	217	315	331	350	442	561	603

Fonte: Arquivos da Empresa B.

*: Não foi possível obter esta informação.

A atual capacidade produtiva diária da empresa atinge 130 toneladas de pirulitos, balas duras e mastigáveis e 60 mil latas de balas dietéticas.

Políticas de Recursos Humanos:

- ◆ Valorizar e aprimorar constantemente os recursos humanos:

a) Benefícios sociais para os empregados e seus familiares: Associação Atlética, festas em datas especiais, pesquisas de satisfação anual (em 2000, “85% dos colaboradores estão satisfeitos em trabalhar na Empresa B”), convênio com Unimed e farmácias, médico e dentista na empresa diariamente, alimentação subsidiada, premiação de 5 S, concurso sugestão de melhorias, prêmio por metas atingidas, prêmio por meta de escala de faturamento, auxílio escolar, biblioteca na empresa, participação nos resultados;

b) Benefícios sociais para a comunidade: auxílio a entidades carentes, patrocínio a clubes esportivos da cidade, Fundação Pró-Rio Taquari, doações e atendimento médico para asilos, programa de separação do lixo, palestras em escolas e universidades, Empresa B da alegria;

c) Treinamentos: procedimentos, treinamentos técnicos, FPC, desenvolvimento profissional;

d) Avaliação de Desempenho;

e) Segurança no Trabalho

- ◆ Boas práticas de fabricação,
- ◆ Programa 5 S,
- ◆ Comitês de Melhorias – concurso sugestão de melhorias,

- ◆ HACCP – controle dos Produtos e Processo.

Resultados do Negócio: ampliação física, aquisição de máquinas de última geração, informatização, melhoria de processos, padronização de atividades, maior conhecimento técnico de todos, maior controle e organização, redução de não-conformidades, conquistas de novos mercados.

Estratégias para o Futuro: consolidação dos nossos produtos e marcas; marcas próprias com novos parceiros; novos parceiros licenciados; diversificação de produtos, com criação de novas linhas de produção.

A proposta da Qualidade Total na Empresa B é a otimização dos recursos da empresa, tornando-a mais eficiente e eficaz. A Empresa B sente na prática os resultados desses benefícios em função das melhorias realizadas no processo, o envolvimento dos colaboradores, a satisfação dos clientes e o fortalecimento da marca.

Verificou-se uma história semelhante das empresas analisadas nesta pesquisa quanto ao início de suas atividades, que foram basicamente artesanais. As mudanças tiveram início em períodos também semelhantes, por volta de 1994 e 1995. Neste contexto, este estudo propôs-se a analisar a realidade vivenciada pelos empregados e direção quanto às mudanças implementadas e a percepção e reação dos mesmos quanto aos reflexos na qualidade de vida, tanto no trabalho quanto fora dele.

5.2 Descrição e análise dos resultados por Empresa

5.2.1 Empresa A

5.2.1.1 Percepções gerais sobre a Empresa A – imagem, expectativas, satisfação e insatisfação

Para futura análise da qualidade de vida dos empregados da Empresa A inicialmente verificou-se com os mesmos suas expectativas e percepções em relação ao trabalho, através do questionamento dos principais motivos que os levaram a trabalhar na empresa e os fatores que propiciaram a permanência nesta, de modo a conhecer os fatores de satisfação e

insatisfação, e, em especial, de como as pessoas se sentem na organização e, assim, como reagem aos processos de mudança (Bom Sucesso, 1998), conforme Quadro 8.

Quadro 08: Percepções gerais dos empregados sobre a Empresa A – imagem, expectativas, satisfação e insatisfação

Motivos para trabalhar na empresa	Motivos para permanecer na empresa
1) Bom conceito da empresa; 2) Necessidade de trabalhar; 3) Perspectiva de crescimento pessoal e profissional; 4) Indicação de colega ou parente; 5) Visualização externa do crescimento da empresa; 6) Bom salário.	1) Salário compatível – acima dos padrões da região; 2) Bom ambiente de trabalho – familiar; 3) Perspectiva de crescimento pessoal; 4) Dificuldade de achar emprego fora; 5) Estabilidade; 6) Orgulho de trabalhar na empresa.
Principais fatores de satisfação	Principais fatores de insatisfação
1) Coleguismo; 2) Boas condições de trabalho; 3) Gostar do que faz; 4) Salário; 5) Possibilidade de desempenhar trabalho profissional – colocar idéias em prática; 6) Possibilidade de crescimento profissional e pessoal.	1) Não tem motivos de insatisfação; 2) Salário – falta de reconhecimento por tempo de serviço e qualificação de cada pessoa; 3) Não ganhar participação nos lucros; 4) Pouca colaboração dos colegas (intrigas); 5) Funcionários novos têm mais chances que os antigos; 6) Desenvolver mais trabalho em equipe; 7) Centralização de poder na tomada de decisão.

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais (ordem decrescente).

a) Motivos para trabalhar na empresa - imagem

Dois principais motivadores que levaram os empregados a trabalhar na Empresa A foram citados durante as entrevistas, ou seja, (a) o bom conceito que a empresa possui na região, no Estado, bem como no País, referindo-se à mesma como sólida, em fase de crescimento e com ampliação da produção e do parque industrial, e (b) a necessidade de trabalhar, de ganhar um salário fixo para sustento da família.

“...pelo bom conceito que a firma recebe lá de fora, pô, tu vai trabalhar numa empresa grande, uma empresa sólida, está em fase de crescimento, está ampliando a sua produção. Então, a visão que o pessoal tem na rua é

muito boa em relação à firma.se a firma está crescendo, tu tem a tendência de crescer junto, a não ser que tu não queira fazer nada.... pela própria empresa ser uma firma em ascensão, em crescimento.”

“... eu vim mais pela qualidade que se tratava da Empresa Aeu inclusive larguei o emprego em que eu trabalhava para vir trabalhar aqui. Eu acho que a Empresa A é uma empresa que dá condições para a gente ter tranqüilidade dentro da família.”

“O que me fez vir trabalhar aqui na empresa foi a necessidade de começar a trabalhar numa empresa com carteira assinada. E eu não ouvi falar sobre a empresa, eu só conhecia a empresa de passar aqui na frente.”

A pesquisa apontou como fator significativo a perspectiva de crescimento pessoal e profissional que, na percepção dos empregados poderá ser alcançado, na medida que ingressam numa empresa em expansão.

“Eu vim para a Empresa A pela possibilidade de crescimento que teria dentro da empresa, promoção e conhecimento do trabalho.”

Outros fatores citados relacionaram-se à:

- ❖ indicação de colegas ou parentes que trabalham na empresa;

“... através de amigos, falaram que aqui era bom, com um salário era bom, fiz, fiz e fiz até que vim trabalhar aqui, mas foi mais por causa do salário mesmo que eu vim para cá.”

- ❖ visualização externa do crescimento da empresa;

“A visualização externa do crescimento da empresa. Que a partir dos dias, passando na frente da empresa, você via um crescimento significativo. “

- ❖ bom salário, este em comparação com a média salarial oferecida por outras empresas da região.

“Primeiro, pelo porte da empresa, a princípio, só de olhar o porte da empresa, tu imagina que seja bom trabalhar lá. Segundo, por questão de salário.”

b) Motivos para permanecer na empresa - expectativas

A pesquisa identificou que os principais *motivos de permanência* na empresa vincularam-se ao salário que, para os empregados, não é muito elevado, mas compatível com suas funções e considerado superior aos padrões das outras empresas da região. Também o bom ambiente, “quase familiar”, como referem-se os empregados, proporciona satisfação e a conseqüente permanência.

“...primeiro eu acho que é o salário.... a gente conversando com outras pessoas, de outras empresas, e a gente vê que lá fora o troço também tá difícil.depoisa Empresa A, né, todo mundo se conhece, é quase como uma família, e a pessoa tem que se sentir bem no ambiente.”

Quanto aos aspectos pessoais, foi significativo o fato de permanecerem na empresa buscando perspectiva de crescimento pessoal e profissional, pois visualizam a possibilidade de um futuro promissor, principalmente pelo processo de crescimento que a empresa vem apresentando.

“Perspectivas de crescimento. É uma ótima empresa. Remuneração está compatível com o mercado. Ambiente e realmente há a visualização da possibilidade de crescimento.”

Este estudo identificou outros fatores importantes mencionados pelos empregados:

- ❖ dificuldade de encontrar outro emprego na região, em virtude do desemprego;

“... a dificuldade de achar emprego fora e com o salário que a gente recebe igual à Empresa A aqui. Apesar de não ser um salário extremamente ótimo assim, mas na região aqui poucas empresas pagam o que a firma paga.”

- ❖ estabilidade e segurança por constituir-se em uma empresa sólida, em crescimento;

“... é uma empresa sólida, uma empresa que, acredito eu, tende a crescer mais ainda. Isso me faz ficar aqui, me faz acreditar que eu possa acreditar na empresa também e crescer junto com ela.”

- ❖ orgulho de trabalhar na empresa, que se mantém em virtude do bom conceito que a mesma possui na região e no Estado.

“Me orgulho de vestir a camisa da Empresa A, junto com funcionários, colegas. É um prazer que eu estou aqui. Pretendo até me aposentar aqui.”

Verificou-se, através das percepções dos empregados da Empresa A, que estes buscaram no trabalho uma forma de sobrevivência para suprir suas necessidades básicas, principalmente pela preocupação em oferecer à família condições dignas de vida. Mas também preocuparam-se com seu crescimento profissional e pessoal, fatores estes que interferem diretamente na sua permanência na empresa.

Assim, com base nos resultados coletados na pesquisa, constatou-se que os empregados buscaram, ao ingressar na empresa, um bom ambiente de trabalho, onde pudessem vislumbrar a perspectiva de crescimento tanto pessoal como profissional e uma remuneração compatível com suas necessidades. Portanto, em virtude de suas expectativas de realizações, a situação real encontrada e percebida por eles na Empresa A pôde proporcionar-lhes sentimentos de satisfação ou insatisfação, o que será analisado a seguir.

c) Fatores de satisfação no trabalho

Na Empresa A, a pesquisa revelou o coleguismo como o fator mais citado pelos grupos focais como responsável pela *satisfação no trabalho*, reforçando a importância do trabalho para o indivíduo, não somente como meio de assegurar sua sobrevivência, mas pelas relações interpessoais que estabelece, servindo para reforçar sua identidade e seu senso de contribuição (Bom Sucesso, 1998).

“... eu acho que o principal aqui dentro é o coleguismo que a gente tem. Acho que é difícil, dentro de uma empresa, onde tu consegue te dar bem com todo mundo...”

As boas condições do ambiente onde o trabalho é realizado, ou seja, um ambiente limpo e climatizado, também é um dos principais fatores de satisfação para os empregados da Empresa A .

“...o ambiente de trabalho eu acho que é muito bom....as condições que a empresa dá, sobre a segurança e tudo....”

Aliado a estes aspectos, o gostar do que fazem, do trabalho que realizam, também foi citado pelos grupos, reforçando a importância do conjunto que compõe o trabalho em si realizado pelos empregados na Empresa A.

“A gente tem que gostar do que faz, né. Gostar do serviço, gostar da empresa. Gostar dos colegas de serviço. E ser satisfeito com o ordenado que a gente ganha. É isto. Que a empresa está crescendo todos os dias, que é um sinal muito bom. Garante o nosso emprego, né.”

O fator salário continuou sendo citado como fator de satisfação, porém não com tanta ênfase como quando vinculado ao fator de permanência na empresa. Podemos relacionar este aspecto com a grande dificuldade percebida pelos empregados em encontrar um outro local de trabalho que lhes oferecesse um salário ou ambiente melhor do que os da Empresa A, porém não significando que os mesmos estivessem totalmente satisfeitos com o salário percebido.

“....Em segundo lugar o salário, até dá para se viver, porque se a gente não conseguir se sustentar e se manter, a gente talvez procuraria um outro lugar. Colocaria entre aspas o salário.”

A possibilidade de colocar idéias em prática, bem como a perspectiva de crescimento profissional e pessoal, foram fatores significativos citados em todos os itens verificados até o momento.

“...a perspectiva que a gente têm, olhando a empresa como um todo, e como eles auxiliam a gente ir sempre se aperfeiçoando, a tua perspectiva fica cada vez maior.”

Concluiu-se, com base nas verbalizações dos grupos focais, que de uma forma geral os empregados da Empresa A demonstraram satisfação com o seu trabalho, como explicitado acima. Este fato é ratificado na medida em que, quando solicitados para apontar aspectos de insatisfação, muitos grupos manifestaram que, no momento, não havia motivos de insatisfação que pudessem ser citados.

Por se tratar de entrevistas em grupos, levantamos a hipótese de que seus participantes poderiam sentir-se constrangidos ao responder sobre pontos de insatisfação. Entretanto, esta hipótese foi descartada na medida em que os grupos, no decorrer das entrevistas, em outros momentos e com relação a outros aspectos negativos na empresa, manifestaram sem resistência seus pensamentos e percepções.

d) Fatores de insatisfação no trabalho

A pesquisa identificou o salário como a principal causa de *insatisfação* dos empregados da Empresa A. Não em termos de valores recebidos, mas quanto aos critérios utilizados para remuneração, ou seja, falta de reconhecimento dos empregados por tempo de serviço e qualificação diferenciada de cada pessoa.

Neste ponto constatou-se um contraste por ser o salário um dos fatores de *satisfação* mais citado, e o mais importante fator de *permanência* na empresa. Diante desta averiguação inferiu-se que os empregados consideraram o salário compatível com o mercado, se comparado ao que pagam outras empresas da região. Entretanto, este torna-se *insatisfatório* internamente na Empresa A, principalmente quando comparado entre os próprios empregados. Ou seja, empregados mais antigos ou com funções diferenciadas sentem-se prejudicados por receberem remuneração igual ou até menor do que outros empregados recém admitidos ou com funções com menos responsabilidade, dificultando a perspectiva de crescimento futuro.

“...a questão salarial, que é o que mais me insatisfaz aqui dentro, é a falta de reconhecimento por tempo de serviço e pela qualificação da pessoa. Eu sou funcionário novo, não tenho porque reclamar disso, eu ganho bem pelo que eu faço, em pouco tempo que eu trabalho aqui. Agora eu acho que os funcionários que trabalham já há 10 anos, 15 anos ganham a mesma quantidade de salário que eu. Acho que isso já me deixa bastante insatisfeito e não me dá perspectivas para o futuro, o que não me faz querer ficar mais tempo aqui dentro. Então, eu sei que vou ganhar a mesma coisa que um rapaz que vai entrar hoje na firma, e se eu estiver trabalhando daqui a 15 anos na firmaacho que o salário devia se adequar ao tempo de serviço e à qualificação do funcionário.”

Outro aspecto citado, principalmente pelos empregados dos setores da produção, referiu-se à insatisfação causada pelo não recebimento da Participação nos Lucros e Resultados referentes ao ano de 2000 (que seria paga no início de 2001), o que vinha ocorrendo sistematicamente nos anos anteriores.

“...a gente vê as outras empresas, todas elas pagaram Participação nos Lucros. Aqui na Empresa A ainda não pagaram. Então isso, a gente vê, a gente que anda pela produção, a gente vê que os funcionários não estão muito felizes com isso, mas a gente tem que pensar também no futuramente. De repente, isto está acontecendo para obter boas vitórias, boas melhoras no futuro, então isso aí é passageiro.”

A pouca colaboração dos colegas, principalmente devido a intrigas, foi identificada na pesquisa como fator de *insatisfação*, bem como a necessidade de desenvolver mais treinamentos para trabalho em equipe.

A importância do indivíduo interagir com outros e, dependendo da qualidade destas relações, a definição da continuidade ou não de fazer parte do grupo social e de contribuir para o seu desenvolvimento (Bom Sucesso, 1998) é constatada, através dos depoimentos que apontaram o coleguismo e o relacionamento entre colegas, como os aspectos mais importantes que interferem na *permanência* na empresa, bem como nos fatores de *satisfação*. As intrigas ou dificuldades de relacionamento tornam os empregados descontentes e insatisfeitos, na medida em que estes prezam muito o ambiente de coleguismo e a amizade interna na empresa.

“Com o crescimento da empresa, as normas dela estão ficando cada vez mais rígidas, e isto, de um jeito ou de outro, gera conflitos de comportamento entre os funcionários. E aí vem o desmotivo de continuar trabalhar e até sair da empresa.”

“O que acontece muito aqui dentro, também eu acho que em outras empresas, mas pessoas que teriam que se preocupar com o próprio serviço deles e se preocupam com os outros e fazem intrigas e brigam e não sei o que mais, isso acontece bastante aqui dentro. Tem pessoas que às vezes não fazem nada, ficam só cuidando do serviço dos outros, esse tipo de intriga assim. E o que acontece também bastante é falsidade, pessoas muito falsas aqui dentro, de frente assim são uma coisa, mas, virou as costas, estão falando mal. Isso tem bastante aqui.”

A pesquisa revelou ainda como fator de *insatisfação*, segundo a percepção dos empregados, o privilégio que os empregados novos recebem, com mais chances do que os antigos, e a centralização de poder da direção nas tomadas de decisão.

“Acho que um ponto que eles não olham muito, às vezes um funcionário que está há seis ou sete anos na empresa e daí entra um funcionário novo e ele é mais valorizado...”

“... pouca abertura do funcionário em se expressar, de dar a sua opinião em relação a diversos assuntos. As decisões muito centralizadas na direção.”

Assim, identificados os principais fatores de satisfação e insatisfação, com base na percepção dos empregados sobre a Empresa A, a pesquisa verificou o significado de Qualidade de Vida para os mesmos, tanto no trabalho quanto fora dele, para que houvesse um maior entendimento de todas as reações envolvidas.

5.2.1.2 Qualidade de Vida

A pesquisa procurou identificar o significado para os empregados da Empresa A de qualidade de vida, tanto no trabalho quanto fora dele, e como consideram a sua qualidade no momento da realização dos grupos focais. Estes aspectos analisados nesta pesquisa apontaram a real percepção e expectativas dos empregados quanto à sua qualidade de vida, de uma forma mais holística, procurando unir duas concepções, ou seja, tanto a qualidade de vida no trabalho quanto fora dele. Para o entendimento da Qualidade de Vida atual dos empregados das empresas pesquisadas (“minha qualidade de vida está ...”), foram utilizadas as expressões: “Boa”, “Regular ou Razoável” e “Muito Boa”, com base nas verbalizações dos entrevistados dos grupos focais.

Salientamos que para a realização do presente estudo, no que se refere à qualidade de vida no trabalho, os aspectos citados foram enquadrados e analisados com base nas Oito Categorias Conceituais de Walton (1975).

A pesquisa também procurou identificar incentivos que a empresa ofereceu que, na percepção e reação dos empregados, contribuiu para a melhoria da Qualidade de Vida, bem como sugestões de incentivos que poderiam ser oferecidos para melhorar ainda mais.

No Quadro 9 abaixo, os resultados da pesquisa são relacionados resumidamente, com base nas verbalizações dos grupos focais, com o objetivo de melhor visualização e entendimento da questão Qualidade de Vida para os empregados da Empresa A .

Quadro 09 - Qualidade de Vida para os empregados da Empresa A

Categorias conceituais de Walton	Significado/Conceito de Qualidade de Vida “Qualidade de vida para mim é....	Qualidade de vida atual “Minha qualidade de vida está....	Incentivos oferecidos pela empresa que melhoram a qualidade de vida “A empresa oferece.....	Sugestões de incentivos que a empresa poderia oferecer para melhorar a qualidade de vida “A empresa poderia oferecer.....
<p>1) Compensação justa e adequada: relação entre o salário recebido e o trabalho realizado; fatores como treinamento requerido, experiência e responsabilidade ou ainda pelas relações entre salário e talento, habilidade ou demanda de mão-de-obra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Condições financeiras para poder estudar; - Poder dar o melhor para a família; - Questão salarial proporciona a qualidade de vida para a realização das metas e sonhos de consumo; - Garantia de ter o pão de cada dia; - Viver tranqüilo, conseguindo manter-se bem, não se preocupando se o salário vai chegar para pagar as contas; - Ganhar o suficiente para suprir as necessidades básicas: alimentação, habitação, lazer. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - o salário é bom; <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - salário não supre as necessidades básicas; - custo de vida muito caro; - alimenta-se somente com o essencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração digna, salário compatível com a função. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover aumento salarial; - Estabelecer metas e oferecer prêmios por metas atingidas; - Distribuição de uma cesta básica mensal como auxílio.
<p>2) Condições de segurança e saúde do trabalho: jornada de trabalho em si e sua relação com as atividades desenvolvidas; condições físicas ambientais que minimizam os riscos à saúde a que o indivíduo é exposto, a qualidade e a disponibilidade de material e equipamentos, e o nível e a quantidade de estresse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se sentir bem no trabalho, conciliando um bom ambiente de trabalho e ter uma boa saúde. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bom ambiente de trabalho e boas condições de saúde. <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - estressado em função do corre-corre 	<ul style="list-style-type: none"> - Convênio com plano de saúde (Unimed); - Atendimento odontológico; - Bom ambiente de trabalho; - Refeição a preço acessível. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar plano de saúde, incluindo hospitalização e ser extensivo aos familiares; - Ampliar o atendimento odontológico, tornando-o mais freqüente; - Melhorar a qualidade da refeição.

Categorias conceituais de Walton	Significado/Conceito de Qualidade de Vida “Qualidade de vida para mim é....	Qualidade de vida atual “Minha qualidade de vida está....	Incentivos oferecidos pela empresa que melhoram a qualidade de vida “A empresa oferece.....	Sugestões de incentivos que a empresa poderia oferecer para melhorar a qualidade de vida “A empresa poderia oferecer.....
3) Oportunidade imediata, uso e desenvolvimento de capacidades: a) o grau de autonomia; b) a relevância percebida de seu trabalho; c) possibilidade de utilização de múltiplas habilidades; d) a oportunidade de receber “feedback”; e) participar do planejamento e implementação de suas atividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Gostar do que faz, do trabalho que realiza. 	<u>Boa:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Gosta do que faz e sente-se reconhecido pelo seu trabalho; <u>Regular:</u> <ul style="list-style-type: none"> - sente certa indiferença dos chefes. 	(*)	(*)
4) Oportunidade de crescimento e segurança: a) possibilidade de crescimento profissional e pessoal; b) oportunidades de aperfeiçoamento próprio por meio da educação continuada; c) possibilidade de promoção e d) o grau de segurança no emprego.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudar para ser uma pessoa mais valorizada, com perspectivas de crescimento; - Estabilidade (segurança) no emprego. 	<u>Boa:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de aprendizado constante.; - estão estudando e sentem-se seguros no emprego; <u>Regular:</u> <ul style="list-style-type: none"> - não conseguiu auxílio para custeio da faculdade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auxílio na faculdade (custeio de 50%); - Treinamentos externos – cursos; - Estabilidade no emprego (segurança). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar o auxílio estudo, na faculdade oferecer custeio para mais empregados e instalar supletivo de ensino fundamental na empresa; - Oferecer mais treinamentos internos e externos em geral.
5) Integração social na organização: a) aceitação do trabalhador pelas características relacionadas ao trabalho, suas habilidades e potencial, com ausência de preconceitos quanto ao sexo, cor, ou estilo de vida; b) igualdade de oportunidades; c) grupos marcados por padrões de ajuda recíproca, suporte sócio-emocional e afirmação da individualidade e d) nível de abertura no relacionamento e como transmitem suas idéias e sentimentos a outros membros.	<ul style="list-style-type: none"> - Ter um bom convívio com colegas. 	<u>Boa:</u> <ul style="list-style-type: none"> - bom relacionamento entre colegas; 	- Coleguismo.	(*)

Categorias conceituais de Walton	Significado/Conceito de Qualidade de Vida “Qualidade de vida para mim é....	Qualidade de vida atual “Minha qualidade de vida está....	Incentivos oferecidos pela empresa que melhoram a qualidade de vida “A empresa oferece.....	Sugestões de incentivos que a empresa poderia oferecer para melhorar a qualidade de vida “A empresa poderia oferecer.....
6) Constitucionalismo: a) direitos trabalhistas; b) grau de privacidade desfrutado pelos indivíduos dentro da organização; c) liberdade de expressão, com direito de discordar abertamente das opiniões de superiores sem medo de represálias e d) igualdade no tratamento em todos os assuntos incluindo esquema de compensação, recompensas simbólicas e segurança	(*)	- Cobranças cada vez maiores.	(*)	(*)
7) Trabalho e espaço total de vida: equilíbrio entre vida pessoal e familiar do indivíduo e seu trabalho, no que se refere à demanda de carreira, horários e requerimentos de viagem ou que tomam o tempo destinado ao lazer e ao convívio familiar com bases regulares.	<ul style="list-style-type: none"> - Haver uma harmonia entre empresa, família e a sociedade; - Satisfação e equilíbrio pessoal, familiar e profissional; - Não levar problemas particulares para o trabalho e vice-versa; - Poder ficar mais tempo com a família; - Ter tempo para o lazer: viajar, jogar futebol, ir à praia nas férias; - Poder fazer o que se tem vontade, o que quiser fazer: jantar fora, ir ao shopping. 	<u>Boa:</u> <ul style="list-style-type: none"> - procura ter mais tempo para o lazer. <u>Regular:</u> <ul style="list-style-type: none"> - possui vida atribulada por estudar e trabalhar; - não tem possibilidade de lazer pela questão financeira; - gostaria de administrar melhor seu tempo; <u>Muito boa:</u> <ul style="list-style-type: none"> - tem tempo e liberdade para fazer o que gosta. 	(*)	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar na administração da Associação dos Funcionários, como forma de promover um espaço de lazer para os empregados e familiares.
8) Relevância social da vida do trabalho: percepção do empregado da importância da empresa em que trabalha na comunidade, o respeito que tem com essa e a imagem que externa, bem como a consciência do trabalhador quanto à sua contribuição neste processo.	(*)	<u>Boa:</u> <ul style="list-style-type: none"> - tem um bom emprego, numa empresa que está em expansão; <u>Muito boa:</u> <ul style="list-style-type: none"> - tem um ótimo emprego. 	(*)	(*)

Categorias conceituais de Walton	Significado/Conceito de Qualidade de Vida “Qualidade de vida para mim é....	Qualidade de vida atual “Minha qualidade de vida está....	Incentivos oferecidos pela empresa que melhoram a qualidade de vida “A empresa oferece.....	Sugestões de incentivos que a empresa poderia oferecer para melhorar a qualidade de vida “A empresa poderia oferecer.....
Fora do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - É o que se procura alcançar e consegue alcançar, os objetivos e sonhos de consumo, tanto financeiramente como pessoalmente; - Muda em etapas da nossa vida; - Te sentir bem dentro de ti, estar em paz com a gente, é ser e estar feliz; - Viver bem com a família, com os parentes e poder proporcionar uma educação melhor aos filhos; - Adquirir a casa própria; - Ter um carro. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - está bem consigo mesmo, conseguindo alcançar seus objetivos; - possui residência própria; - tem carro; - bom relacionamento com a família; <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ainda precisa pagar aluguel; <p><u>Muito boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - tem um bom padrão de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Casa da empresa para morar (não necessita pagar aluguel); 	(*)

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais.

(*) – Não foram identificados aspectos.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa com os grupos focais foi possível identificar a existência de diversos *conceitos e significados de Qualidade de Vida*, apontados pelos empregados da Empresa A, com base em suas concepções de valores de vida, atendimento às necessidades, aspirações humanas e objetivos almejados (Fernandes, 1996). Entretanto, o estudo analisou aspectos significativos que são comuns e estão presentes nas verbalizações dos mesmos.

a) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

1) Compensação Justa e Adequada

A importância da *compensação justa e adequada* na Qualidade de Vida dos empregados da Empresa A foi relacionada à necessidade de receber uma remuneração compatível para, inicialmente, suprir as necessidades básicas. Mas também proporcionar condições financeiras para que estes possam viver tranquilos, sem a preocupação de gastar um pouco hoje e faltar este pouco amanhã, bem como oportunizar ao empregado e à família conforto, saúde, educação, habitação e lazer. Ou seja, o dinheiro como meio para realização dos desejos de consumo de cada empregado.

“Para mim, qualidade de vida é se realizar no emprego, principalmente, e também ter necessidades assim de salariais, como fora da empresa, condições boas para poder estudar, para melhorar a vida em casa, para si mesmo, para a mulher, para os teus filhos, e assim de poder se realizar dentro do teu serviço, mostrar o melhor de ti, poder ter um coleguismo bom. ...De poder estudar mais, um dia adquirir conhecimentos para poder ser uma pessoa mais valorizada futuramente, porque hoje em dia tu tem que estudar, se tu não estudar tu não é valorizado, o desemprego está muito grande e vai piorar cada vez mais.”

“Qualidade de vida para mim seria ganhar o suficiente para se manter tanto com saúde, alimentação, habitação, lazer, todos os mais necessários. Ganhar o suficiente para isso, manter essa boa qualidade de vida.”

A pesquisa identificou percepções distintas verbalizadas nos grupos focais quanto à atual qualidade de vida no que se refere à *compensação justa e adequada*. De um modo geral, grande parte dos empregados consideraram sua qualidade de vida *boa* por receber um bom salário, compatível com suas necessidades básicas e superior aos salários oferecidos por outras empresas da região. Entretanto, outros empregados verbalizaram que a qualidade

de vida encontrava-se *razoável, ou regular*, devido ao salário, que não é suficiente para suprir necessidades básicas, devido ao custo de vida muito elevado, dando condições de alimentar-se somente com o essencial.

“A minha qualidade de vida está um pouco abaixo da média, de médio para pior. A gente ganha, recebe aí, compra comida, paga luz, água, e daí tu não pode fazer mais nada, se tu faz alguma coisa fora do esquema aquele teu, tu come uma pizza lá no canto, falta no outro.”

“... em termos de alimentação, sustento, habitação, está razoável. O problema é a educação. Para conseguir fazer uma faculdade hoje em dia, acho que com o salário que a gente ganha, é muito difícil. E o lazer, também, o básico a gente consegue, mas se você quiser sair, fazer uma viagem, uma coisa, já fica mais complicado.”

Identificaram a remuneração digna, com um salário compatível com suas necessidades básicas, como um *incentivo* que a empresa oferece e que, para eles, melhora a qualidade de vida.

“Eu acho que o aspecto financeiro é o que mais ajuda né. Vindo em seguida os planos de saúde, odontológicos, e também o ambiente de trabalho.”

Entretanto, *sugeriram* um aumento salarial com objetivo de proporcionar-lhes uma situação financeira mais cômoda, oferecendo, assim, a possibilidade de realizar passeios ou investimentos em coisas que hoje se tornam inviáveis.

”...Mas a Empresa A já foi uma empresa que pagava melhor os seus funcionários, não sei se porque a situação hoje é diferente, o mercado hoje é diferente... a gente vê o pessoal está todo mundo indo embora, demitindo-se... Qual é a causa disso? Por quê? Será que é o salário, será briga ou intriga com algum chefe? Acho que não, acho que o pessoal está mais indo por questão salarial. A coisa aperta de um jeito ou de outro, mas o que eu sinto é isso: um pessoal muito descontente, às vezes as pessoas não querem falar, não sei...é uma questão a se pensar.”

Outras *sugestões* para a melhoria na *compensação justa e adequada* foram à distribuição de cesta básica mensal e o estabelecimento de prêmios quando as metas definidas são atingidas.

“... eu acho que a empresa poderia ajudar os funcionários seria, por exemplo, uma cesta básica, isso é uma coisa, para quem tem família, sabe a importância disso...”

“...a empresa poderia muito bem auxiliar como uma forma de premiação aos funcionários através de pontualidade, produtividade e metas atingidas para incentivar mais os funcionários.”

2) Condições de Segurança e Saúde do Trabalho:

A pesquisa apontou que, para os empregados da Empresa A, quanto às *condições de segurança e saúde no trabalho*, a saúde física e mental é fator muito importante vinculada à qualidade de vida, pois somente com saúde há a possibilidade dos mesmos sentirem-se bem no trabalho e realizarem suas funções com segurança.

“Qualidade de vida pra mim é ter saúde, se sentir bem no trabalho, gostar do que se faz.”

“...Ter um conforto dentro da empresa, também ter um ambiente de trabalho limpo...”

Inicialmente verbalizaram que estão bem de saúde pessoal e que as condições físicas do ambiente de trabalho são *boas*.

“Hoje em dia cada vez se torna mais fácil, mais prático trabalhar, devido às máquinas modernas, com isso facilita e melhora dia-a-dia. O cara tem que se preparar para acompanhar.”

Entretanto, se queixaram da ocorrência de maior estresse devido ao corre-corre do dia-a-dia, principalmente aqueles empregados que estão estudando e trabalhando.

“A minha qualidade de vida está mais ou menos.... Eu diria que estou um pouco, pode se dizer assim, um pouco estressado em função do corre-corre que hoje é a nossa vida. Quem não fizer isto fica pra trás. Então eu estudo à noite e trabalho de dia e tenho minha família que exige muito, assim como o trabalho e o estudo.”

Os empregados relacionaram como *incentivos* oferecidos pela empresa para auxiliar nas *condições de segurança e saúde no trabalho*, o Plano de Saúde (convênio com Unimed), custeando parte do valor, beneficiando os mesmos com assistência médica, já que a empresa não possui atendimento médico no local de trabalho. Outros incentivos citados foram (a) o atendimento odontológico através do Sesi, que permanece na empresa anualmente durante um período de tempo estipulado, e (b) a refeição oferecida a preço acessível.

“Acontece que a empresa ajuda pouco mesmo, é dentista uma vez por ano, é Unimed para quem tem, paga particular, no meu caso eu já nem tenho, vale alimentação e vale passagem. Só. E o salário, de resto não tem nada.”

“...em primeiro lugar vem a alimentação que a gente ganha, que é barata, também o plano da Unimed, o vale transporte para quem precisa....”

Os empregados da Empresa A identificaram como *incentivos* importantes a serem oferecidos para o incremento de sua qualidade de vida a melhoria na qualidade da refeição

servida e o incremento do convênio com o Plano de Saúde Unimed, acrescentando a hospitalização e estendendo o benefício aos familiares. Também foi citado a ampliação do atendimento odontológico, tornando-o mais freqüente, pois este ocorre somente anualmente.

“Podia auxiliar ainda em um plano complementar hospitalar, um plano complementar de dentista também, um auxílio escolar – que faria bem para muitas pessoas aqui dentro.”

“Que nem a sacola econômica, de repente, ou um rancho, coisa assim, a sacola econômica ou aumentando o salário quebrava todo o galho também, não precisaria mais nada, aí automaticamente já se cobria tudo. Mas que nem uma sacola econômica, melhorar na refeição, de repente um plano de saúde para todos os funcionários da empresa, dentista de repente uma coisa mais periódica, é tudo coisa assim, de repente do pouco que eles dão.”

3) Oportunidade Imediata de Uso e de Desenvolvimento de Capacidades

Outro aspecto identificado no presente estudo como importante, vinculado à qualidade de vida, freqüentemente citado nos grupos focais, foi o fato de sentirem-se bem no trabalho, nas atividades que executam e de gostarem do que fazem.

“Qualidade de vida pra mim é se sentir bem no trabalho, gostar do que se faz. E se sentir à vontade no trabalho.”

Neste aspecto consideraram a qualidade de vida *boa*, pois realizam atividades que gostam, sentindo-se reconhecidos pelo trabalho realizado. Entretanto, por vezes sentem certa indiferença por parte das chefias.

“...Quanto ao trabalho, tá bom, porque o ambiente é bom, eu faço o que gosto, aplico meu conhecimento dentro do meu trabalho, estou procurando aperfeiçoar mais ainda para poder aplicar. Então, se tu fazes o que tu gosta, em segundo plano fica o salário, que é um fator determinante também.”

“...a gente foi muito desvalorizado, como já falei, tem esse desemprego que existe aí fora, com esse maquinário novo que entrou, que qualquer um sabe lidar, e também com essa indiferença dos nossos chefes...”

Não foram relacionados nos grupos *incentivos* importantes que a empresa oferece e tão pouco verbalizaram *sugestões* de melhorias quanto à categoria conceitual *oportunidade imediata de uso e de desenvolvimento de capacidades*.

4) Oportunidade de Crescimento e Segurança

A pesquisa identificou que os empregados da Empresa A necessitam sentirem-se seguros quanto à permanência na empresa (estabilidade) como fator importante de qualidade de vida, bem como percebem a importância da continuidade do estudo para alcançarem o crescimento pessoal e profissional que tanto almejam.

“...eu acho muito importante é tu te sentir segura no emprego. Não que a gente tenha estabilidade como o setor público, mas assim, não tá a ponto de perder o teu emprego a qualquer momento. Isto transmite pra ti, pra mim, segurança e motiva pro trabalho.”

“Para mim qualidade de vida é poder trabalhar, saúde também, tem que ter, e o trabalho para conseguir as coisas, então já é um começo.”

“...qualidade de vida é principalmente eu ter condições de eu viver bem, por exemplo. Eu ter meu serviço, ter condições para estudar, ou seja, pagar minha faculdade....”

Foi possível detectar, com base nos resultados da pesquisa, que os empregados de uma forma geral sentem-se seguros quanto à permanência de seus empregos, relacionando como fato principal a empresa A ser sólida e estável, em expansão, visualizando perspectivas de crescimento pessoal e profissional.

“Estamos bem por conseguir atingir nossos objetivos. Dar uma garantia.... Ter uma garantia no serviço, uma remuneração razoável, que dá uma segurança maior à pessoa e à família.”

Entretanto, como o auxílio faculdade não é concedido a todos os empregados, alguns vincularam sua qualidade de vida, *razoável* ou *regular*, ao fato de não terem condições de custear a faculdade, impedindo, assim, a realização de um objetivo muito desejado, que é retornar ao estudo, sabedores que são da importância da educação para uma perspectiva de vida melhor.

“...a qualidade de vida para mim seria eu estar contente no serviço, e estou contente, querendo melhorar dentro dele; estar contente dentro da minha casa, como estou ... Mas como é que tu melhora na vida. Claro, eu não digo para ter uma qualidade de vida 100%, não, mas o meu objetivo maior agora é o estudo, estudar para ter uma qualidade de vida melhor do que eu tenho...”

Identificaram como *incentivos* da empresa à melhoria da Qualidade de Vida (a) o auxílio faculdade (custeio de 50%), (b) a empresa oferecer casa para alguns empregados residirem, (c) treinamento externo (cursos) e (d) a estabilidade no emprego (segurança).

“...a empresa me fornece a casa, casa para mim morar, a um preço bem razoável, quase insignificante...”

“...uma coisa que eles ajudam é esse incentivo a fazer cursos e então até eles ajudam, alguns cursos que interessam à própria empresa, eles ajudam financeiramente os funcionários que estão estudando...”

“...a segurança de você trabalhar numa empresa com visão de futuro, num ambiente muito bom.”

Entretanto, *sugeriram* ampliar o auxílio estudo a um número maior de empregados, já que atualmente somente alguns são contemplados com este benefício, bem como instalar um curso supletivo de ensino médio ou fundamental na empresa.

“...ampliar também dentro da empresa o auxílio estudo. Eu sou beneficiado nisto, talvez ele, mas tem muita gente que não é, que gostaria de estar estudando. Então eu acho que a empresa está crescendo, seria importante que as pessoas tenham um nível cultural bom...”

“... ajudar a estudar, tem gente, colegas aí, que estão trabalhando e que têm terceira, quarta série, que não sabem nem escrever direito, que não sabem fazer uma conta, e eu acho que para uma empresa que está crescendo e como nós já falamos, que quer uma imagem boa lá fora, se tu tem um funcionário que tem terceira, quarta série, que não sabe escrever. Quando vai fazer uma ficha aí em alguma loja para comprar, passa vergonha, sei lá, o funcionário da Empresa A não sabe nem preencher direito os dados...”

“Eu acho que o principal para conseguir melhorar a qualidade de vida dos funcionários é o auxílio educação, que por causa do auxílio educação, da escolaridade da pessoa, que a pessoa consegue um outro serviço ou crescer dentro da empresa.”

Consideraram importante que a empresa intensifique treinamentos externos e internos, com o objetivo de capacitar os empregados, pois estes se sentem com dificuldades para acompanhar a expansão da mesma.

“O treinamento de pessoal de uma forma geral, para se tornar mais fácil o serviço.”

5) Integração Social na Organização:

O presente estudo mostrou que os empregados da Empresa A relacionam como aspecto importante para sua qualidade de vida o bom convívio com colegas. Este ambiente agradável, com coleguismo, é encontrado nas suas atividades atuais e é um dos principais *incentivos* oferecidos pela empresa neste item. Não fizeram sugestões neste sentido.

“... não adianta o empregado ganhar bem e não estar satisfeito no seu ambiente de trabalho. ...eu acho que primordial é o ambiente de trabalho que nós temos, que é a sociabilidade entre os funcionários, a amizade entre chefias e empregados.”

6) Constitucionalismo

Queixaram-se de que as cobranças estão cada vez maiores, mas não ofereceram sugestões de melhorias neste aspecto.

“Hoje seriam apenas razoáveis, porque as coisas estão cada vez mais difíceis e as cobranças estão cada vez maiores.”

7) Trabalho e Espaço Total de Vida

Na maioria dos grupos focais com os empregados da Empresa A, o aspecto viver bem com a família constituiu-se como um dos fatores mais significativos para a qualidade de vida. Salientaram a importância de haver harmonia entre a vida familiar e a empresa, ou seja, não levar problemas do trabalho para casa, ou vice-versa. Também citaram a necessidade de permanecer mais tempo com a família e ter condições de lazer (viajar, passear, jantar fora, ir ao shopping, entre outros).

“Bom, qualidade de vida para mim é viver bem, em casa e no trabalho, começando pela empresa, não me incomodar no meu trabalho para não levar problemas para casa. Ter também uma renda boa, não precisa ser muita coisa, mas que dê condições de a gente ter mais ou menos o que a gente quer, sem passar necessidades, poder ter algum tipo de lazer. A qualidade de vida engloba também, eu acho, a gente viver bem com os nossos parentes, com nossos familiares, com a esposa.”

Foi possível identificar que para muitos empregados a qualidade de vida encontra-se *regular*, pois não têm possibilidades de lazer porque a questão financeira não permite, embora tenha melhorado no aspecto de encontrar tempo para o lazer, já que o número de horas extras diminuiu. Entretanto, os empregados que estudam e trabalham ainda consideraram a vida atribulada pelas muitas atividades desenvolvidas no trabalho e fora dele.

Não foram citados *incentivos* atuais fornecidos pela empresa na melhoria na categoria conceitual *trabalho e espaço total de vida*. Os empregados *sugeriram* que a direção da empresa auxiliasse na administração da Associação dos Funcionários, como forma de promover um espaço de lazer para os empregados e familiares.

“A Associação Atlética, no meu ponto de vista, tem que ser uma coisa de fácil acesso e o dinheiro que é investido pelo funcionário teria que ter um retorno imediato. Não fazer um projeto a longo prazo, sabendo que

a tua passagem na empresa pode ser momentânea. Então tu vai usufruir do benefício a longo prazo, e não é do teu interesse. Pra mim desmotiva.”

8) Relevância Social da Vida do Trabalho

De uma forma geral os empregados da Empresa A não citaram como relevante o orgulho de trabalhar numa empresa sólida e em crescimento para a qualidade de vida. Entretanto, quando perguntados sobre a atual qualidade de vida, estes consideraram possuir um bom emprego como fator importante.

A pesquisa não identificou nenhum incentivo oferecido ou sugestão neste item.

b) Qualidade de Vida fora do Trabalho

Para os empregados da Empresa A, a qualidade de vida envolve a necessidade da pessoa estar em paz consigo mesmo, se sentir bem, ser feliz, na medida em que consegue alcançar os objetivos almejados e, sobretudo, viver bem com a família.

“É a possibilidade de realizar o que a gente quer alcançar, nas várias etapas da vida, né. Qualidade de vida muda, de etapa a etapa da nossa vida. Mas sempre quando você consegue satisfazer as suas vontades, eu acho que, como perspectiva de crescimento, de convívio com colegas, amigos, e conquistas, é uma boa qualidade de vida.”

Consideraram que estão de bem consigo mesmo, conseguindo atingir seus objetivos, tais como ter moradia própria, comprar um carro e manter um bom relacionamento com a família.

“Com a empresa em expansão, a qualidade de vida interna é boa. Os próprios colegas, amigos, né. E financeiramente é boa, algumas vezes há alguns atritos. E fora da empresa, a vida pessoal é boa também. A gente procura fazer o que é o certo e daí a gente consegue conviver com a gente mesmo.”

“Qualidade de vida, me sinto bem, a gente tem moradia pra morar, estamos bem de saúde, estamos bem empregados.”

Entretanto, fatores deixaram a desejar, como a necessidade de pagar aluguel.

Alguns empregados manifestaram que a qualidade de vida está *muito boa*, principalmente por possuírem tempo e liberdade para fazer o que gostam.

“ ...Eu me considero com a mente, o corpo e o espírito em harmonia. Perfeita.”

Identificado o significado de qualidade de vida para os empregados da Empresa A, visando a alcançar os objetivos do presente estudo, tornou-se necessário identificar a percepção e reação dos mesmos frente às mudanças organizacionais implementadas e vivenciadas pelos mesmos nos últimos anos e seus reflexos na qualidade de vida.

5.2.1.3 Percepção e reação dos empregados frente às mudanças implementadas na Empresa A

Inicialmente foram identificados quais as mudanças mais significativas que ocorreram e estão ocorrendo na empresa, com base na entrevista realizada com o Diretor Geral da Empresa A. A seguir, investigou-se a reação e percepção dos empregados frente a estas mudanças, dados que podem ser visualizados de forma condensada no Quadro 10, com base no enquadramento das Perspectivas de Análise (Motta, 1998).

Quadro 10 : Estratégias de gestão das mudanças e percepção e reação dos empregados frente às mudanças implementadas na Empresa A

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	Estratégias implementadas nos processos de mudança (gestor da empresa)	Mudanças organizacionais mais significativas – percepção dos empregados	Conseqüências das mudanças organizacionais mais significativas – percepção do empregado	Fatores que facilitam a mudança organizacional – Percepção do empregado	Fatores que dificultam a mudança organizacional – Percepção do empregado
Estratégica Coerência da ação organizacional; Vulnerabilidade da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.	Causas para mudança: - Aumento da demanda de consumidores; - Surgimento da garrafa Pet 2 litros.	(*)	- Aquisição de novos mercados.	- Necessidade de mudança externa, exigência de mercado – globalização e concorrência.	(*)
Estrutural Adequação da autoridade formal – distribuição de autoridade e responsabilidade.	- Alterações nos cargos mais elevados da hierarquia – chefe passou a gerente – com mais poder e responsabilidades; - Maior descentralização	- Maior distância entre direção e funcionários; - Normas mais rígidas; - Mais responsabilidades aos funcionários.	(*)	- Boa administração: visão de mercado, firmeza e competência da direção da empresa.	- Decisões para a mudança ainda muito centralizada na direção da empresa.
Tecnológica Modernização das formas de especialização do trabalho e de tecnologia – sistemas de produção, recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas.	- Modernização na área de equipamentos e produção industrial; - Automatização no sistema de frio; - Tratamento de efluentes.	- Instalação da linha Pet; - Automatização da produção – modernização de maquinários; - Informatização – sistema SAP; - Investimento na infra-estrutura - novos prédios; - Melhoria na higiene e qualidade do produto; - Melhores condições de trabalho: limpeza.	- Melhoria na higiene e qualidade do produto – menor risco de contaminação; - Melhores condições de trabalho – diminuiu o esforço necessário; - Aumento de produtividade.	- Modernização dos maquinários – tecnologia de ponta – automatização do processo produtivo; - Qualidade do produto – boas vendas.	- Não há mais espaço físico para expandir o parque industrial.

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	Estratégias implementadas nos processos de mudança (gestor da empresa)	Mudanças organizacionais mais significativas – percepção dos empregados	Conseqüências das mudanças organizacionais mais significativas – percepção do empregado	Fatores que facilitam a mudança organizacional – Percepção do empregado	Fatores que dificultam a mudança organizacional – Percepção do empregado
<p>Humana Motivação, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas, liderança, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Após a instalação dos equipamentos modernizados (projeto industrial esteja finalizado), deverão ser realizadas mudanças na questão humana; - Atualmente são custeados cursos técnicos; faculdade (50%); Assistência médica e odontológica, distribuição de hortifrutigranjeiros, distribuição de uniforme sem custos para o empregado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existe mais ambiente familiar; - Desvalorização do funcionário: Maior preocupação com o maquinário do que com o funcionário; - Está aumentando o descontentamento dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerou desemprego – maquinários; - Não existe mais ambiente familiar; - Maior necessidade de treinamento: pessoas com menor qualificação para trabalhar com a modernização das máquinas; - Estresse pela sobrecarga de serviço; - Desvalorização do funcionário; - Deixou de lado o humano.; - Defasagem salarial; - Aumento do status pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação dos empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência de alguns empregados e chefias à mudança no modo de agir e pensar; - Crescimento muito rápido – empregados com dificuldades para acompanhar devido a falta de treinamento e preparação; - Falta de comunicação sobre as mudanças implementadas na empresa (recursos humanos).
<p>Cultural Coesão e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social - conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não ocorreram mudanças, pois a Empresa A continua sendo meio familiar, onde se conhece todas as pessoas, de onde vêm, onde moram. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de maior grau de instrução. 	(*)	(*)	(*)

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	Estratégias implementadas nos processos de mudança (gestor da empresa)	Mudanças organizacionais mais significativas – percepção dos empregados	Conseqüências das mudanças organizacionais mais significativas – percepção do empregado	Fatores que facilitam a mudança organizacional – Percepção do empregado	Fatores que dificultam a mudança organizacional – Percepção do empregado
Política Articulação dos interesses individuais e coletivos. Acesso a informação, formas participativas de gestão e critérios de distribuição de poder.	- Não são observados conflitos maiores, porque o número de empregados não é grande.	(*)	- Maiores responsabilidades pela descentralização das decisões. - Descontentamento – não haver sistema de comunicação eficiente.	- Incentivo que a empresa recebe do Estado – Financiamento do FUNDOPEM.	(*)

Fonte: Elaborado com base na freqüência das citações verbalizadas nos grupos focais.

(*) – Não foram identificados aspectos.

1) Perspectiva Estratégica

A Empresa A, segundo seu Diretor Geral, iniciou a implementação das mudanças organizacionais a partir de 1994, quando da implantação do Plano Real e o conseqüente surgimento de 30 milhões de novos consumidores. Aliado a este fato, a criação da garrafa Pet 2 litros entrou com força total no mercado, para substituir a tradicional garrafa de vidro, facilitando o consumo de refrigerantes. Esta nova demanda e o grande volume de consumo motivou a empresa a adotar novas estratégias produtivas, principalmente com a instalação de equipamentos modernos.

“Houve uma demanda muito grande e nós corremos na frente. E aí... nós adotamos tecnologia moderna, ainda estamos instalando equipamentos modernos. Então têm todas suas vantagens que se cria, mas também têm desvantagens, porque você passa por um período tumultuado, até que isto tudo esteja bem ordenado.”

Na percepção dos empregados da Empresa A, a pesquisa identificou que a *conseqüência* mais importante na perspectiva *estratégica* foi a aquisição de novos mercados que promoveu o crescimento ainda maior da empresa.

“A maior mudança aconteceu na questão da aquisição de mercados. Com as mudanças, o que aconteceu, a gente atingiu muito mercado, consegui aumentar muito as vendas, justamente na questão do Pet, que cada ano a gente dobrava o faturamento.”

Os empregados relacionaram como fatores *facilitadores* das mudanças organizacionais as exigências de mercado, pela globalização e acirramento da concorrência. Não apontaram fatores *dificultadores* neste aspecto.

“Acho que o simples fato do fator externo, a tal da globalização: ou você muda, evolui e desenvolve, ou você pára no tempo e não tem mais espaço nesse ambiente externo. Então é uma exigência que acaba fazendo essa transformação automaticamente.”

“..... a exigência de mercado aumentou bastante, tanto interno como externo. Como a empresa hoje já exporta e pretende exportar cada vez mais, o mercado aí fora é bem mais exigente do que o mercado interno, então é assim, ou tu muda e te adapta às exigências externas, ou tu pára, ou tu não vende para eles.”

2) Perspectiva Estrutural

Segundo o Diretor da Empresa A, ocorreram poucas mudanças quanto à estrutura hierárquica, sendo que estas foram implementadas de modo informal, como uma

conseqüência das demais mudanças que ocorriam na empresa. Somente os cargos mais elevados na hierarquia sofreram alterações na nomenclatura e os ocupantes destes cargos assumiram mais responsabilidades e poder, principalmente devido a uma descentralização com a implantação de sistema de informatização SAP.

“Estas mudanças ocorreram informalmente, sendo que cada empregado, sabendo de suas responsabilidades, de seu compromisso, foi assumindo isto, informalmente. E isto acabou sendo aceito por todos. Foi crescendo esta responsabilidade. E realmente houve casos que não sentiram esta responsabilidade, esta necessidade de crescimento, de responsabilidade, e elas perderam..... algumas acabaram saindo. Naturalmente as coisas acontecendo.”

A mudança mais significativa identificada pela pesquisa, na perspectiva *estrutural* na Empresa A, segundo seus empregados, deu-se pelo distanciamento entre a direção e empregados. Comentaram que antes do crescimento da empresa, a direção estava mais próxima. As normas também se tornaram mais rígidas e os empregados assumiram responsabilidades maiores nas funções que desempenham.

“... a distância entre os chefes e os funcionários, a desvalorização do funcionário aqui dentro; o trabalho para mim era o futuro, e hoje o trabalho me dá um futuro muito limitado. Acho que a gente espera uma grande coisa para o futuro, a gente tem metas e o trabalho está limitando a gente.”

“A mudança é que, como a firma está em expansão, e de 4 anos para cá triplicou praticamente, as normas são mais rígidas, todo aquele ambiente familiar se exauriu, hoje em dia pode-se considerar uma firma grande, o trabalho é maior, responsabilidade ela sempre teve, mas cada vez as normas são mais rígidas no trabalho, aumentou também. E é assim: quanto mais aumentar a empresa, pode ter certeza que cada vez será maior o pedido de trabalho, o trabalho será maior, tudo será maior, a pessoa vai ter que desempenhar praticamente dobrado e ser polivalente.”

Apontaram como fatores *facilitadores* para estas mudanças a boa administração, ou seja, a visão de mercado, a firmeza e a competência da direção, que investiu em modernização de máquinas e instalação de tecnologia de última geração.

“.....a própria visão de empreendimento que os proprietários da empresa têm, de crescer e não se estagnar no mercado. Porque hoje em dia se tu parar no mercado e não pensar no teu futuro com certeza tu vais ficar para trás. A visão deles é crescer, é melhorar, com certeza, tanto que se vê construindo.”

“Outra coisa que eu percebi agora que pode influenciar bastante na mudança é a visão do mercado do dono da empresa, ou dos gerentes da empresa, que depende de como está andando o mercado, eles investem em tal linha, em tal coisa, decidem tal mudança e se vai concorrer ou não alguma coisa ...”

“É extremamente positivo esta visão certa, ou esta visão futurista por parte da direção da empresa, que visualiza as coisas 20 ou 30 anos na frente e daí nós não somos pegos de surpresa no mercado e como sempre alguns anos na frente e com muita tecnologia na mão.”

“Eu acho que o que facilita o processo de mudança aqui é a firmeza do nosso diretor. Ele decide as coisas e não volta atrás. É muito firme nas decisões, e isto ajuda muito pois nos passa uma confiança.”

Um fator *dificultador* na perspectiva *estrutural*, segundo os empregados, é que a decisão para a mudança ainda encontra-se muito centralizada na direção.

“... decisão que ainda hoje ainda é muito centralizada. Então você cria um projeto, elabora, tem uma idéia, pô isso aqui vai ser legal se for aplicado aqui dentro. Você chega assim e pra expor, dá de cara com o poder, daí eles mandam esperar, pensam, a resposta deles demora ou não sai. Então, neste ponto, faltaria de repente até delegar ao funcionário, que criou, poder colocar em andamento esta idéia. Tudo visa ao bem da empresa. Eu creio que ninguém vem aqui para querer denegrir a imagem da empresa ou coisa assim. Sempre que a gente tenta bolar alguma coisa na empresa é visando o bem dela, a imagem da empresa tanto externamente como internamente, funcionários, colaboradores, etc.”

3) Perspectiva Tecnológica

A Empresa A sofreu mudanças radicais quanto à questão *tecnológica* relacionadas pelo Diretor Geral como: “mudou tudo”.

“...as nossas linhas são tão modernas que não tem igual. Tem uma ou outra... no Brasil tem muito poucas igual a nossa... Nós temos um sistema de frio todo automático... Tratamento de efluentes, de meio ambiente, não tem em Lajeado nós somos a única empresa que tem.....E as próprias linhas de engarrafamento, é tudo automático...Não dá para imaginar fábricas mais modernas do que a nossa como ela está planejada”

Salientou também a questão da higiene do produto, fabricado com todo o cuidado dentro das normas de higiene a fim de que seja evitada a contaminação.

“...não se põe a mão em nenhuma garrafa.... É proibido por a mão numa garrafa para não contaminar.”

Quanto à perspectiva *tecnológica*, os empregados identificaram como mudanças mais significativas, segundo suas percepções: (a) instalação da linha Pet – 2 litros; (b) automatização da produção, com instalação de maquinários modernos; (c) informatização da empresa com a implantação do sistema SAP; (d) investimento na infra-estrutura, com a construção de novos prédios; (e) a melhoria na higiene e qualidade do produto e (f) melhores condições de trabalho, com a instalação de salas climatizadas e cuidados na limpeza.

“A maior mudança que eu acompanhei, desde os meus 14 anos aqui na empresa, foi a instalação, ou quando começou-se a fazer o refrigerante em Pet. Deu uma reviravolta muito grande na empresa. Foi uma das maiores da história da empresa A. E eu acompanhei isto. Isto fazem hoje uns 7 anos atrás, mais ou menos em 1993, por aí, começou a mudar. Foi uma loucura. A gente começou a vender muito refrigerante, muito, muito, muito. Não vencia mais fabricar, a gente trabalhava final-de-semana, de noite, direto. Eu acho que isto pra empresa foi uma coisa que marcou na história da Empresa A.”

“...o principal aspecto que mudou foi da tecnologia. Que as máquinas hoje são comandadas por computadores e quando a firma era pequena ainda, era quase toda manual.”

“... o investimento em infra-estrutura.”

“... a higiene do produto que está melhorando, dá para ver que eles estão fechando a sala - botando sala climatizada; o pessoal de roupa branca, touca e futuramente eu acho que vão melhorar mais ainda. a qualidade do produto, do que eu vi melhorar.”

“... a implantação do novo sistema SAP, a empresa mudou. Até a vida aqui dentro dos funcionários. Que tinha um ritmo, nós tínhamos um sistema antigo que atendia as necessidades da empresa. Mas como a empresa teve um aumento enorme em função do incentivo do FUNDOPEM, este sistema ficou, dá pra se dizer arcaico, então a gente implantou este novo sistema que nos deu mais segurança. Antes a gente meio que trabalhava sem ver os resultados. Sabia que tinha que trabalhar de uma maneira muito forte e acho que pra todos os setores este sistema deu uma estabilidade maior. Deu maiores informações e em consequência disto a própria gerência descentralizou um pouco o poder. Delegou mais funções às pessoas, coisas que até então a gerência fazia. Então esta foi uma mudança, que eu tô há pouco tempo, mas uma mudança que eu senti foi esta. Em função do sistema, a política de trabalho da gerência mudou um pouco e, como eu falei anteriormente, deveria mudar mais ainda, mas já foi um começo.”

Apontaram como *conseqüências* as melhores condições de trabalho devido à diminuição do esforço necessário para desempenho das atividades e o aumento da produtividade. Outra *conseqüência* positiva foi a melhoria na higiene e na qualidade do produto – menor risco de contaminação.

“Com a modernização da firma, automaticamente ficou mais fácil, ficou melhor para trabalhar em todos os aspectos.”

“As mudanças que aconteceram principalmente dentro da fábrica - para quem trabalha no controle de qualidade, diminuiu muito o risco de contaminação do produto, já que é um produto de origem alimentar, então tem que se ter bastante cuidado. Então, foram comprados novos equipamentos, foram fechadas as salas de enchimento e climatizadas as salas de mistura, foram colocadas paredes e azulejos que permitem a identificação de sujeira., melhor pra limpar. Acho que tudo isso vem para contribuir para melhorar mais a qualidade e tornar mais fácil o trabalho de quem cuida disso, mo nitora isto.”

Para a manutenção destas mudanças, identificaram como fator *facilitador* as boas vendas em virtude da boa qualidade do produto.

“O que mais influenciou também foi que o refrigerante, principalmente o guaraná, é um dos melhores que tem, é bem aceito no mercado. Então desde aí cada vez saindo mais, saindo mais, a venda dele sempre foi boa. Então foi o motivo que fez ela levantar mais, cresceu na qualidade dos refrigerantes.”

A pesquisa apontou como aspecto *dificultador* para a perspectiva *tecnológica* o fato da Empresa A não possuir mais espaço físico para expandir sua planta industrial.

“O grande problema da Empresa A hoje seria o espaço físico, que em outros tempos havia bastante, hoje não tem mais lugar para expandir. E isto dificulta um pouco as idéias de expansão. Realmente a firma é grande e ficou pequena.”

4) Perspectiva Humana

Segundo o Diretor Geral da Empresa A, as estratégias da implementação das mudanças basearam-se praticamente nos aspectos de modernização tecnológica. Atualmente a empresa é reconhecida até fora do Brasil como uma empresa muito moderna na área de equipamentos e produção industrial.

“É lógico que você tendo equipamentos muito modernos, o pessoal que opera também tem que se reciclar, tem que ser mais bem capacitado. Você tem funcionários antigos, funcionários bons, mas que não estão preparados para estas mudanças.”

Enfatizou que logo após a instalação de todos os equipamentos, a empresa iniciará a implementação de mudanças nas questões humanas.

“Eu acho que não adianta preparar tudo, se nem sabe aonde quer chegar. Que foi muito rápido esta mudança de cenário na economia. Então, se nós fossemos contratar um monte de gente, especialista para não fazer nada, é melhor colocar os equipamentos, lentamente ir treinando as pessoas.”

“...eu estou tão envolvido com a parte mais de produção, a parte mais física. Não sobra mais tempo para eu pensar nesta parte humana, no que nós vamos fazer. Aceito sugestões e estudar em conjunto.”

No que se refere à percepção dos empregados quanto à perspectiva *humana* foi possível identificar que para estes desapareceu o ambiente familiar que caracterizava a empresa nos anos que antecederam as mudanças.

“Na empresa tudo cresceu, tudo ficou maior, mais bonitinho, mais automatizado; só entre o lado humano, pessoal, aquele lado familiar que tinha está sendo cada vez mais deixado de lado.”

Apontaram para a desvalorização do empregado como o aspecto principal, fato este percebido pelos empregados quando a direção demonstra uma maior preocupação com o maquinário do que com o lado humano.

“... Mas com o crescimento da empresa, o funcionário parece que está ficando para trás, e está se notando um certo clima aí dentro de descontentamento. Já não ganhar participação nos lucros e coisa assim, foi notado que tem um descontentamento aí, e pessoal parando por causa disso, salário defasado. Uma coisa que não acontecia anos atrás.”

“...Será que um maquinário vale mais do que um funcionário, eu acho que não, porque não existe máquina que trabalha sozinha se não tiver alguém comandando ela, e até porque para inventar precisou de alguém. Então é uma coisa que eu vi assim muita mudança dentro do crescimento da empresa, muita gente reclama justamente assim “como era bom há 6 anos, há 5 anos atrás, a gente tinha tanto contato com eles aqui dentro, era muito mais fácil chegar e conversar; hoje tu vê uma distância um pouco mais elevada até nessa participação de lucros, a pessoa que é dona da empresa, tudo bem que ele não precise se submeter aos empregados, mas que ponha algum encarregado para ir ver alguma coisa, ou para comentar “você está fazendo isso, quem sabe vamos melhorar, nós estamos tentando juntar idéias como agora que está acontecendo;Mas é uma restrição que eu acho é justamente a gente estar trabalhando dentro da mesma

empresa, e não estar sendo visto talvez com os mesmos olhos que os outros, e isso talvez se torna uma ofensa para a própria pessoa que trabalha. Acho que todo mundo é igual, todo mundo é capacitado, todo mundo consegue trabalhar, só que tudo vê uma certa discriminação dentro da empresa, acho que isso aí é ruim.”

“... a questão do olho a olho e a questão da empresa ajudar o funcionário a resolver certos problemas e dentro desse resolver certos problemas o funcionário estar contente também – Pô, a empresa me ajudou. Isso não existe mais.”

Segundo a percepção dos empregados da Empresa A, as mudanças trouxeram como *conseqüência* um maior *status* pessoal, por trabalharem numa empresa em crescimento e expansão, com equipamentos de tecnologia de ponta.

“...nós estamos com um sistema de processamento de dados novo, de gestão empresarial novo, e nos deu, querendo ou não, um certo *status* no meio empresarial, na sociedade. Isto é bom, nos trouxe bagagem, mais conhecimento num sistema que é novo e que é Top mundial.”

“...a empresa tem grande preocupação na questão da tecnologia de ponta...está preocupada em ter tecnologia, em ser uma empresa de tecnologia avançada.... Ela é vista como uma empresa de tecnologia de ponta, de última geração e não uma empresa sucateada.”

Entretanto, também consideraram algumas *conseqüências* negativas:

❖ desemprego, devido ao uso de maquinários que dispensam a contratação de pessoas;

“.... geraram bastante desemprego, porque se naquela época trabalhava cem pessoas na empresa, hoje 40 fazem o mesmo serviço. E um aspecto positivo neste sentido é que não é mais tão cansativo como era, pois hoje as máquinas fazem praticamente todo o serviço o pessoal fica só assistindo as máquinas trabalharem.”

❖ desaparecimento do ambiente familiar, tão característico até então na empresa, com a desvalorização do funcionário, deixando o lado humano de lado;

“...mudou a maneira de trabalhar. Hoje é muito profissional, está cada vez mais, se deixa de lado aquela...isso é geral hoje, não é só na Empresa A, acho que pelo que a gente vê hoje é muito mais visto o lado profissional e não mais o lado humano, aquela coisa boa que tu sente....”

❖ aumento de estresse pela sobrecarga de serviço;

“A gente não vê primeiro as conseqüência boas, porque isso vem corriqueiramente; então a gente percebe mais as coisas ruins porque afetam mais a gente.a gente está sobrecarregado de serviço, a gente tem coisas novas para fazer e a gente continua com as coisas velhas muitas vezes a gente fica estressado, a gente às vezes trabalha nos fins-de-semana e não tem como descarregar isso aí, a gente não esperece um pouco Então o fim-de-semana livre ou um feriadão para a gente às vezes vai bem. Então, agora até que a produção está diminuindo, a gente teve mais esse benefício de feriado, feriadão, fins-de-semana, não teve tanta produção esse ano, mas no ano passado estávamos muito carregados.”

“A gente acaba não se sentido mais muito à vontade no decorrer do crescimento da empresa, a pressão aumenta cada vez mais e isso começa a gerar um estresse diário e esse estresse que vai se acumulando no fim pode acabar saindo da empresa e pode acabar até invadindo o próprio lar da pessoa.”

“No meu entender, as cobranças, como eu falei anteriormente, são maiores; o trabalho desempenhado cada vez mais rigoroso; o funcionário chega num ponto que fica estressante”

❖ defasagem salarial.

“Quanto ao trabalho, as mudanças feitas geralmente são para melhor. Agora, quando tende à parte financeira, geralmente são para pior, geralmente não, sempre são. Porque a nossa defasagem salarial nos últimos anos é grande.”

Também salientaram uma maior necessidade de treinamento, de melhor preparação, pois as pessoas não estão qualificadas para trabalhar em máquinas tão modernas.

“...como a empresa cresceu, tem que crescer junto com ela, se aperfeiçoar, estudar de novo.”

“...eu acho que para algumas mudanças as pessoas não estavam preparadas. Então, primeiro a empresa adquiriu o sistema, ou a linha, ou coisa e tal, sem antes dar um treinamento adequado às pessoas envolvidas

Colocaram como o maior *facilitador* para a implementação das mudanças na Empresa A a qualificação dos empregados e a cooperação dos mesmos.

“O que facilita as mudanças é que tem uma grande equipe. A Empresa A tem uma equipe muito boa, de pessoas comprometidas com a Empresa A. As pessoas são motivadas pra trabalhar pela Empresa A e isto é uma coisa que facilita bastante. É uma equipe, como eu falei antes, de quase todo o pessoal do administrativo tem 3º grau incompleto ou cursando. É uma coisa muito boa. As pessoas têm a mente bem aberta, ou então muitos têm formação de 3º grau. Isto também é muito bom. Então na parte da administração facilita muito, pois todos se ajudam. É uma equipe bem estruturada. É uma equipe bem colega.”

Os fatores *dificultadores* da mudança quanto à estratégia *humana*, para os empregados da Empresa A se relacionaram à resistência de algumas pessoas, o modo de agir e de pensar evidenciando dificuldades de mudar, incluindo a falta de consciência da chefia da necessidade de alterar seus paradigmas.

“...a resistência de certas pessoas quanto à mudança, né. Acho que isto atrapalha um pouco. São peças lapidadas dentro da empresa. São pedras esculpidas dentro da empresa, que vem de uma cultura do início da empresa. Isto às vezes dificulta.”

“... têm algumas cabecinhas aqui dentro que em vez de ajudar estão atrapalhando aqui dentro.”

“...é a resistência tanto dos funcionários ou da parte da direção em relação às mudanças. E a centralização, novamente afirmo, na direção, de todas as decisões. Tudo tem que passar pela direção.”

Também relacionaram o crescimento muito rápido, sendo que os empregados não conseguem acompanhar, por não possuírem preparação e treinamento.

“O que dificulta é o rápido avanço, o crescimento e a preocupação de muitos que não conseguem ter um acompanhamento adequado.”

“Eu acho que o maior problema que dificulta mesmo é a preparação das pessoas. Às vezes a mudança acontece, mas as pessoas ainda não estão preparadas pra mudança, muitas vezes nem conseguem mudar, se adaptar ao sistema novo. Então isto dificulta realmente bastante. Se tu tem uma máquina bem avançada e tu não tem uma pessoa que se mudou também, que ficou atrasada no tempo.”

A pesquisa apontou a falta de comunicação sobre as mudanças a serem implementadas, constituindo-se em tarefas que deveriam ser realizadas pela área de Recursos Humanos, que ainda é pouco estruturada na Empresa A.

“Toda mudança acaba gerando seus desafios e suas dificuldades, até um certo desconforto e como se trata de uma empresa que tem a maioria dos funcionários são pessoas de bastante tempo de trabalho, o que dificulta muitas vezes a mudança é a própria questão de ela ser familiar, aonde às vezes não há um acompanhamento humano na necessidade da mudança e até esta falta de comunicação, esta falta de um Recursos Humanos para adaptação a nova mudança, pode gerar alguns desafios maiores, alguns entraves, no sentido de que comprometa, até certo ponto, a facilidade ou de uma forma a rapidez com que isto fosse ocorrer.”

“O que pode dificultar realmente estas mudanças são principalmente o aspecto novamente da comunicação, onde não fica talvez bem claro pra todos os funcionários qual o real objetivo desta mudança, ou até que ponto ou qual a melhoria realmente que deve se obter com esta mudança.”

5) Perspectiva Cultural

Para o Diretor Geral da Empresa A, não ocorreram mudanças significativas na perspectiva *cultural*. O mesmo salientou seu desejo de que a empresa continue familiar, com poucos empregados, para que tenha oportunidade de conhecer a todos.

“Nós ainda continuamos ser uma empresa assim meio familiar. Todos que trabalham aqui, pelo menos eu gostaria que continuasse sendo uma grande família, onde a gente conhece as pessoas, sabe o nome....Eu também não gostaria de ter um número muito grande de funcionários. Prefiro ter um número pequeno, menor e, que fosse todo mundo, formasse uma grande família. Eu espero que não altere muito isto.”

Para os empregados, a perspectiva *cultural* foi marcada pela necessidade de maior grau de instrução para acompanhar o crescimento, a expansão e a modernização da empresa.

“Eu acho que a modernização em si, a tecnologia. E também a cultura do pessoal que mudou bastante. De grau de instrução e coisas neste sentido.”

A pesquisa não apontou aspectos *facilitadores* ou *dificultadores* nas mudanças quanto à perspectiva *cultural*.

6) Perspectiva Política

Na visão do Diretor Geral da Empresa A, não existiram maiores conflitos de interesses entre os grupos de trabalho, principalmente por considerar que os empregados têm orgulho em trabalhar na empresa e pelo número de empregados não ser muito grande.

“...São diferentes grupos e cada grupo tem uma chefia. Então cada grupo desses se reporta a sua chefia. E eu sempre recomendo que tenham um bom entrosamento entre eles. O grupo com seu chefe e diferentes grupos entre si também... Eu acho que não tem conflito.”

Na perspectiva *política*, na percepção dos empregados, a pesquisa revelou que a mudança mais significativa deu-se através de maiores responsabilidades repassadas aos empregados, devido ao início do processo de descentralização das decisões, pela implantação do sistema informatizado SAP. Entretanto, ainda há um sentimento de descontentamento por não haver um sistema de comunicação eficiente na empresa.

“O que mudou pra mim com estas transformações da empresa, nós estamos com um sistema de processamento de dados novo, de gestão empresarial novo, e nos deu, querendo ou não um certo *status* no meio empresarial, na sociedade. Isto é bom, nos trouxe bagagem, mais conhecimento num sistema que é novo e que é Top mundial, isto é muito bom. ...Com a descentralização, digamos assim do poder, se dá pra dizer assim. Com a descentralização das decisões da gerência, o pouco que teve, estas descentralizações trouxeram pra mim e pra outros funcionários mais responsabilidade. E isto é muito bom. Tu poder exercer a função e ter reconhecimento da gerência e tal. Acho que foi isto, primeiro um avanço tecnológico e depois, segundo, a gente teve mais responsabilidades.”

Consideraram como *facilitador* para todos os investimentos e mudanças realizadas, o incentivo que a Empresa A recebeu do Estado, através do financiamento do FUNDOPEM.

“... é o incentivo que a firma recebe do Estado, financiamentos e tal, e trazem mudanças conforme compra de uma nova linha, de investimento nos funcionários, que não está sendo muito investido hoje. Acho que o principal é isso e outra coisa é o grau de escolaridade, intelectual dos chefes aqui na firma que possibilitam uma mudança, vamos dizer, na área de serviços, na sistemática do serviço da gente.”

O entendimento dos processos de mudança da Empresa A em estudo, vinculado à percepção e reação dos empregados, trouxe *conseqüências* positivas e negativas em vários aspectos.

Como um dos objetivos desta pesquisa foi identificar os reflexos da mudança organizacional na qualidade de vida do empregado, verificamos com os mesmos quais suas percepções quanto às mudanças implementadas e sua qualidade de vida.

5.2.1.4 Reflexos da mudança organizacional na qualidade de vida dos empregados

Para os empregados da Empresa A, como podemos observar no Quadro 11, as mudanças trouxeram reflexos positivos e negativos, que serão analisados a seguir.

Quadro 11: Reflexos da mudança organizacional na qualidade de vida dos empregados, no trabalho e fora dele

REFLEXOS POSITIVOS	REFLEXOS NEGATIVOS
1) Crescimento profissional e pessoal junto com a empresa – <i>Oportunidade de crescimento e segurança</i> ; 2) Melhores condições de trabalho – ritmo menos acelerado – <i>Condições de segurança e saúde do trabalho</i> ; 3) Melhora no aspecto financeiro – <i>Compensação justa e adequada</i> ; 4) Aumento do coleguismo – <i>Integração social na organização</i> ; 5) Sentimento de orgulho em trabalhar na empresa (reconhecimento da empresa externamente) – <i>Relevância social da vida do trabalho</i> ; 6) Mais tempo para o empregado - menos horas extras – <i>Trabalho e espaço total de vida</i> ; 7) Menor centralização de responsabilidades (sente-se mais responsável) – <i>Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidade</i> ; 8) Estabilidade no emprego – <i>Oportunidade de crescimento e segurança</i> .	1) Questão financeira piorou (não tem mais horas extras) – <i>Compensação justa e adequada</i> ; 2) Empresa deveria valorizar mais os empregados – <i>Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidade</i> ; 3) Não vê perspectivas de crescimento na empresa – <i>Oportunidade de crescimento e segurança</i> ; 4) Deixou de ser mais familiar, passou a ser mais profissional – <i>Integração social na organização</i> ; 5) Mais cobranças – <i>Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidade</i> .
FORA DO TRABALHO POSITIVAS * Não foram identificados reflexos.	FORA DO TRABALHO NEGATIVAS * Não foram identificados reflexos.

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais (ordem decrescente).

A pesquisa identificou que as mudanças proporcionaram diversos *reflexos positivos* no trabalho, sendo os mais citados pelos empregados:

❖ crescimento profissional e pessoal junto com a empresa – *Oportunidade de crescimento e segurança;*

“No geral, olhando assim todo crescimento da empresa e o desenvolvimento que ela vem tendo, só trás satisfação trabalhar aqui, por tá realizando, participando deste crescimento, podendo opinar, podendo trabalhar em prol deste crescimento que vai ter reflexos positivos na minha qualidade de vida.”

“...já estou fazendo um curso para melhorar essa minha qualidade de vida, eu estou só esperando a minha oportunidade.... para mim, esse crescimento da empresa talvez possa me proporcionar essa qualidade de vida que eu estou desejando.”

❖ melhores condições de trabalho, com um ritmo menos acelerado – *Condições de segurança e saúde do trabalho;*

“Com as mudanças que aconteceram, nossa carga horária reduziu bastante, a nossa hora extra é bem menor, facilitou para nós em matéria de serviço, a carga horária não é mais tão pesada, o serviço é mais leve, se tornou mais fácil, só que com carga horária menor, salário menor. E com salário menor, mais dificuldade de manter o padrão de vida que a gente estava levando.”

❖ melhoria no aspecto financeiro – *Compensação justa e adequada;*

“...antigamente eu recebia bem menos... está certo que era uma outra firma, mas quando eu vim para a Empresa A aumentou o salário em comparação ao que eu ganhava...”

❖ aumento do coleguismo – *Integração social na organização;*

“Para mim melhorou em termos de companheirismo. ... lá no meu setor o pessoal é unido, não tem esse negócio de um falar mal do outro, um entregar o outro...”

❖ sentimento de orgulho em trabalhar na Empresa A, através do reconhecimento da empresa externamente – *Relevância social da vida do trabalho;*

“Se eu pegar aqui, que mudaram para mim a qualidade de vida, foi de estar trabalhando aqui, e o próprio pessoal, o povo em geral vê como a Empresa A é lá em cima, uma firma que cresceu muito e que está com a qualidade que pretende alcançar a ISO 9001. Então isso já é um grande passo, de uma qualidade melhor de vida, por estar trabalhando aqui numa empresa forte, uma empresa grande. Melhorou para mim o trabalho, crescimento, as máquinas modernas que melhorou, cada vez menos a mão de obra tu ocupa, só mais é cuidar, e o negócio de higiene que melhorou bastante também, então... não, piorar não.”

“Com o crescimento da empresa ao longo destes anos, só nos resta ter um orgulho muito grande em poder compartilhar com isto e já estar participando há vários anos e no dia-a-dia, um aprendizado muito grande com a experiência entre colegas e demais pessoas de convivência.”

❖ mais tempo para o empregado, com a execução de menos horas extras – *Trabalho e espaço total de vida;*

“Para mim não influenciou muita coisa, é que eu não tenho perspectiva de crescimento aqui dentro, então não tem o que mudar muito. Mas um aspecto positivo na minha vida é que eu tenho mais tempo para mim agora,

porque a firma está com as vendas baixas, então não se está se fazendo hora extra, e não se está tendo muito serviço na firma, então eu tenho mais tempo para ninguém, para minha família e para minha namorada só que consequentemente o meu salário baixou pela metade, então eu acho que seu principal ponto, que são as vendas, que melhorou a minha qualidade de vida com a minha família e piorou no meu salário, no meu poder aquisitivo.”

❖ menor centralização de responsabilidades, sentindo-se assim mais responsável – *Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidades;*

“... nós tivemos um avanço tecnológico e a descentralização do poder. Em função deste novo sistema, pra mim melhorou.... Antes a gente trabalhava num ritmo frenético. Não tinha muito tempo pra pensar. Com este novo sistema a gente pode, diria assim, pensar um pouco melhor, tirar mais conclusões. A gente tá mais seguro, pelo menos da minha parte. Com a descentralização, com a delegação de responsabilidades por parte da gerência, não sei o que poderia ter mudado na minha qualidade de vida, mas eu me sinto mais responsável. Eu tenho um pouquinho, uma visão um pouco diferenciada daquela que eu tinha. Tô vivenciando os problemas, eu sei como é difícil pra resolver estes problemas. Então a gente começa a dar valor. Eu acho que eu cresci como pessoa a partir do momento que eu tenho mais responsabilidades. Então eu acho que é isto na minha qualidade de vida.”

❖ estabilidade no emprego – *Oportunidade de crescimento e segurança.*

“Acho que a principal melhoria hoje seria a estabilidade de emprego, que o funcionário da Empresa A tem, e isto conforta muito o funcionário, sabendo que ele precisa da empresa e que a empresa precisa dele. E o aspecto financeiro também, que motiva bastante.”

Os reflexos negativos no trabalho vincularam-se principalmente:

❖ à questão financeira que piorou, por não existir mais a possibilidade de realizar horas extras – *Compensação justa e adequada;*

“As mudanças que eu falei que foram negativas, por exemplo do salário - que a gente recebe bem menos, então aquele tempo em que eu comecei eu ganhava quase o dobro do que eu ganho hoje, porque eu fazia bastante horas e tal, e isso refletiu na minha qualidade de vida financeiramente, porque se gasta menos e, então, se sai menos, e aí a gente se limita mais a ficar em casa, não vai no fim de semana no cinema, não vai comer fora porque vai faltar e tal. O que refletiu essas mudanças foi com a questão do lazer, vamos dizer assim. E às vezes tu precisas uma coisa para dentro de casa e tu tens que juntar dois ou três meses para conseguir; uma vez em um mês a gente conseguia. Acabou as horas extras e agora só nosso salário e deu. Eu acho que é isso.”

“Com as mudanças que aconteceram, nossa carga horária reduziu bastante, a nossa hora extra é bem menor, facilitou para nós em matéria de serviço, a carga horária não é mais tão pesada, o serviço é mais leve, se tornou mais fácil, só que com carga horária menor, salário menor. E com salário menor, mais dificuldade de manter o padrão de vida que a gente estava levando.”

“Eu acho que com as mudanças que houveram, melhorou principalmente para a empresa, que o crescimento foi bom nesses anos aí, e para os funcionários antes piorou do que melhorou.....em termos de salário.”

❖ à empresa que deveria valorizar mais os empregados – *Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidades;*

“Eu diria que a qualidade de vida, minha e de minha família, ela está estável, mas está muito difícil a gente manter essa qualidade de vida, por tudo que está acontecendo. Eu acho que está na hora do patrão, de ele ver um pouco o lado dos funcionários para ele poder melhorar a qualidade de vida da gente também.”

❖ a não visualizar perspectivas de crescimento na empresa – *Oportunidade de crescimento e segurança*;

“Para mim não influenciou muita coisa, é que eu não tenho perspectiva de crescimento aqui dentro, então não tem o que mudar muito.”

❖ ao desaparecimento do ambiente familiar, passou a ser mais profissional – *Integração social na organização*;

“Hoje é muito o lado profissional, é por aí, diferente daquele lado familiar. E esse seria o lado negativo.”

❖ a maiores cobranças – *Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidades*.

“...a negativa é a grande cobrança em cima de alguma coisa que é colocada sem uma certeza, sem uma clareza, quem realmente deveria fazer essa mudança.”

A pesquisa não identificou nenhum reflexo significativo das mudanças implementadas na empresa na qualidade de vida fora do trabalho, na percepção dos empregados, estando todas elas relacionadas às categorias conceituais de Walton (1975), quanto à Qualidade de Vida no Trabalho.

5.2.1.5 Considerações - Empresa A

Com base nos dados coletados na pesquisa, concluímos que os empregados da Empresa A são atraídos para trabalhar na mesma pelo ótimo conceito que esta possui na região, relacionado ao fato de ser uma empresa sólida e em fase de crescimento, resultado observado após o incremento de produção e expansão do parque industrial, decorrentes das implementações das mudanças organizacionais dos últimos cinco anos.

Esta imagem de solidez e expansão que os empregados visualizam poderá lhes trazer como consequência segurança em relação à manutenção do emprego, bem como meio de sobrevivência através do salário compatível com o mercado, acima do padrão

regional e garantido no final de cada mês, proporcionando aos mesmos a tranquilidade necessária dentro da família, fatores importantes que os fazem permanecer na empresa.

A visualização de perspectivas futuras de crescimento tanto pessoal quanto profissional, de vir a ser “alguém na vida” e, o fato de encontrarem na Empresa A um ambiente de amizade e coleguismo condizem com fatores muito significativos para os empregados. Ou seja, o indivíduo busca em seu trabalho uma remuneração justa e adequada, mas também uma convivência sadia e oportunidade de crescimento (Castel, 1998).

A pesquisa revelou que de certa forma os empregados da Empresa A mostraram-se receosos em deixar um emprego “certo”, para aventurar-se num mercado competitivo e restrito em termos de emprego na região do Vale do Taquari, mas também pela cultura de conceder grande importância à “estabilidade” no emprego, de não ficar “pulando de galho em galho” em busca de outro trabalho. Ou seja, os motivos que fazem os empregados permanecerem na Empresa A estão vinculados à dificuldade de sair de um emprego garantido e seguro, de uma empresa em ascensão. Consideraram importante “estabelecer-se num lugar e tentar crescer, pois a coisa tá difícil aí fora”.

Os dados coletados na pesquisa nos levaram a concluir que os empregados da Empresa A, de uma forma geral, mostraram-se satisfeitos quanto ao coleguismo, “pela amizade que a gente tem com as pessoas, pela amizade que as pessoas têm com a gente”, quanto às boas condições de trabalho e por gostarem do que fazem, demonstrando atitude favorável em relação ao trabalho, mesmo considerando-se que o sentido de trabalho é único para cada indivíduo, com base em suas concepções e significados (Robbins, 1999).

Portanto, a idéia apresentada por Robbins (1999) de que a estimativa de quão satisfeito ou insatisfeito um empregado encontra-se no trabalho é um somatório de vários elementos separados, confirma-se nas verbalizações dos grupos focais, pois, segundo os empregados e com base nos dados apresentados na pesquisa, “são muitas variáveis que fazem com que tu te sintas bem na empresa”.

Entretanto, também apontamos *fatores de insatisfação* que poderão prejudicar o desempenho dos mesmos, ou até mesmo causar o desligamento destes da empresa, principalmente os empregados dos setores vinculados à produção.

Os principais aspectos referem-se à remuneração, ou seja, as diferenciações salariais entre os empregados mais antigos e aqueles recém admitidos. Bom Sucesso (1998) salienta que estas diferenças podem gerar aumento da auto-estima para os privilegiados, mas também sentimento de discriminação e injustiça aos que não são contemplados. Outro fator gerador de insatisfação vinculou-se ao não recebimento da Participação nos Lucros e Resultados, referente ao ano de 2000, o que causou um descontentamento muito grande com a direção da empresa.

A pesquisa também identificou pontos de insatisfação quanto à forma de tratamento dos empregados, sendo que estes se consideraram sem a importância que mereceriam dentro do contexto da Empresa A, em comparação ao tratamento oferecido às máquinas.

Abaixo seguem algumas verbalizações que identificaram os principais fatores que a Empresa A necessitará trabalhar para reverter alguns aspectos negativos em seu ambiente organizacional, pois empregados satisfeitos têm melhor saúde e sua satisfação é estendida à sua vida fora do trabalho (Robbins, 1999). Procuramos manter na íntegra as falas dos grupos, por considerarmos que mais do que comentários, elas representaram um desabafo do ponto de vista humano, de pessoas que potencialmente demonstraram desejos de crescer, se desenvolver e, principalmente, contribuir com sua empresa, “trazendo um melhor resultado para a instituição”.

“... a pessoa que talvez está trabalhando há um bom tempo aqui dentro da empresa, se torna, equivale à mesma pessoa que entrou há pouco, talvez essa pessoa está muito tempo aqui dentro, ela vai fazer o trabalho dela, mas ela se bitola àquele serviço ali que ela está fazendo, então ela não vai tentar dar o de si...”

“...o que é que tu vê hoje em dia, os donos, os chefes só dão importância para as máquinas, o funcionário que trabalha, ele pode ser substituído, então ele não tem valor.a gente ganha para sobreviver.Agora está tudo mais automatizado, tudo mais simples, a empresa dá mais valor para o seu maquinário do que para seus funcionáriosOutra coisa que me deixou muito triste, é a questão da nossa participação, a gente não ganhou, isso é, a empresa não teve lucro, dizem que não teve lucro, e a gente não tem como saber também, a gente trabalha na produção.”

“Com o crescimento da empresa as normas dela estão ficando cada vez mais rígidas, e isto de um jeito ou de outro gera conflitos de comportamento entre os funcionários. E aí vem o desmotivo de continuar trabalhar e até sair da empresa.”

“... a satisfação do funcionário tá no andamento da empresa, se eu estiver trabalhando numa empresa e se eu não estiver bem, talvez financeiramente, porque eu vou estar preocupado com as contas que eu tenho que pagar... porque se chegar o dia em que vai vencer a luz e eu não tiver dinheiro para pagar, os caras vão me cortar. Eles não querem saber...”

Comparando a referência teórica de Bom Sucesso (1998) com os resultados apresentados na pesquisa, no que tange às posturas individuais que caracterizam manifestações de descontentamento, podemos identificar empregados com postura *derrotista e pessimista*, ou seja, indivíduos que se encontram descrentes com o futuro profissional na empresa e, com isso, tendem a transmitir sentimentos negativos aos colegas, gerando desestímulo às novas idéias e situações de conflito nas relações de trabalho, causando possíveis dificuldades na implementação de futuras mudanças organizacionais.

“...o que me deixa insatisfeito na empresa é que a mesma entrou nessa onda aí que estão aí fora tem muito desemprego e tal, então nós ficamos desvalorizados aqui dentro da empresa...”

A partir dos dados coletados na pesquisa foi possível concluir que o significado de Qualidade de Vida tanto no trabalho quanto fora dele envolve alguns aspectos mais significativos apontados nos grupos focais pelos empregados da Empresa A:

“Qualidade de vida é se sentir bem consigo mesmo, em equilíbrio profissional, familiar e espiritual, para então viver bem com a família e viver bem no trabalho, fazendo o trabalho que se gosta, com saúde e segurança, recebendo uma remuneração compatível, não somente para suprir as necessidades básicas, mas também para satisfazer os sonhos de consumo e lazer.”

Basicamente as oito categorias conceituais de Walton (1975) foram mencionadas, porém a maior ênfase foi dada às categorias *compensação justa e adequada e trabalho e espaço vital de vida*. Podemos concluir pelos fatos e dados apresentados no estudos, que os empregados da Empresa A ainda vinculam sua qualidade de vida à necessidade de receber uma remuneração digna para atingir seus objetivos que, entre os principais, encontra-se o lazer com a família e poder “fazer o que se tem vontade”.

Comparando a referência teórica de Walton (1975), que vincula a *compensação justa e adequada* à relação entre o salário recebido e o trabalho realizado, o treinamento requerido, experiências e responsabilidades com os resultados apresentados na pesquisa, podemos inferir que o significado desta categoria, na percepção e reação dos empregados da Empresa A, é mais ampla, pois inclui desejo e necessidade de receber uma remuneração digna para suprir suas necessidades básicas, que esteja de acordo com sua função, mas também proporcionar um certo “conforto”, “...poder dar o melhor para minha família, de repente dar o que a gente não teve quando a gente era pequeno...”, conseguir realizar os sonhos de consumo e atingir as metas que foram projetadas para o futuro.

Walton (1975) também sugere relações complexas entre as oito categorias conceituais, o que, com base nos dados coletados no presente estudo, pode-se chegar às seguintes conclusões:

a) Para os empregados da Empresa A, a *compensação justa e adequada* possibilita a realização do *trabalho e espaço vital de vida*, ou seja, receber um salário compatível possibilita momentos de lazer para si e com a família, sem preocupações a mais. Esta *compensação justa e adequada* também possibilita a concretização do sonho de voltar a estudar ou concluir a faculdade, e assim tornar mais próximo o sonho de *oportunidade de crescimento e segurança*.

b) Se sentir bem no trabalho, conciliando um bom ambiente, ou seja, *condições de segurança e saúde do trabalho*, vincula-se a um bom convívio com colegas – *integração social na organização*, que para os empregados da Empresa A são fatores que interferem diretamente na satisfação ou insatisfação no trabalho.

O estudo procurou evidenciar o significado de Qualidade de Vida no Trabalho e fora dele, porém diante dos dados coletados, podemos concluir que os empregados da Empresa A salientaram a interação e interligação que existe na qualidade de vida tanto aos aspectos relacionados ao trabalho quanto fora dele. Ou seja, torna-se difícil, em alguns momentos, diferenciar estes aspectos, pois a qualidade de vida no trabalho e fora dele, relacionam-se e interferem um no outro diretamente a todo instante, pois, “qualidade de vida é um bem estar, tanto no local de trabalho, quanto no ambiente familiar”.

Com base nas percepções dos empregados da Empresa A quanto à qualidade de vida, a pesquisa mostrou que os mesmos consideram-na *razoável* ou *regular* em alguns aspectos, ou não tão boa quanto desejariam, pois não estão conseguindo realizar seus objetivos pessoais, nas mais variadas áreas, como: (a) dedicar mais tempo para a família, o lazer; (b) adquirir algo que desejam; (c) ter condições de estudar; (d) crescer profissionalmente e (e) o estresse em virtude da vida atribulada. Estas colocações reforçam a tese de Bom Sucesso(1998), que vincula o maior desafio do empregado, atualmente, à dificuldade em conciliar trabalho e vida pessoal.

“Exceto a questão de ter que administrar muito bem o tempo, posso considerar que minha qualidade de vida está ótima. Justamente por se atingir a integridade de um homem no sentido de ter um bom trabalho, poder satisfazer, não só suas necessidades básicas, mas sim já ter um padrão de vida. Então, este equilíbrio do teu lado familiar, financeiro, psicológico, espiritual, faz com que você realmente tenha uma vida saudável. E o que é básico, é ser feliz.”

“...A qualidade de vida financeira está baixa, a maioria das pessoas está na empresa aí também, a moral do pessoal está baixa, acho que a qualidade de vida se reflete da empresa também para casa, então a moral do pessoal está bem baixa aí dentro da empresa. Isso não dá para se negar também, tem que se falar, que aqui é uma pesquisa que vai refletir alguma coisa, eu acho, que vai chegar aos ouvidos dos nossos chefes...”

Com base na percepção dos empregados quanto aos *incentivos* oferecidos pela Empresa A que promove a qualidade de vida, podemos concluir que esta procura melhorar a qualidade de vida dos mesmos garantindo uma remuneração compatível com a função (*compensação justa e adequada*); oferecendo convênio com plano de saúde, atendimento médico e odontológico e bom ambiente de trabalho (*condições de segurança e saúde do trabalho*). Também o auxílio faculdade para alguns empregados, treinamentos externos através de cursos e estabilidade no emprego (*oportunidade de crescimento e segurança*) e o coleguismo (*integração social na organização*) são percebidos pelos empregados como importantes incentivos para a melhoria da qualidade de vida.

Entretanto, não foram identificados nos dados coletados na pesquisa incentivos vinculados à categoria conceitual de Walton (1975) *de oportunidade imediata, uso e desenvolvimento de capacidades*, que seria através da possibilidade dos empregados utilizarem suas reais capacidades, bem como o recebimento de *feedback*, importante como retorno do desempenho das atividades. A participação no planejamento e implementação das atividades também não foi mencionada pelos empregados.

Podemos concluir que a Empresa A não favorece a participação de seus empregados a ponto destes identificarem este fator *incentivador* da qualidade de vida.

Quanto à categoria *trabalho e espaço total de vida* esta não foi mencionada como *incentivadora*, ou seja, na percepção dos empregados, a Empresa A ainda não lhes proporciona incentivos que visem ao equilíbrio entre a vida pessoal e familiar.

A pesquisa mostrou que na percepção dos empregados da Empresa A aspectos que devem ser oferecidos como *incentivadores* se relacionam à: (a) remuneração recebida ou aos aspectos vinculados a estes, como cesta básica e prêmios por metas alcançadas (*compensação justa e adequada*); (b) ampliação dos benefícios já recebidos (*condições de segurança e saúde do trabalho*); (c) concessão de auxílio estudo para um número maior de empregados e mais treinamentos (*oportunidade de crescimento e segurança*), bem como (d) estimular o desenvolvimento da Associação dos Funcionários como forma de promover um espaço de lazer para os empregados e seus familiares (*trabalho e espaço total de vida*).

No que se refere à implementação de mudanças organizacionais na Empresa A, os dados da pesquisa possibilitam concluir que os gestores identificaram como demanda o desenvolvimento tecnológico, através da necessidade estratégica do aumento no número de consumidores, desenvolvendo mudanças significativas nesta perspectiva, deixando para um “segundo plano” as demais alterações que seriam necessárias para o desenvolvimento da empresa, ou seja, em especial a perspectiva humana. Um aspecto importante assinalado foi o fato de o gestor da empresa não procurar alterar a cultura da empresa, querendo que a mesma permanesse familiar em seu modo de tratar os empregados.

Entretanto, Wood (2000) chama a atenção ao fato de que para que as mudanças alcancem resultados positivos, estas devem vir acompanhadas de mudanças nos valores comuns, nos símbolos e nas crenças do grupo, ou seja, na cultura da empresa.

Buscando referência no que Pereira e Fonseca (1997) mencionam sobre os estágios da mudança, com base na pesquisa, podemos concluir que a Empresa A apresentou o *estágio de mudança natural*, primeira fase, chamada *pioneira*, na qual a principal preocupação é a sobrevivência percebida pelo desafio de conquistar e assegurar recursos e

clientes. A presença do líder natural, do fundador, é fator marcante, que norteia a administração, transmitindo os valores, a visão do negócio, modela o clima, geralmente de informalidade. A estrutura administrativa é ágil e flexível e as decisões rápidas e intuitivas.

Pode-se concluir que a percepção dos empregados frente às mudanças na Empresa A igualaram-se à realidade, ou seja, estes identificaram como mudanças mais significativas aquelas que realmente foram implementadas, principalmente quanto à questão *tecnológica*, com a instalação de máquinas de última geração, comandadas por computadores (até há algum tempo atrás o processo produtivo era praticamente manual) e investimentos na infraestrutura da empresa, na climatização dos setores de trabalho, e na instalação do sistema de informatização SAP.

Por outro lado discordaram com a percepção do gestor da empresa no que se refere ao ambiente organizacional. Para os empregados, a empresa deixou de ter aquele ambiente familiar característico de alguns anos atrás. Apontaram um maior distanciamento da direção para com os empregados, pois “hoje em dia a gente não recebe nem um “oi” do dono da empresa”, bem como a desvalorização do fator humano, perspectiva esta que mereceu pouca atenção até o momento por parte da direção da Empresa A, sendo que “na empresa tudo cresceu, tudo ficou maior, mais bonitinho, mais automatizado. Só entre o lado humano, pessoal, aquele lado familiar que tinha está sendo cada vez mais deixado de lado.”.

Ou seja, a pesquisa identificou que, na percepção e reação dos empregados da Empresa A, as principais *conseqüências* das mudanças organizacionais vincularam-se à aquisição de novos mercados, através da melhoria do produto, da higiene e melhores condições de trabalho (climatização e menor esforço físico, menos cansativo), aspectos estes que tinham, para o gestor, prioridade nas mudanças da empresa. Entretanto, novamente os empregados chamaram a atenção para as *conseqüências negativas* quanto à estratégia *humana* na medida em que gerou maior desemprego, através da automatização do processo produtivo, e a desvalorização do empregado em comparação às máquinas. É importante salientar que estes sentimentos vincularam-se aos empregados que trabalham diretamente com a produção, pois foram estes que sentiram maior diferencial na maneira de trabalhar após as muitas mudanças tecnológicas implementadas nesta área.

O estudo mostrou que na empresa pesquisada os fatores que *facilitaram* a implantação das mudanças, segundo percepção e reação dos empregados, vincularam-se à necessidade de mudança interna como consequência da exigência externa (globalização e competitividade) e, principalmente, pela boa administração, a visão de mercado, a firmeza e competência da direção. Também chamaram atenção para o interesse e qualificação dos empregados que em muito auxiliou para as mudanças ocorrerem.

A pesquisa identificou como fatores *dificultadores*, na percepção dos empregados, a centralização das decisões na direção da empresa, pois consideraram a participação dos mesmos como fundamental para que no processo de mudanças não tivessem tantas resistências, o que é enfatizado por O'Toole (1998), que chama atenção ao fato de que para ocorrer as mudanças na organização um fator chave é de que haja participação em todos os níveis na tomada de decisões, especialmente naquelas que envolvem mudanças de processos e resultados de melhoramento a curto prazo.

Outro fator importante identificado foi o crescimento acelerado da empresa A, dificultando o acompanhamento dos empregados pela falta de preparação e treinamento para que o mesmo possa acompanhar a evolução tecnológica. Aqui, as idéias de Fleury (1993) destacam-se através da premissa de que a evolução da capacidade de uma empresa em atender novas necessidades em novos mercados, através da inovação, passa pelo desenvolvimento da capacitação dos recursos humanos.

A falta de comunicação interna, de uma forma geral mas, principalmente no que se refere às mudanças a serem implementadas foi outro aspecto relacionado como *dificultador*, pois promove distorções das informações recebidas e o consequente mau entendimento e interpretações errôneas (Hronec, 1994). Morgan (1976) salienta que a comunicação deve ser considerado um facilitador muito importante no processo de implementação de mudanças na medida que é através da troca de informações, idéias, atitudes e sentimentos que as pessoas são guiadas para a satisfação de ambas as partes, delas próprias e das empresas.

Portanto, podemos concluir que de um modo geral, os empregado da Empresa A perceberam a necessidade de implementação das mudanças, considerando-as importantes

na medida em que proporcionaram um avanço tecnológico à empresa, aquisição de mercados e, conseqüentemente, maior crescimento e segurança na manutenção dos empregos. Entretanto, consideraram que estas poderiam envolvê-los mais, dando mais oportunidade de participação do empregado nas decisões que envolvam sua atividade, bem como visualizar no fator humano uma demanda importante para a implementação das mudanças na Empresa A .

Assim, os empregados da Empresa A perceberam os *reflexos da mudança* em sua qualidade de vida como positivos e negativos. As mudanças proporcionaram uma perspectiva de crescimento profissional e pessoal, em conseqüência de possibilidades de novas funções, novas atividades devido ao crescimento da empresa, bem como uma maior estabilidade e segurança na manutenção do trabalho. Consideraram positivas as melhorias realizadas nas condições nas quais o trabalho era realizado e o sentimento de orgulho que evidenciaram por trabalhar numa empresa sólida e em expansão.

Entretanto, como *reflexos negativos* referem-se ao aspecto financeiro que vem dificultando a realização de sonhos de consumo e a satisfação de suas necessidades básicas. O ambiente de trabalho deixou de ser familiar, ou seja, há mais cobranças, mais responsabilidades e muitos não estavam preparados para enfrentar as mudanças implementadas.

Com todos os incrementos em várias áreas, verificou-se durante a pesquisa que empregados antigos não mais visualizam a perspectiva de crescimento profissional e pessoal, tão importante para os mesmos, pois consideraram que os empregados mais novos possuem mais oportunidades do que os que estão há mais tempo na empresa.

Assim, com base nos dados cobtados na pesquisa, podemos concluir que as mudanças organizacionais implementadas na Empresa A possibilitaram ao empregado aquisição de condições de trabalho mais favoráveis, mas também provocaram nos mesmos sentimentos de insatisfação pois perceberam a ênfase dada pela direção à questão tecnológica, deixando o humano em “segundo plano”.

5.2.2 EMPRESA B

5.2.2.1 Percepções gerais sobre a Empresa B – imagem, expectativas, satisfação e insatisfação

Para posterior análise da qualidade de vida dos empregados da Empresa B, inicialmente a pesquisa buscou verificar com os mesmos suas expectativas e percepções em relação ao trabalho, através do questionamento dos principais motivos que os levaram a trabalhar na empresa e os fatores que propiciaram a permanência nesta, de modo a conhecer os fatores de satisfação e insatisfação, e, em especial, como as pessoas se sentem na organização e, assim, como reagem aos processos de mudança (Bom Sucesso, 1998), conforme consta no Quadro 12.

Quadro 12: **EMPRESA B - Percepções gerais dos empregados sobre a Empresa B – imagem, expectativas, satisfação e insatisfação**

Motivos para trabalhar na empresa	Motivos para permanecer na empresa
<ol style="list-style-type: none"> 1) Bom conceito da empresa; 2) Necessidade de trabalhar; 3) Indicação de colega ou parente; 4) Perspectiva de crescimento pessoal e profissional; 5) Reside próximo à empresa; 6) Custeio de 80% da faculdade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Amizade e coleguismo; 2) Variedade de benefícios (médico, dentista, restaurante); 3) Perspectiva de crescimento pessoal e profissional; 4) Gostar do que faz (trabalho que realiza) 5) Necessidade de um emprego (desemprego – não é fácil conseguir emprego); 6) Auxílio faculdade e ensino fundamental; 7) Boas condições de trabalho; 8) Valorização profissional do empregado; 9) Reside próximo à empresa; 10) Facilidade de comunicação, proximidade com a direção e superiores.

Principal(is) fator(es) de satisfação	Principal(is) fator(es) de insatisfação
1) Gosta do que faz; 2) Coleguismo; 3) Auxílio estudo – faculdade e ensino fundamental; 4) Variedade de benefícios; 5) Perspectiva de crescimento pessoal e profissional; 6) Estabilidade do emprego; 7) Relacionamento com colegas fora do local de trabalho.	1) Política salarial; 2) Relacionamento com colegas: colegas que tratam mal outros colegas, desmotivação de alguns por motivos pessoais, falta de engajamento, muito individualismo, falta cooperação e o mau-humor; 3) Falta reconhecimento e <i>feedback</i> ; 4) Não tem motivos de insatisfação.

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais (ordem decrescente).

a) Motivos para trabalhar na empresa - imagem

Na Empresa B a pesquisa revelou que o motivo mais citado e significativo que levou os empregados a procurarem trabalho foi o bom conceito da empresa na comunidade, constituindo-se como referência inclusive na Universidade da região.

“ O que me fez trabalhar aqui na Empresa B foi assim, eu sempre achei que era uma empresa boa de se trabalhar. Eu tinha colegas de aula na época, então eles comentavam, o que eles tinham. E mesmo assim escutando professores comentando.Eu deixei um emprego fixo, que eu ia em 5 minutos da minha casa, tava no meu emprego, mas eu queria trabalhar aqui. Pelo que falavam da empresa e eu achava que ia ser uma boa pra mim, pois eu queria crescer, não queria ficar sempre na mesma.

“... Todos sabem o conceito que a Empresa B tem no mercado e na região do Vale do Taquari, no Estado. ... O que me fez aceitar a proposta de vir pra cá é a solidez da empresa. A empresa é sólida. Não é garantia de emprego pra ninguém a empresa sólida, emprego eu tenho que garantir todos os diasTem uma estrutura bem montada, tem trabalho social, trabalho de ajuda aos funcionários, aos colaboradores.”

Outros fatores identificados pela pesquisa:

- ❖ necessidade de trabalhar para suprir as necessidades básicas e sustento da família;

“Eu vim pra empresa, eu trabalhava no interior, na agricultura, então a área da agricultura está muito falida, o próprio governo não dá muito apoio; então eu pensei em ir para uma empresa onde eu ganhasse o meu salário mensal e conseguisse manter a minha família, então eu precisaria mais ter um emprego fixo, garantido para manter a minha família.”

- ❖ indicação de algum colega ou parente, referindo-se à Empresa B como um ótimo local de trabalho;

“Eu trabalhava de empregada doméstica e tinha vários conhecidos que trabalhavam na Empresa B sempre se falava muito bem da empresa.”

- ❖ perspectiva de crescimento pessoal e profissional;

“O que me levou a trabalhar aqui foi a perspectiva de crescimento a longo prazo. Que isto foi me deixado bem claro na minha entrevista, que em outras duas empresas eu não tive esta visão, eu não tive esta perspectiva... acabei optando por vir trabalhar aqui por esta perspectiva de crescimento.”

- ❖ residir próximo à empresa, não necessitando depender de ônibus;

“Eu comecei a trabalhar aqui na Empresa B porque eu trabalhava fora sempre e ficava perto da minha casa. E não foi por nenhum interesse, outros interesses, era porque era pertinho da minha casa.”

- ❖ o custeio de 80% no pagamento da faculdade.

“Eu trabalhava em outra empresa e sempre quis trabalhar aqui por causa de que eles pagam 80% da faculdade. Este é o principal motivo para vir trabalhar aqui.”

b) Motivos para permanecer na empresa - expectativas

Os resultados apontaram que na Empresa B os motivos de *permanência* vincularam-se ao coleguismo encontrado no local de trabalho e à amizade desenvolvida, tanto no trabalho quanto fora dele, com realização de festas, passeios e encontros.

“..... Não é um único fator que faz tu permanecer numa empresa o clima organizacional, a amizade que tem entre as pessoas, com quem tu te relaciona. Se encontrar fora da empresa. Também eu não senti competição aqui dentro, em nenhum nível hierárquico, não tem isto. Porque assim como a empresa está crescendo, todos estão crescendo juntos. Ninguém tá querendo puxar o tapete de ninguém. Isto em outras empresas que eu trabalhei era muito forte. A gente se sente bem aqui, é uma extensão do lar. Às vezes, tenho colegas e, eu também estou na mesma situação, a gente até esquece de ir para casa. Porque tu tá num lugar bom, tu tá fazendo uma coisa que tu gosta, então tu não te importa se tem que ficar um pouco a mais...”

“É que aqui é diferente, o tratamento que a gente ganha é diferenciado, nem parece ser uma empresa, muitas vezes parece que a gente está entre amigos, numa grande roda de amigos, onde a gente tem os seus compromissos, seus deveres, mas também a gente tem as horas de descontração, que não tem assim: eu sou mais e tu é menos, não existe isso aqui. A gente vê que em outras empresas isso existe muito forte - chefe é chefe, e subordinado é subordinado - e aqui isso é muito bem dosado, então cada um sempre sabe seu limite.”

O grande número de benefícios oferecidos pela empresa também se tornou forte motivo de *permanência*, pois supre as necessidades básicas dos empregados no que se refere à saúde, alimentação e educação.

“... oferecem muitas vantagens, tem dentista, médico, agora eles estão fornecendo estudos para pessoas que não têm 1º grau ainda. ajudam com 80% em faculdade e eu ainda pretendo cursar, fazer uma faculdade.”

O estudo mostrou que para os empregados da Empresa B a perspectiva de crescimento pessoal e profissional é fator significativo de *permanência*, pois acreditam que em consequência do crescimento e desenvolvimento da empresa, eles também terão mais oportunidade de crescerem pessoal e profissionalmente.

“..... participo de palestras, cursos, feiras, isto tudo faz com que eu cresça profissionalmente e posso aplicar na própria empresa meus conhecimentos, e porque eu gosto do meu trabalho. Sou extremamente feliz fazendo o que eu gosto, eu me realizo.”

“... pela oportunidade que a empresa deu para a gente crescer, e dá a todos um nível assim de respeito...”

“...o que me leva a ficar aqui é que a gente tem boas perspectivas para o futuro... a gente não vê assim que daqui a pouco em qualquer recessão derrubar eles, são muito fortes, então têm mesmo futuro...”

Gostar do trabalho que realizam foi referido pelos empregados como um dos principais aspectos para permanecer na empresa, pois, segundo eles, quem não gosta do que faz, não poderia continuar exercendo a atividade que executa, pois estaria totalmente desmotivado.

“Em primeiro lugar, eu gosto da empresa, eu me sinto bem aqui dentro, eu gosto do que eu faço. Eu acho que se uma pessoa que não gosta do que ela faz deve ir embora mesmo, se tu vai permanecer num lugar que tu não gosta, tu vai te sentir muito mal.”

A pesquisa identificou outros aspectos importantes que afetam a *permanência* dos empregados na Empresa B, tais como:

- ❖ necessidade de um emprego, pois o desemprego é uma realidade na região onde situa-se a empresa;

“Acho que em primeiro lugar não é fácil de conseguir um emprego, tem bastante desemprego aqui na cidade de Lajeado, a gente não pode, por qualquer desavença, largar o emprego.”

- ❖ auxílio estudo, tanto faculdade (custeio de 80%) como ensino fundamental (curso gratuito);

“A empresa oferece vários benefícios....Você quer fazer algum curso, você quer fazer um curso superior, então ela apóia os colaboradores neste ponto.”

- ❖ boas condições de trabalho;

“...é um trabalho muito bom, um trabalho limpo, o cara pode se sentir à vontade ali dentro.”

- ❖ valorização profissional do funcionário que trabalha na Empresa B;

“...é uma empresa que valoriza muito as pessoas. A cada dia que passa está valorizando cada vez mais. Procura dar oportunidade para as pessoas aqui dentro que começaram lá embaixo. Muitas pessoas que começaram na produção, como funcionário normal, estão hoje como encarregado, supervisor.”

- ❖ residir próximo à empresa;

“O acesso mais fácil à empresa, porque eu moro perto... eu saio uns minutinhos de casa e já estou aqui, não preciso mais me preocupar em depender de ônibus, ou andar sozinha na rua a pé.”

- ❖ a facilidade de comunicação e proximidade com a direção e superiores.

“...os donos da Empresa B, eles tratam a gente como, comparam as pessoas tudo igual, eles não são de passar e não ver o funcionário, de longe cumprimentam a gente, é um sinal que eles se dedicam, eles gostam dos funcionários, vamos dizer assim, eles não são de deixar de lado, eles sempre estão envolvidos juntos, participando de tudo.”

“...eu não consigo me imaginar trabalhando fora da Empresa B. Por várias vezes tenho sonhado em estar trabalhando em outro lugar. E quando eu me acordo, eu fico pensando, tenho aquela sensação de alívio porque não era verdade, porque eu continuava trabalhando aqui na Empresa B (risos). Aqueles sonhos, aqueles pesadelos que a gente tem, isto me acontece várias vezes.das coisas que me motiva e fazem com que eu trabalhe aqui, talvez seja a forma de como a direção da empresa trata as pessoas. Eu acho que é fundamental onde se tem um relacionamento aberto, franco. Onde a gente tem oportunidade de expor as suas idéias, às vezes a gente é ouvido, às vezes não se é ouvido, mas enfim tem-se esta liberdade.”

c) Fatores de satisfação no trabalho

A pesquisa apontou que na Empresa B os empregados consideraram como um dos fatores mais importantes para sua *satisfação* o gostar do que fazem, do trabalho que realizam.

“O principal fator é eu gostar do meu trabalho. Amo o que eu faço. Gosto muito realmente de todas as atividades que tenho na empresa.”

O coleguismo, o bom relacionamento entre os colegas, como se fosse uma grande família, voltou a ser mencionado por diversos grupos, salientando a importância da amizade entre os empregados da Empresa B.

“O ambiente de trabalho, o ambiente de colegas, tu tem amigos. Como a colega falou, tu tem atividades fora da empresa, no fim-de-semana, fazer trilha, fazer um monte de coisa aí. Fazer churrasco, umas jantas. O entrosamento do pessoal, o ambiente de trabalho, a transparência, inclusive com o pessoal da diretoria. Eu nunca tinha trabalhado numa empresa que fosse tão transparente o relacionamento com a diretoria. A liberdade que eles dão pra trabalhar.”

A pesquisa também identificou o auxílio estudo, tanto em nível de faculdade (custeio de 80%) como em nível de ensino fundamental (oferecido na empresa sem nenhum custo), como aspectos que, segundo os empregados, lhes proporcionam uma grande *satisfação*, pois tiveram oportunidade de retornar ao estudo, ou realizar o sonho de cursar o ensino superior.

“...eu não tinha terminado o 1º grau e agora tão dando chance de terminar aqui. Se fosse pra mim ir em outro colégio, eu não ia ter condições. Então como é aqui, eu vou terminar.”

“Pra mim foi a ajuda na escola, senão não ia tá conseguindo fazer a faculdade. E também depois que eu fiz faculdade eu ganhei uma chance, estou trabalhando na área que estou estudando.”

Outros fatores de *satisfação* no trabalho identificados na pesquisa:

❖ benefícios oferecidos pela empresa, sendo os mais citados o atendimento médico e o atendimento odontológico;

“Eu acho muito bom na empresa principalmente o médico, e dentista, que dá pra levar toda a família. Muitos que não têm condições para ir e aqui temos a oportunidade de levar toda a família.”

❖ perspectiva de crescimento profissional e pessoal;

“Seria esta perspectiva de crescimento que a empresa está tendo. Ah, claro que isto baseado num ambiente propício para isto, como a gente, como a maioria daqui comentou este bom relacionamento, esta facilidade de acesso às pessoas, isto trás um crescimento profissional tanto pessoal muito saudável.”

❖ estabilidade no emprego, ou seja, a sensação de segurança por trabalhar numa empresa *“forte”*;

“O que me faz continuar aqui é a estabilidade no emprego, a firma é forte, exporta bastante, não se aperta na recessão, e as alternativas, oportunidades que ela dá, como benefícios, convênios, cursos, faculdade, colégio, abriu agora, começou, isso faz com que a gente permaneça aqui.”

“Eu acho que é o trabalho com confiança. Se tu tem algum problema, tu pode chegar e falar, não precisa ficar preocupada que tu vai perder o emprego. Geralmente eles ajudam muito quando tu tem um problema, e não precisa ter medo de perder o emprego.”

❖ relacionamento com colegas fora do local de trabalho, reforçando o aspecto coleguismo e amizade já citados.

“...é uma empresa em que todo mundo tenta se ajudar, internamente assim, pela amizade.”

“...coisas que eles fazem: comemorar o aniversário, amigo secreto na Páscoa e Natal, essas coisas assim; de vez em quando a gente faz um churrasquinho, festinhas assim. Tudo isso motiva, porque também não tem graça trabalhar, trabalhar e trabalhar e não ter uma coisa fora.”

d) Fatores de insatisfação no trabalho

A pesquisa apontou como fator significativo de *insatisfação* na Empresa B a política salarial adotada, estando este relacionado: (a) ao baixo salário inicial recebido pelos empregados dos setores produtivos (piso inicial da categoria); (b) após atingir um patamar não há mais perspectivas de crescimento salarial; (c) empregados recém admitidos recebem a mesma remuneração ou maior do que os antigos (nos setores administrativos), bem como (d) salários nivelados, sem considerar a capacidade profissional individual.

“...ouço bastante comentário sobre o salário. Geralmente pra quem começa, R\$ 220,00 é pouco, pelos outros preços. Pra quem paga aluguel, ganhar R\$220,00, o aluguel tá R\$ 180,00, ou um salário, mas geralmente tu não consegue mais uma casa por um salário quem paga aluguel. Não é fácil ganhar pouco e pagar mais do que tu ganha. Paga luz e a comida, não vai ter que chega do salário. Nem sempre dá.”

“O que me deixa mais insatisfeito, não questão minha, mas a de colegas meus. Eu sei que trabalham, têm pessoas que trabalham há 8 anos ou até mais aqui na empresa, atingiram o patamar máximo na função que exercem, então não têm mais como ganhar aumento e eu acho injusto isto, porque a pessoa tá trabalhando e dá o máximo e chega no final de 1 ano e sabe que não vai crescer mais em questão salarial. Eu acho injusto. Eu acho que a empresa teria que avaliar esta situação, porque desmotiva todo mundo. Chega num nível e depois disto não tem mais como crescer.”

“Hoje o que mais me deixa chateada é, eu tô quatro anos aqui dentro, eu sei que tenho capacidade e entram muitas pessoas novas passando por cima da gente. Ou que tem um bom QI, quem indica, que entram aqui ganhando o dobro do que tu tá ganhando. Tu vê colegas bons, lá no nosso setor têm colegas bons, têm gente nova, mas têm colegas bons, que não tão recebendo o valor que deveriam....tu tem que treinar elas, então é sinal que tu tem capacidade, e elas te passam. Não porque tu queira ser melhor, mas tu tem capacidade pra treinar uma pessoa, só que tu teria a capacidade de ocupar aquele lugar e teria que entrar alguém pra ti substituir.”

Apesar da pesquisa identificar o relacionamento com colegas como fator significativo de atração dos empregados à Empresa B, bem como fator de satisfação que

promove a permanência dos mesmos no local de trabalho, o coleguismo também é relacionado como um dos fatores de *insatisfação*, vinculado aos colegas que tratam mal outros colegas, à desmotivação pessoal, à falta de engajamento, de cooperação, individualismo e ao mau-humor de alguns. Neste sentido Bom Sucesso (1998) chama a atenção aos fatores de natureza interpessoais que afetam a qualidade de vida dos empregados, ou seja, mesmo pessoas que gostam do que fazem podem experimentar insatisfação no trabalho em decorrência do estilo gerencial ou das relações interpessoais no trabalho.

“Hoje o que me traz, no caso uma certa insatisfação, é que infelizmente tu não consegue que todos sejam iguais. Às vezes tu quer que a pessoa, teu colega de trabalho, teu colega de mesa, tenha o mesmo pique que tu tenha, ou o mesmo humor, o bom-humor. Quer que a pessoa dê um bom dia legal, às vezes as pessoas chegam meio pra baixo. E às vezes tu tá ali com todo gás, quando a pessoa não responde à altura, tu fica chateado. Porque que é que vem trabalhar então. Dá vontade de dizer: fica em casa dormindo, ou dorme mais um pouco, ou dorme mais cedo.”

A pesquisa revelou *insatisfação* por parte dos empregados pela falta de reconhecimento e *feedback*;

“... não reconhecimento do trabalho que é realizado no setor. A gente procura o máximo e não é reconhecido.”

Em alguns grupos focais os empregados manifestaram não haver motivos de insatisfação. Salientamos que a pesquisa identificou este fato nas verbalizações de empregados com menos tempo de trabalho na Empresa B.

“...eu não tenho do que me queixar, porque pelo tempo que eu estou aqui estou achando que estou ganhando um salário mais ou menos bom, então da minha parte, como está, está bom assim...”

5.2.2.2 Qualidade de Vida

A pesquisa buscou identificar o significado de Qualidade de Vida para os empregados da Empresa B, tanto no trabalho quanto fora dele, e como consideraram a sua qualidade de vida atual, tendo sido analisados com critérios idênticos aos utilizados para a análise da Empresa A. Também procurou revelar os incentivos que a Empresa B oferece atualmente, que, na percepção e reação dos empregados, contribuiu para a melhoria da Qualidade de Vida, bem como o que ainda poderia ser oferecido para melhorar ainda mais.

Para o entendimento da Qualidade de Vida atual dos empregados das empresas pesquisadas (“minha qualidade de vida está ...”), utilizamos as expressões: “Boa”, “Regular ou Razoável” e “Muito Boa”, com base nas verbalizações dos entrevistados dos grupos focais.

No Quadro 13, estes itens foram relacionados resumidamente, com o objetivo de melhor visualização e entendimento da questão Qualidade de Vida para os empregados da Empresa B.

Quadro 13: Qualidade de Vida para os empregados da Empresa B

Categorias conceituais de Walton	Significado/Conceito de Qualidade de Vida “Qualidade de vida para mim é....	Qualidade de vida atual “Minha Qualidade de vida está....	Incentivos oferecidos pela empresa que melhoram a qualidade de vida “A empresa oferece.....	Sugestões de incentivos que a empresa poderia oferecer para melhorar a qualidade de vida “A empresa poderia oferecer....
<p>1) Compensação justa e adequada: relação entre o salário recebido e o trabalho realizado; fatores como treinamento requerido, experiência e responsabilidade ou ainda pelas relações entre salário e talento, habilidade ou demanda de mão-de-obra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ter uma situação financeira equilibrada, boa situação financeira; - Receber para conseguir pagar as despesas, manter as necessidades básicas; - Salário digno de uma pessoa, para que viva bem, a pessoa e a família; - Não ter preocupação que gastou um pouquinho numa ponta e tá faltando na outra; - Dinheiro valoriza muito a pessoa, é bem vista na sociedade (roupas, etc); - Recompensa como consequência do trabalho. - Dinheiro não é tudo na vida. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - situação financeira poderia ser melhor; - tem as necessidades básicas supridas; <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - gostaria de ter uma situação financeira mais generosa; - gostaria que a esposa não trabalhasse – só ele sustentar a casa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prêmios por metas atingidas (ranchos); - Salário (sustento da família) e pagamento do mesmo no dia certo; - Participação nos lucros e resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rever a Política Salarial da empresa; - Reavaliar premiação por meta atingida.
<p>2) Condições de segurança e saúde do trabalho: jornada de trabalho em si e sua relação com as atividades desenvolvidas; condições físicas ambientais que minimizam os riscos à saúde a que o indivíduo é exposto; a qualidade e a disponibilidade de material e equipamentos, e o nível e a quantidade de estresse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sentir-se bem no ambiente de trabalho; - Ter uma boa saúde, tanto física como mental, pois saúde é a base de tudo. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bom ambiente de trabalho; - tem boa saúde; - bom restaurante – boa alimentação; <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - sobrecarga no horário de trabalho; - excesso de tarefas; - função que ocupa é estressante; <p><u>Muito Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - gosta do que faz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplo plano de benefícios, com atendimento médico e odontológico; convênio com Plano de saúde Unimed; - Novo Restaurante; - Boas condições de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Benefícios extensivos aos dependentes; - Plano de saúde com hospitalização e sem desconto aos colaboradores.; - Local para ficar durante os intervalos; - Transporte para colaboradores que residem longe da empresa.

Categorias conceituais de Walton	Significado/Conceito de Qualidade de Vida “Qualidade de vida para mim é....	Qualidade de vida atual “Minha Qualidade de vida está....	Incentivos oferecidos pela empresa que melhoram a qualidade de vida “A empresa oferece.....	Sugestões de incentivos que a empresa poderia oferecer para melhorar a qualidade de vida “A empresa poderia oferecer....
<p>3) Oportunidade imediata, uso e desenvolvimento de capacidades: a) o grau de autonomia; b) a relevância percebida de seu trabalho; c) possibilidade de utilização de múltiplas habilidades; d) a oportunidade de receber “feedback” e e) participar do planejamento e implementação de suas atividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gostar do trabalho, gostar do que faz. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - gosta do que faz; <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pretende crescer profissionalmente; - não está conseguindo realizar-se profissionalmente. 	<p>(*)</p>	<p>(*)</p>
<p>4) Oportunidade de crescimento e segurança: a) possibilidade de crescimento profissional e pessoal; b) oportunidades de aperfeiçoamento próprio por meio da educação continuada; c) possibilidade de promoção e d) o grau de segurança no emprego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ter um bom estudo; - Estudo para poder questionar as pessoas; - Possibilidade de ascensão profissional - Buscar o crescimento; - Ter uma perspectiva de futuro; - Realização profissional. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - tem um bom emprego; - pretende crescer profissionalmente; - pretende voltar a estudar; - pretende se formar na faculdade. <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - não pode estudar no momento; - pretende se formar na faculdade. <p><u>Muito Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - quer voltar a estudar; - possui condições de estudar (terminando a faculdade). 	<ul style="list-style-type: none"> - Auxílio estudo (faculdade e ensino fundamental); - Estabilidade no emprego (segurança); - Treinamentos externos – cursos; - Treinamentos internos – Profissional Cultural – palestras informativas e motivacionais; - Perspectiva de crescimento profissional e pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer cursos de Relações Humanas para chefias.

Categorias conceituais de Walton	Significado/Conceito de Qualidade de Vida “Qualidade de vida para mim é....	Qualidade de vida atual “Minha Qualidade de vida está....	Incentivos oferecidos pela empresa que melhoram a qualidade de vida “A empresa oferece.....	Sugestões de incentivos que a empresa poderia oferecer para melhorar a qualidade de vida “A empresa poderia oferecer....
<p>5) Integração social na organização: a) aceitação do trabalhador pelas características relacionadas ao trabalho, suas habilidades e potencial, com ausência de preconceitos quanto ao sexo, cor, ou estilo de vida; b) igualdade de oportunidades; c) grupos marcados por padrões de ajuda recíproca, suporte sócio-emocional e afirmação da individualidade; d) nível de abertura no relacionamento e como transmitem suas idéias e sentimentos a outros membros da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bom relacionamento com colegas, se dar bem com os colegas ; - Realizar passeios e encontros com os colegas fora do trabalho. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bom relacionamento com colegas – coleguismo; - problemas de relacionamento com o chefe; <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - às vezes outras pessoas são supervalorizadas; - problemas de relacionamento com superior imediato.; <p><u>Muito boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - coleguismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coleguismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um canal para falar das dificuldades – aspecto psicológico - com pessoa qualificada.
<p>6) Constitucionalismo : a) direitos trabalhistas; b) grau de privacidade desfrutado pelos indivíduos dentro da organização; c) liberdade de expressão, com direito de discordar abertamente das opiniões de superiores sem medo de represálias e d) igualdade no tratamento em todos os assuntos, incluindo esquema de compensação, recompensas simbólicas e segurança no trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser cobrado, mas ter o reconhecimento, receber elogios. 	<p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - muitas cobranças. 	<p>(*)</p>	<p>(*)</p>
<p>7) Trabalho e espaço total de vida: equilíbrio entre vida pessoal e familiar do indivíduo e seu trabalho, no que se refere a demanda de carreira, horários e requerimentos de viagem ou que tomam o tempo destinado ao lazer e ao convívio familiar com bases regulares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poder sair com sua família, brincar com os filhos; - Praticar esportes e exercícios físicos; - Poder sair, se divertir com a família, freqüentar um teatro ou cinema; - Poder sair com amigos; - Proporcionar convívio agradável, amor, educação e lazer para a família. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - não tem muito tempo com a família; - tem amigos; <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - trabalha e estuda; - gostaria de ter mais tempo para a família; <p><u>Muito boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - única restrição é não ter tempo para ficar com a família. 	<p>(*)</p>	<p>(*)</p>

Categorias conceituais de Walton	Significado/Conceito de Qualidade de Vida “Qualidade de vida para mim é....	Qualidade de vida atual “Minha Qualidade de vida está....	Incentivos oferecidos pela empresa que melhoram a qualidade de vida “A empresa oferece.....	Sugestões de incentivos que a empresa poderia oferecer para melhorar a qualidade de vida “A empresa poderia oferecer....
8) Relevância social da vida do trabalho: percepção do empregado da importância da empresa em que trabalha na comunidade, o respeito que tem com essa e a imagem que externa, bem como a consciência do trabalhador quanto á sua contribuição neste processo.	- Ter um bom emprego.	<u>Muito boa:</u> - tem um emprego muito bom.	(*)	(*)

<p>Fora do trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer objetivos, tanto na vida profissional quanto pessoal; - É ser feliz; - Estar bem, em paz consigo mesmo, com auto-estima elevada (profissional e pessoal); - Acreditar em algo superior, que não é visível; - Proporcionar alegria a quem está a sua volta; - Auto-confiança - ser valorizado como pessoa, saber que é amada; - Viver bem com a família, pois é a base da vida de uma pessoa; - Poder proporcionar segurança e conforto para a família e educação para os filhos; - Ter uma boa moradia, casa própria; - Ter uma vida saudável, sadia, tanto física quanto mental. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bom relacionamento com a família; - está de bem consigo mesma; - leva uma vida saudável, pratica esportes; - tem casa própria; - ainda paga aluguel; - tem ainda muita coisa para adquirir; <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pretende ter casa própria; - reside longe do local do trabalho; - muito estressante – rotina de muita correria; - tem bom relacionamento com a família; - adquiriu moradia própria; - não está conseguindo alcançar seus objetivos; - pretende comprar um carro; - dinheiro não é suficiente para adquirir o que pretende; <p><u>Muito boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bom relacionamento com a família; - construiu a casa própria; - consegue pagar bons estudos para os filhos; - tem bom padrão de vida. 	<p>(*)</p>	<p>(*)</p>
--------------------------------	--	--	------------	------------

Fonte: Elaborado com base na frequência e das citações verbalizadas nos grupos focais.

(*) Não foram identificados aspectos.

A pesquisa constatou a existência de diversos *conceitos e significados de qualidade de vida* apontados pelos empregados da Empresa B com base em suas concepções de valores de vida, atendimento às necessidades, aspirações humanas e objetivos almejados (Fernandes, 1996). Entretanto, alguns aspectos significativos foram comuns nos grupos focais, o que podemos constatar nas verbalizações e considerações apresentadas a seguir:

a) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

1) Compensação Justa e Adequada

O estudo mostrou que o fator *compensação justa e adequada* foi citado nos grupos focais, porém não constituindo o aspecto mais significativo para a qualidade de vida dos empregados da Empresa B, mas sim, como forma de recompensa em consequência do trabalho realizado. Para estes, a situação financeira equilibrada e digna é necessária para que a pessoa possa viver bem com sua família, consiga pagar as despesas e mantenha suas necessidades básicas supridas.

“... dinheiro não é tudo, mas nos dias de hoje ele valoriza muito uma pessoa, não ela sendo, como tendo ou usando roupas feias ou bonitas, no entanto ela tendo um nível salarial, um nível de dinheiro bom, ela é bem vista na sociedade.”

“...Então qualidade de vida seria poder administrar melhor estas situações, ter uma conta bancária mais confortável, que pudesse proporcionar uma série de coisas Neste sentido assim, eu acho que qualidade de vida é atender primeiro as necessidades básicas, mas ir um pouco além disto também. Talvez eu pudesse freqüentar um teatro, um cinema com a minha família. Pelo menos periodicamente. E o que é cultura e lazer, pessoas que querem qualidade não podem se privar disto. Hoje você vai pensar duas vezes em assinar ou não o jornal, quando você deveria, para se reciclar, ter duas revistas em casa.”

Os empregados da Empresa B consideraram sua qualidade de vida como *boa*, quanto à categoria *compensação justa e adequada*, no que se refere a aspectos como ter as necessidades básicas supridas. Para alguns esta se tornou *regular* na medida que a situação financeira poderia ser melhor dando condições de realizar os sonhos de consumo, de viver sem preocupações em gastar mais onde não deveria e que a esposa não necessitasse trabalhar.

“...A minha qualidade de vida é de regular pra boa. Ela poderia ser melhor, na medida do possível que pudesse a esposa, não precisasse também tá na luta, que ela pudesse se dedicar mais à família.”

“... só a questão da estabilidade financeira, deixa um pouco a desejar. A gente tem investimentos, também procura investir dentro de casa. Procura recentemente construir, está sempre buscando a melhoria. E deixa um pouco a desejar.”

Os resultados apontaram como *incentivos* oferecidos pela Empresa B quanto à *compensação justa e adequada*, o sustento da família, o pagamento no dia certo e a participação nos lucros e resultados.

“...O sustento da família que dá esta base de tranquilidade, de conforto, de condições de manter a família, é importante.”

“Incentivam bastante a pessoa a estudar; tem a participação nos lucros...”

“O que melhorou minha qualidade de vida é a área que eu trabalho e da oportunidade de receber salário, pois infelizmente a gente não vive sem o maldito dinheiro.”

A pesquisa revelou que o essencial para a melhoria da qualidade de vida, nesta categoria, na percepção dos empregados, foi a necessidade da Empresa B reavaliar a política salarial desenvolvida, sendo que os mesmos *sugeriram* modificações: (a) no salário inicial, que consideraram baixo; (b) o estabelecimento de mais níveis ou faixas salariais, para que assim o empregado não alcance o nível máximo e estagne e (c) que os empregados novos não recebam o mesmo salário ou, até mesmo, salário maior do que os que trabalham há mais tempo na empresa.

“...a nível salarial, Tem que haver um trabalho de médio e longo prazo em cima disto para as pessoas que estão aqui também acompanharem esta evolução, esta questão do salário. Porque assim oh, o mercado de trabalho, ele é tentador para as pessoas, ainda mais neste mercado globalizado, existem outras empresas que também estão crescendo no mercado e a Empresa B forma bons profissionais. E estes profissionais podem ser tentados.”

“... fazer uma reavaliação da política salarial. Como eu expus antes, ocorrem muitas injustiças, não sei se a palavra é injustiça, mas as pessoas acabam estabilizando, chegam numa faixa e não crescem mais. Eu sei por colegas meus que não reclamam... reclamam, mas reclamam pra nós, que estão insatisfeitos, por já terem alcançado a faixa salarial piso máximo e não têm mais como crescer. Isto acaba gerando descontentamento, muitas vezes você não consegue a colaboração dos próprios colegas porque: porque eu vou trabalhar mais, não vou ganhar aumento igual.

“Poderia melhorar quando o empregado começa, nos primeiros seis meses ganha um salário muito baixo e quem já tem uma família formada é difícil sustentá-la.”

“Eu acho assim, que a empresa, tendo, vamos dizer, uma política salarial mais de acordo... avaliando realmente as capacidades e o profissionalismo das pessoas, eu acho que agregaria bastante, e por outro lado, como consequência disso, a gente teria uma equipe mais profissionalizada trabalhando na Empresa B, ou seja, pessoas que realmente tivessem capacidade para a função que exercem. Resumindo, profissionalismo da equipe, atuando realmente como deveria ser.”

Também sugeriram reavaliar a premiação por meta atingida que frequentemente é concedida em forma de rancho e que é percebida pelos empregados como “minimizadora da defasagem salarial”. Entretanto, a pesquisa identificou queixas por parte dos mesmos pois, nos últimos meses que antecederam o estudo, haviam conseguido atingir as metas somente poucos meses.

“Para mim, eles podiam modificar os ranchos - não dar só quando são atingidas as metas, eles poderiam fazer um cálculo e dar um ranchinho todo o mês, que seria bem melhor do que ganhar duas ou três vezes por ano aquele rancho de R\$50 ou R\$60 como eles dão.”

2) Condições de Segurança e Saúde do Trabalho

A pesquisa mostrou que para os empregados da Empresa B se torna importante manter boa saúde, tanto física quanto mental, para que assim possam viver bem e sentir-se bem, tanto no trabalho quanto fora dele.

“Qualidade de vida, acho que primeiramente a gente tem que ter uma boa saúde, porque com a saúde a gente consegue manter o emprego, consegue praticamente tudo, porque a gente sem saúde, a gente não consegue trabalhar, não consegue fazer praticamente nada. Então acho que saúde é fundamental para ter uma boa qualidade de vida.”

“Qualidade de vida para mim é a pessoa ter uma vida saudável, que pratique esportes, e goste de praticar esportes. Que se cuida, fuge das drogas, é uma pessoa saudável, que gosta de viver a vida.”

Quanto às atuais *condições de segurança e saúde do trabalho*, a pesquisa revelou que no momento está *boa*, na medida em que possuem um bom ambiente de trabalho, com um bom restaurante, sendo servido uma boa alimentação, proporcionando boas condições de saúde.

Alguns relacionaram esta categoria como *muito boa*, pois gostam muito do trabalho que realizam.

“...No trabalho, trabalho no que eu gosto, gosto do que eu faço e isto engrandece, e esta perspectiva que a empresa tem, isto eu acho que aqui dentro nós temos um ambiente ótimo de qualidade de vida.”

Entretanto identificou-se a qualidade de vida como *razoável* quanto às suas condições de segurança e saúde, pois os empregados consideraram haver uma sobrecarga no horário de trabalho, com um excesso de tarefas e, conseqüentemente, a função torna-se estressante.

“Estressante. É uma correria. De manhã tu levanta cedo, é crianças para o colégio, aí que tem que chegar ligeiro ir trabalhar, não que seja ruim: é ótimo vir trabalhar, se ocupa com outras coisas, mas daí que sai daí, como agora que estou estudando, graças à Deus a firma botou o estudo aqui dentro, então tu não tem necessidade... o que eu não ia fazer, sair de casa e ir para o colégio, porque eu teria que largar a minha casa e assim que eu faço aqui dentro, não tem desculpa: eu faço aqui e depois fico até às seis. Então eu saio correndo, aí vou para casa e pego meu guri – tem que levar para casa - aí é roupa, é isso, é aquilo... é uma correria e é todos os dias a mesma coisa, não muda. É a rotina, isso cansa, desgasta.”

“Minha qualidade de vida não está péssima, mas também não está ótima, poderia estar melhor. Em função de que: eu me sinto um pouco estressada, em função de excesso de tarefas que eu cumpro aqui dentro da empresa, também vejo assim que eu tenho mais tarefas para cumprir do que minha capacidade hoje, humana, tem condições de realizar. E também a faculdade à noite, então às vezes aqui eu trabalho das sete às sete, paro 15 minutos para almoçar, vou direto para faculdade. Isso, querendo ou não querendo, acaba afetando muito a tua vida pessoal.”

Como *incentivos* oferecidos pela Empresa B a pesquisa revelou o amplo plano de benefícios vinculados à manutenção da saúde dos empregados, sendo que o atendimento odontológico, atendimento médico na empresa e convênio com plano de saúde Unimed foram constantemente citados pelos grupos focais. Além destes, foram lembrados os prêmios recebidos por metas atingidas (rancho) e o novo restaurante que proporciona uma alimentação saudável e saborosa.

“A Unimed é um fator muito satisfatório para todos os colaboradores, mas existem outros vários fatores que criam “incentivação” dentro da Empresa B, como palestras falando sobre 5 S, que é uma coisa que implantaram na empresa, e que não ajuda só dentro da firma, porque é uma organização e isto ajuda muito em casa e fora de casa, em vários outros lugares. Como há pouco tempo foi implantado na firma um restaurante, que isto favoreceu muito, melhorou 100% a alimentação, a higiene. Como também agora está sendo implantado outro modo de pagamento, com caixas dentro da firma e isto é um fator muito positivo para nós e para a Empresa B.”

“O mais importante no meu ponto de vista é o fato da empresa dar médico de graça para pessoa, para o funcionário, e dentista, inclusive para os filhos até 14 anos, também, aqui na empresa é tudo de graça. E além de auxílio para o funcionário que estuda, eles pagam a partir de dois anos de firma aqui, paga 80% da faculdade, acho que são incentivos fundamentais para uma pessoa, o funcionário tem bastante motivo para trabalhar, trabalha com vontade para conseguir alguma coisa.”

A pesquisa também revelou como *incentivo* as boas condições de trabalho oferecidas aos empregados da Empresa B.

“...qualidade de vida é o local de trabalho também. Proporciona que a pessoa trabalhe bem.”

Sugeriram que a Empresa B estenda aos dependentes os benefícios oferecidos aos empregados e que seja incluída a hospitalização no Plano de saúde sem descontos dos empregados.

“... a qualidade de vida tá associada ao trabalho, e ao bem estar da nossa família. um plano médico que envolvesse hospitalização e sem desconto nenhum dos colaboradores. Isto tem um retorno bastante positivo, porque normalmente é a ênfase maior quando qualquer pessoa é questionada com relação ao seu trabalho, é a questão do plano médico. Então, é uma segurança que o colaborador tem, do bem estar da família, que ele pode proporcionar além do seu próprio salário.”

“Uma sugestão é colocar mais um dentista, porque o espaço de tempo entre uma consulta e outra é muito longo.”

Solicitaram um local mais apropriado para permanecerem durante os intervalos, pois hoje os locais que existem são abertos, dificultando o uso em dias de chuva.

“...na hora do intervalo teria que ter algum lugar para tu relaxar, tu fica sentado ali nos bancos, é muito barulho, e tu não relaxa direito. Lugar com alguns jogos, mesa de sinuca, alguma coisa assim, para ti esquecer das coisas.”

“Na minha opinião, deveríamos ter uma sala, ou um salão grande pra descanso, para depois que se almoça. Ter um local onde se possa ouvir música, olhar TV, jogar pingue-pongue, uma carta... aquela coisa bem de esquecer um pouquinho a tua manhã e estar novo em folha para de tarde.”

Outro aspecto relacionado referiu-se ao transporte para os empregados que trabalham à noite e que residem longe da empresa.

“... pessoal que trabalha em horário noturno e tem que se deslocar a pé. Então seria muito importante, não vamos dizer que a empresa teria que colocar um ônibus, mas que contratasse uma empresa, conversar com este pessoal, eles colocariam horários de ônibus, que, hoje, pelo número de pessoas, seria um bom negócio para algum empresário. Ônibus à noite e de madrugada, por questão de segurança.”

3) Oportunidade Imediata, Uso e Desenvolvimento de Capacidades

A presente pesquisa apontou que os empregados da Empresa B relacionaram à qualidade de vida o gostar do trabalho, das atividades que executam.

“... No trabalho, trabalhar onde a gente gosta, fazer o que a gente gosta, ter uma perspectiva de futuro.”

Portanto, como gostam do que fazem, consideraram como *boa* a qualidade de vida quanto à categoria das *oportunidades de uso e de desenvolvimento de capacidades*.

“No trabalho, trabalho no que eu gosto, gosto do que eu faço e isto engrandece, e esta perspectiva que a empresa tem, isto eu acho que aqui dentro nós temos um ambiente ótimo de qualidade de vida.”

Porém, alguns relacionaram como *razoável*, pois não estão conseguindo realizar-se profissionalmente no momento e pretendem crescer mais na profissão que ocupam.

“A minha qualidade de vida atualmente está regular, tanto no serviço como em casa. Porque se não tá bem no serviço, em casa também não vai tá bem. Não adianta ficar bemnum e mal no outro. Se tá bem no serviço tá bem em casa e vice-versa. Então atualmente minha vida tá regular. Porque eu não tô conseguindo alcançar os objetivos que eu queria. Várias coisas que eu quero realizar e não tô conseguindo. Inclusive profissionalmente, não tô conseguindo me realizar profissionalmente. Não tô sendo valorizado no caso como eu acharia que deveria. Eu posso tá errado, eu acho que deveria ser um pouco mais valorizado no setor, no caso. Pode ser de quem esteja me avaliando esteja certo e eu errado.”

Durante os grupos focais, não foram citados aspectos que a empresa utiliza como *incentivo* na categoria, nem tampouco *sugestões*.

4) Oportunidade de Crescimento e Segurança

A pesquisa mostrou que os empregados da Empresa B vincularam a perspectiva de crescimento futuro à qualidade de vida, principalmente quanto à possibilidade de ascensão profissional. Para isto consideraram como necessário possuir um bom estudo e treinamentos externos através de cursos.

“Dentro da empresa, se você não se sente bem dentro da empresa, tua qualidade de vida não vai ser boa. Então a empresa tem a possibilidade de ajudar neste ponto se ela te dá campos que você possa se destacar, possa crescer. ...Então a qualidade de vida começa, ao meu ver, dentro do trabalho, que é onde a pessoa passa o maior tempo de sua vida.”

Assim, a pesquisa revelou que a qualidade de vida atual dos empregados da empresa B está *boa*, pois possuem a pretensão de crescer profissionalmente, já que para eles a Empresa B significa ter um bom emprego. Também pela perspectiva de conseguir voltar a estudar, ou por já estar cursando uma faculdade.

“Minha qualidade de vida no momento está ótima. Não terminei o segundo grau ainda, mas estou em planos.”

“...Que nem eu tô no 3º semestre da faculdade de Administração, pretendo me formar e, até que eu não estar formado, pretendo lutar conseguir tudo que eu quero. Até o momento to conseguindo. E o futuro dirá se eu vou conseguir ou não.”

Muitos empregados relacionaram como *razoável* sua qualidade de vida justamente por não estarem conseguindo estudar no momento.

“Poderia melhorar no sentido de eu começar a estudar, eu ainda não consegui alcançar todos os meus objetivos.”

Para os empregados da Empresa B, o principal *incentivo* que a empresa oferece que lhes proporciona melhor qualidade de vida é o auxílio estudo, este relacionado à faculdade, com custeio de 80%, ou ao supletivo de ensino fundamental, iniciado recentemente e que funciona nas instalações da empresa.

“Eu acho que é, em primeiro lugar, pagando professores pra funcionários que não têm estudo é uma coisa boa, porque não vai ajudar só aqui na empresa, mas se algum dia tu desistir de trabalhar aqui e venha a trabalhar em outras empresas. Tem rancho, a gente ganha rancho. Nem sempre dá também. Auxíliam com passagens, a gente pega aqui as passagens, quem estuda fora é mais barato. Pagando 80% da faculdade pra quem estuda. Isto sempre ajuda pra uma boa qualidade de vida.”

“... a oportunidade que a empresa me deu da busca de conhecimento, através do subsídio do meu estudo e isto pra mim é fundamental. A partir daí, com certeza, melhorou minha qualidade de vida. Hoje eu vejo o mundo já com outros horizontes, tenho outras perspectivas.”

Também relacionaram a estabilidade no emprego e a segurança que sentem em trabalhar numa empresa sólida e em expansão e os treinamentos externos (através de cursos) e treinamentos internos (palestras informativas e motivacionais - Formação Profissional Cultural).

“Eu acho que a empresa garante a nós a própria garantia no emprego, pra todos aqueles que queiram trabalhar com vontade e dedicação no serviço. Isto é muito importante a gente saber que tá garantido no emprego, no momento que a gente se dedica naquilo que a gente faz.”

“O principal motivo que eu acho que a empresa está oferecendo pra nós é a motivação do pessoal dando palestras, que nem na última palestra teve gente de fora falando sobre a própria vida, que eram ex-drogados, tentando se recuperar, mostrando a realidade da vida ruim que tem no mundo. Isto que eu acho.”

“... tem todos os meses a formação profissional e cultural, eu acho importante, essas palestras, porque traz coisas boas para nós também. Então têm coisas que a gente não só aproveita aqui dentro da empresa, a gente pode aproveitar isso em casa também.”

“... Os encontros que a gente tem, essa integração que eu acho que é muito boa, é válida. A gente tem agora também o “conheça o seu colega” – isso é importante, que a gente vai lá e fala da vida da gente, desde que tu nasceu até agora, acho que isso é importante, claro que tu não vai falar tudo, tem algumas coisas que ficam, mas no mais a gente fala toda vida da gente e eu acho que é bom conhecer um pouco de cada um, a gente conhece só assim, mas não sabe mais coisas da vida desde que nasceu e tal.”

Assim, os resultados da pesquisa apontaram que os empregados da Empresa B vislumbram perspectivas de crescimento, tanto profissional quanto pessoal.

Como *sugestões*, consideraram importante o desenvolvimento de curso de relações humanas para chefias.

“... existem pessoas na parte das chefias que muitas vezes eles se dirigem às pessoas de um modo não próprio. Faltam muitas vezes com o respeito, são brutos. Eu acho que muitas pessoas deveriam fazer um curso de relações humanas.”

5) Integração Social na Organização

Foi possível identificar diante dos dados da pesquisa, que a *integração social na organização* foi enfatizada pelos empregados na medida em que lhes proporciona qualidade de vida através do bom relacionamento, se dar bem com colegas, tanto na empresa como em atividades como passeios e encontros fora da empresa.

“...Então estas saídas de fim-de-semana, isto é qualidade de vida. Ter uma turma sadia, porque a gurizada aqui é tudo sadio. Estilo de vida sadio. Hoje eu posso dizer que eu tenho qualidade de vida. Tenho um bom ambiente de trabalho, numa empresa boa, bom ambiente familiar e uma cidade boa também.”

“... Se faz bastante aqui eventos informais, fora da fábrica, já foi falado nos encontros, nas festas, isto aí motiva as pessoas, cria um clima melhor..”

A pesquisa identificou um bom relacionamento com colegas de forma geral. Entretanto salientaram alguns problemas de relacionamento com chefias, verificados em grupos específicos da administração.

“...No trabalho, a minha qualidade a vida está boa porque aqui dentro eu me dou com todo mundo, faço o meu serviço direito. Meu chefe gosta do que eu faço, gosta de mim como pessoa...”

“A minha qualidade de vida dentro da empresa, na minha opinião, eu acho que está boa; tentei reverter muitos mal entendidos, em termos de a gente ter picuinhas, tentei reverter procurando não me envolver mais nesse tipo de coisa, procurar me envolver mais com o meu trabalho, não me importando mais com o que os outros dizem, pensam ou falam. Eu acredito que a minha qualidade de vida com relação aos meus colegas, eu procuro tratá-los todos iguais, me relacionar bem com todos eles. Claro que tem alguns com que a gente não tem tanto contato, mais sempre que for solicitado alguma coisa por eles a gente repassa, sem problema algum e, mesmo que não goste da cara da pessoa, mas isso faz parte, ninguém é obrigado a gostar de quem não gosta.”

A pesquisa apontou o coleguismo como o principal *incentivo* da empresa B quanto à *integração social na organização*.

“A oportunidade de conviver com um bom grupo de trabalho, não só no setor, mas à empresa como um todo.”

“Relacionamento com os colegas, que veio a se tornar um relacionamento pessoal também fora da empresa, a gente se relaciona muito bem fora da empresa hoje.”

“...Estas coisas melhoram a qualidade de vida da gente, porque se tu tem um bom ambiente de trabalho, as pessoas torcem umas pelas outras, são felizes, isto pra ti te dá, é bom pro coração. É bom pra alma isto. Mas

isto não é a empresa que oferece. O ambiente somos nós pessoas. Claro que de certa forma também a empresa oferece, porque a empresa dá condições pra isto. Poderíamos nós pessoas estarmos em outra empresa e não ter este ambiente porque a empresa não permite, não oferece. Porque não dá liberdade. Tem que se analisar deste lado também...”

Neste estudo os empregados da Empresa B *sugeriram* que, diante de algumas dificuldades de relacionamento e estresse ligados ao trabalho ou problemas particulares, a empresa criasse um canal com pessoa qualificada (aspecto psicológico) para que os empregados pudessem falar das suas dificuldades.

“É como eu falei, em vez de mandar correr para o médico, botar uma pessoa... porque às vezes nem precisa médico, precisa é de uma pessoa para conversar, conversar e ver o que está acontecendo, de repente é o modo de ela se manifestar; talvez um bom profissional poderia ajudar.”

“... o que tá faltando é que a Empresa B oferecesse um canal pra nós nos sentirmos seguros pra falar as coisas. Porque na verdade a gente fala entre nós. De repente a gente teve esta oportunidade, tu é uma psicóloga, a gente sabe que tu conhece o assunto, a gente sabe que a forma como tu vai ver o que a gente vai falando, é uma forma profissional. Quando que nós íamos... pra quem nós íamos falar o que estamos falando? Pro nosso superior? Eu não falo um monte de coisas, nunca faleiCom quem eu falo estes problemas? Então eu acho que falta este canal. Aonde, com quem a gente vai falar? Com quem a gente pode ter a liberdade de chegar lá e dizer...”

“Eu creio que a empresa poderia trabalhar mais com nosso fator psicológico, em caso de melhorar a qualidade de vida. O programa de ganhos materiais, ranchos e relógios é tudo muito bem vindo, mas tu não consegue agradar todo mundo.”

“... às vezes a gente guarda muita coisa. Quem sabe a Empresa B não está precisando de uma psicóloga. Que deixa.... Quando nos falaram tá todo mundo pirado....(risos). Não, mas é verdade, quando me falaram, ah! Vocês vão ter um trabalho com a psicóloga, eu achei assim: “Oh!, que bom, a empresa B vai ter uma psicóloga. Mas daí soube que é temporário. Mas quem sabe....Uma psicóloga para ter este canal, porque daí a gente vai confiar nesta pessoa, mais assim. Espero que dê efeito.”

6) Constitucionalismo

A empresa apontou que os empregados da Empresa B consideraram importante a cobrança para que o trabalho seja realizado corretamente, mas, em contrapartida, esperam receber, também, elogios.

“No meu ponto de vista qualidade de vida é tu ter a possibilidade de tu te sentir útil, dentro de uma organização, ter a tua função, e tu ser muito cobrado e tu ter, em contraponto, o teu reconhecimento.”

Por este motivo, a pesquisa mostrou que os mesmos consideraram que a qualidade de vida está *razoável*, pois, em algumas oportunidades, ocorrem muitas cobranças.

Não relacionaram nenhum *incentivo* ou *sugestão*.

7) Trabalho e espaço total de vida

A pesquisa revelou que qualidade de vida para os empregados da Empresa B é viver bem com a família, no sentido de ficar mais tempo com esta, brincar com os filhos, passear, ter tempo para o lazer, pois, segundo eles, esta é a base da vida de uma pessoa.

“Qualidade de vida na minha opinião é equilíbrio familiar, harmonia e realização profissional. Conseguir estabelecer objetivos, aos poucos alcançando estes objetivos na vida, equilíbrio financeiro, crer em alguma coisa além daquilo que é visível, como crer em Deus. Ah, ser feliz.”

Entretanto, através do estudo constatou-se que a qualidade de vida dos empregados da Empresa B poderia ser melhor se tivessem mais tempo para ficar com a família.

“...na parte familiar, tudo tranqüilo, eu só gostaria de poder ficar um pouco mais com minha família, às vezes, mas não é possível...”

Sugeriram que a direção da empresa auxilie no desenvolvimento da Associação Atlética, proporcionando, assim, mais recursos para os empregados e seus familiares através de uma área com opções para o lazer.

“...Atlética É cobrado todo mês, mas o que se vê são poucas pessoas tirando benefício. Eu acredito que o dinheiro que é arrecadado deveria ser investido que nem, montar uma academia, equipamentos de academia. Até ser aplicado pro pessoal dos setores. Uma pessoa que se sente bem com o corpo, tá bem.... faz bastante exercícios, você se sente melhor, o rendimento também é outro.Conseguindo um melhor condicionamento físico o pessoal vai responder melhor também.”

8) Relevância Social da Vida do Trabalho

A pesquisa revelou que ter um bom emprego é fundamental para os empregados da Empresa B.

“Eu acho que qualidade de vida é a pessoa trabalhar com honestidade, num lugar onde se sintam bem, para que com isto consigam construir uma família sólida e feliz.”

Assim, consideraram que possuem uma *boa* qualidade de vida, pois atualmente possuem um emprego muito bom.

“...tenho um bom emprego e estou almejando coisas melhores, mas ainda falta alguma coisa para adquirir, como a casa própria e alguns outros bens, então está razoável para bom.”

Não citaram *incentivos* ou *sugestões* para esta categoria.

b) Qualidade de Vida fora do Trabalho

Estar de bem consigo mesmo torna-se a base para o empregado da Empresa B quando se fala de qualidade de vida. É sentir-se bem em tudo que faz, ter uma auto-estima e autoconfiança elevada e ser valorizado como pessoa.

“Qualidade de vida pra mim, no meu entender, é estar bem consigo mesmo. É você estar com sua auto-estima elevada. É você ter ciência que você está proporcionando segurança e conforto para sua família. É ter a certeza de que você quando toma uma atitude, você age corretamente com sua consciência. É proporcionar alegria a quem está a sua volta.”

A pesquisa revelou que fora do trabalho os empregados da empresa B consideraram a qualidade de vida *boa*, pois se encontravam de bem consigo mesmos, procurando levar uma vida saudável, com bom relacionamento com a família, conseguindo adquirir casa própria. Algumas queixas foram feitas por quem ainda necessita pagar aluguel.

“Bom, com relação à qualidade de vida eu tenho uma meta bem definida que é a conclusão do meu curso superior. E tenho uma data que estipulei pra isto, e isto prejudica um pouco o meu tempo de permanência, de convivência familiar, com a minha mulher e com as minhas filhas.No demais, eu levo uma vida saudável, eu acho que qualidade de vida também é isto, a gente tem que cuidar da mente e do corpo e da alma, e eu procuro dosar, sempre que possível. Eu acho que eu tenho uma vida saudável. Pratico esporte final-de-semana, sempre que possível. E, na parte familiar, tudo tranqüilo, eu só gostaria de poder ficar um pouco mais com minha família, às vezes, mas não é possível. No trabalho, trabalho no que eu gosto, gosto do que eu faço e isto engrandece, e esta perspectiva que a empresa tem, isto eu acho que aqui dentro nós temos um ambiente ótimo de qualidade de vida. Então, a única restrição é o meu tempo de permanência com os meus familiares, que eu gostaria, às vezes, que fosse maior.”

Os resultados apontaram que para alguns grupos focais não havia nada a sugerir, considerando que a empresa já oferece o necessário para garantir uma boa qualidade de vida.

5.2.2.3 Percepção e reação dos empregados frente às mudanças implementadas na Empresa B

Com o objetivo de identificar as reações e percepções dos empregados frente às mudanças implementadas na Empresa B, considerou-se necessário inicialmente verificar quais as mudanças significativas que ocorreram e ainda estão ocorrendo, com base nas

informações fornecidas através de entrevista realizada com o Diretor Geral da empresa, bem como a reação e percepção dos empregados frente a estas mudanças. No Quadro 14 são apresentados, de forma condensada, os conteúdos verificados durante as entrevistas, com enquadramento nas Perspectivas de Análise (Motta, 1998).

Quadro 14: Estratégias de gestão das mudanças e percepção e reação dos empregados frente às mudanças implementadas na Empresa B

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	Estratégias implementadas nos processos de mudança (gestor da empresa)	Mudanças organizacionais mais significativas – percepção dos empregados	Conseqüências das mudanças organizacionais mais significativas – percepção do empregado	Fatores que facilitam a mudança organizacional – Percepção do empregado	Fatores que dificultam a mudança organizacional – Percepção do empregado
Estratégica Coerência da ação organizacional; Vulnerabilidade da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.	Causas para mudança: - Cisão da empresa (1994); - Buscar a perpetuação da empresa: bom produto, ser competitiva (através do Programa de Qualidade).	- Implantação das ISSO.	- Aquisição de novos mercados.	- Visão, ousadia e honestidade da direção; - Empresa busca o melhor para o empregado e para a sociedade; - Marketing (propaganda) fora da empresa.	- Sazonalidade do mercado consumidor.
Estrutural Adequação da autoridade formal – distribuição de autoridade e responsabilidade.	- Criação do nível de gerente; - Estrutura: direção, gerente, supervisor e encarregado.	- Criação do nível de supervisão nos setores produtivos.	- Aumento das responsabilidades dos empregados.	- Envolvimento, participação, comprometimento e apoio do Diretor Geral em todos processos de mudança.	(*)
Tecnológica Modernização das formas de especialização do trabalho e de tecnologia – sistemas de produção, recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas.	- Modernização na área de equipamentos e produção industrial.	- Automatização/modernização maquinários; - Melhoria da higiene e qualidade do produto; - Criação de novos produtos; - Melhores condições de trabalho – salas climatizadas, higiene; - Investimento na infraestrutura – novos prédios.	- Melhores condições de trabalho – com máquinas mais modernas.	- Diversificação de produtos; - Grande poder econômico para investimento em maquinários de tecnologia de ponta.	- Áreas de apoio do sistema produtivo (manutenção e RH) não acompanharam o crescimento.

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	Estratégias implementadas nos processos de mudança (gestor da empresa)	Mudanças organizacionais mais significativas – percepção dos empregados	Conseqüências das mudanças organizacionais mais significativas – percepção do empregado	Fatores que facilitam a mudança organizacional – Percepção do empregado	Fatores que dificultam a mudança organizacional – Percepção do empregado
<p>Humana Motivação, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas, liderança, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nova cultura – profissionalização, desenvolvimento pessoal; - Implantação de novos benefícios sociais; - Premiação por meta de faturamento; - Avaliação de desempenho; Aproveitamento interno para promoção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do número de empregados; - Investimento em treinamento externo e interno (palestras mensais – motivacionais e informativas); - Diminuiu o coleguismo – pelo grande número de empregados; - Empregados não conseguem acompanhar a evolução da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria nos benefícios oferecidos pela empresa.; - Gerou mais empregos; - Criou oportunidades de crescimento pessoal e profissional; - Criou a necessidade do empregado buscar o aperfeiçoamento para acompanhar a expansão da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade profissional, empenho, colaboração e comprometimento de todos os empregados (união); - Liberdade de relacionamento entre empregados e direção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência à mudança de alguns empregados antigos – quebra de paradigmas; - Falta de companheirismo, desunião do grupo; - Falta de interesse de alguns empregados; - Mudanças impostas, sem ouvir a opinião dos empregados; - Falta de informações, problemas de comunicação; - Tempo necessário para que as pessoas saibam lidar com as máquinas novas (alta tecnologia – empregados despreparados).
<p>Cultural Coesão e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social - conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maior profissionalização nas atitudes diretivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionalização – mudança na mentalidade das pessoas. 	(*)	(*)	(*)

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	Estratégias implementadas nos processos de mudança (gestor da empresa)	Mudanças organizacionais mais significativas – percepção dos empregados	Conseqüências das mudanças organizacionais mais significativas – percepção do empregado	Fatores que facilitam a mudança organizacional – Percepção do empregado	Fatores que dificultam a mudança organizacional – Percepção do empregado
Política Articulação dos interesses individuais e coletivos. Acesso à informação, formas participativas de gestão e critérios de distribuição de poder.	- Informações disponibilizadas a todos funcionários.	- Atritos quanto à separação física dos setores administrativos (piso superior e piso inferior).	(*)	(*)	(*)

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais.

(*) Não foram identificados aspectos.

1) Perspectiva Estratégica

A Empresa B, segundo seu Diretor Geral, sofreu uma cisão no ano de 1994, marcando o início da implementação de mudanças organizacionais mais significativas. O enfoque principal foi buscar a perpetuação da empresa e, para isto, era necessário mudar a cultura da mesma, de familiar para um sistema profissional, e produzir um bom produto para tornar-se uma empresa competitiva. Assim, iniciou-se o processo da ISO e logo depois o PGQP. No mês de abril de 2001 a empresa B conquistou o Troféu Ouro do PGQP.

“Até aquele momento a empresa era bastante familiar. Todas as decisões envolviam muito pensamento familiar... a idéia foi mudar a cultura da empresa. ... nós tínhamos que buscar uma linha, buscar um “norte”. Este “norte”era fazer com que a empresa se perpetue. ... Então nós começamos a buscar este bom produto, nós começamos o nosso processo da ISO, logo depois começamos o PGQP. ... Que seja uma empresa rentável, que fique uma empresa perpetuada e que com isto todos os nossos colaboradores tenham condições de trabalhar com garantias, com segurança dentro da empresa...”

Com base nas informações do Diretor Geral da Empresa B, foram selecionadas quatro demandas de mudança, ou seja, a questão tecnológica, já que em 1994 o parque de máquinas estava sucateado; a busca da qualidade; a gestão de pessoas e o diferencial em termos de produtos foram priorizados na implementação de medidas da mudança organizacional.

“Então nós começamos a trabalhar em cima de tecnologia de ponta. Tanto é que hoje a nossa empresa, pirulitos planos, não tem nenhuma empresa no mundo que tem a nossa capacidade tecnológica... e dentro da qualidade é a melhoria contínua. ... a gestão de pessoas, que eu acredito que nós mudamos drasticamente nossa maneira de dirigir estas pessoas, inclusive em termos de benefícios que nós oferecemos para elas. E o que é o nosso diferencial hoje, é o diferencial dos produtos, com lançamento de produtos diversificados e não dentro de um produto comum...”

Segundo a percepção dos empregados da Empresa B, a mudança mais significativa na perspectiva *estratégica* deu-se com a implantação das ISO.

“A mudança mais significativa foi após a implantação da ISO. Antes disto era uma bagunça. Era uma empresa normal, onde tu fazia tua parte, deixava tudo atirado. Não é que não tinha qualidade, tinha qualidade, só que não era o que é hoje. Porque hoje a empresa se destaca, mundialmente é reconhecida. Antes não, antes o próprio sistema de trabalho era.. sei lá a palavra que deveria usar, mas não digo mais fácil, mas era mais cômodo. Deixar atirado, tapear a coisa, fazer por cima. Hoje em dia não. Hoje em dia a coisa é ali ó! Certinha, se não fizer, faz de novo. Eu acho que foi isto que foi o ponta pé inicial pro crescimento da empresa e realmente mudou não só na vida da empresa, mas na vida de todos nós aqui dentro.”

Para os empregados da Empresa B, , as mudanças quanto à perspectiva *estratégica* trouxeram como *conseqüências* a aquisição de novos mercados, sendo que atualmente a empresa exporta para diversos países.

O principal aspecto *facilitador* apontado pelos empregados na implantação das mudanças foi o envolvimento, a participação, o comprometimento e apoio do diretor geral em todos os processos. Aliado a isto, apontaram a visão, a ousadia e a honestidade da direção.

“..... a maneira como nosso diretor geral está envolvido em todas estas mudanças. Porque as mudanças sempre, tudo o que acontece, ele sabe o que está acontecendo e ele apóia.”

“.....a mentalidade da nova direção, a visão de acreditar numa coisa diferente, isto facilitou bastante. Acreditaram, e foram, investiram e não tiveram medo, encararam. Facilitou esta mudança bastante grande.”

“O que facilita eu acho que é realmente a ousadia de quem está lá em cima. Acho que a Empresa B é uma empresa que gosta de ser pioneira em lançamentos que, em vários aspectos. Eu acho que isso é elogiado, as pessoas realmente não têm medo de serem felizes e vão.”

Também apontaram o marketing externo (propaganda) e a busca do melhor para os empregados e para a sociedade, como *facilitadores*.

“Acho que o que facilitou muito é que a empresa trabalha sempre visando o melhor, tanto para o funcionário como para a sociedade, trabalha tudo na mesma direção, então uma firma muito organizada, isso facilita bastante para que faça mudanças e que dê certo também, e que cheguem ao nível em que eles estão hoje. Eu acho que o que facilita é a união dos funcionários aqui dentro. Que se vem alguma coisa, vem uma máquina nova, vem uma máquina de embalagem nova, daí todo mundo se une e instala a máquina e começa a operar.”

“...a empresa se preocupa com a qualidade do produto também, procura não macular o nome da empresa. Ela tem feito também propaganda, tem patrocinado clubes.”

Como fator *dificultador* a pesquisa constatou a sazonalidade do mercado consumidor.

“...é a sazonalidade. Nosso produto têm épocas do ano que tu quer carregar um determinado produto e tu não tem em estoque. Em compensação têm épocas do ano que tu não sabe onde tu vai onde colocar o produto de tanto que tem. E isto dificulta bastante a nossa atividade, principalmente na minha área, em virtude de espaço físico e também muitas vezes tu quer atender o cliente e tu não tem o produto em casa. Em compensação em outra época do ano tu não sabe o que fazer com aquele produto.”

2) Perspectiva Estrutural

Segundo o Diretor Geral da empresa B, com a cisão da empresa, no início ocorreram alguns problemas de indefinição de cargos. Porém, em 95, com a busca da qualidade foi criado um organograma que até então nunca havia existido na empresa.

“Então em 95 nós criamos o primeiro organograma. E com isto as pessoas, as funções ficaram mais definidas.”

Também foi criado o nível de gerência.

“Nós criamos o nível de gerente. ... as pessoas podem pensar... foi na contramão, porque o achatamento é melhor... nós criamos e os nossos índices da empresa de produtividade e lucratividade só cresceram com as nossas mudanças até hoje.”

Na perspectiva *estrutural* a mudança mais significativa apontada pela pesquisa na percepção dos empregados da Empresa B foi a criação do nível de supervisão nos setores produtivos.

“... a modernização da empresa, principalmente na parte de maquinário. forçou nós, colaboradores, a buscar também uma qualificação melhor. Aliado a isto eu vejo também que com o crescimento as lideranças também tiveram todo este treinamento, este embasamento necessário para assumir as suas funções, e eu vejo a própria criação do nível de supervisão foi uma mudança muito grande, porque era uma necessidade em função do crescimento.”

A pesquisa identificou que para os empregados da empresa B a *conseqüência* das mudanças na perspectiva *estrutural* ocorreu com o aumento da responsabilidade do empregado frente às suas atividades.

Não identificaram aspectos *facilitadores* ou *dificultadores*.

3) Perspectiva Tecnológica

A Empresa B constitui-se hoje, segundo seu Diretor Geral, numa empresa com tecnologia de ponta, sendo que foram comprados equipamentos importados moderníssimos para substituir os antigos, ganhando muito em produtividade.

“Todas as máquinas do pirulito plano são novas. Nós começamos a fazer isto agora também nos nossos pirulitos pelota e bala dura. ... nós compramos uma máquina dos Estados Unidos que é a única que faz a bala *starlight* para o mercado americano.”

Para os empregados da Empresa B, quanto à perspectiva *tecnológica*, a pesquisa mostrou que a empresa sofreu grandes mudanças, principalmente com a automatização da produção, com instalação dos maquinários com tecnologia de ponta; melhorias nas condições de trabalho, pois o trabalho ficou mais fácil com a automatização do processo produtivo; as salas foram climatizadas e a limpeza ganhou importância através do Programa 5S. Ainda foram realizados investimento na infra-estrutura, com a construção de novos prédios; melhoria na higiene e qualidade do produto, bem como a criação de linha de novos produtos.

“... Modernização....O número de maquinários que a empresa tem adquirido é um número bastante significativo. Aumento do quadro de funcionários, em função de novas linhas de produção. A empresa tem aumentado em torno de 40% ao ano.Hoje se tem uma série de programas de qualidade, e que terminam fechando todos os pontos, desde o atendimento ao cliente, controle interno do processo produtivo, controle no produto final, e vários aspectos. A empresa se tornou mais conhecida em nível de mercado. Ela era um pouco

conhecida quando eu entrei, hoje eu vejo que ela é referência. A gente recebe muitas ligações diárias de pessoas querendo conhecer a Empresa B, querendo saber como funciona a política de Recursos Humanos, quais são os benefícios que a empresa oferece, como é o programa de qualidade da empresa.”

“..... melhorou muito o atendimento ao cliente., surgiram um número muito grande de novos produtos. Estes novos produtos com qualidade muito superior dos que se tinha antes, que deixaram de existir, que tão sendo uma tentação para o mercado.”

As mudanças da perspectiva *tecnológica*, segundo os empregados, proporcionaram melhores condições de trabalho, com aquisição de máquinas mais modernas.

“No nosso setor mudou muito com as máquinas, porque a gente se judiava bastante e agora com as máquinas que facilitou mais, sobra mais serviço leve para as mulheres fazerem...”

Apontaram como *facilitadores* a diversificação e qualidade de produtos e o grande poder econômico da empresa.

“Eu acho que um fator muito importante é a qualidade de nossos produtos. Pois a gente sabe muito bem que se fosse pelo preço não estaria onde estão, pois os nossos produtos não são os produtos mais baratos não.”

A pesquisa mostrou que, com a expansão da empresa, os empregados consideraram que as áreas de apoio da produção (manutenção, RH) não acompanharam este crescimento, *dificultando* algumas mudanças importantes.

“... as áreas de apoio à produção....., não estavam preparadas para esta mudança. RH, principalmente, porque ela que dá um pouquinho de respaldo para nós. Começaram entrar, esta rotatividade hoje também, muito grande. E eu acho que deveriam estar um pouquinho melhor preparada. Não sei se não é falta de apoio à elas também, esta área. Mas uma das dificuldades que a gente sente é isto aí também. Talvez a própria manutenção, também, que se tivessem técnicos melhores preparados, eletricitas, seria mais fácil. Todas as áreas de apoio né, que mais atinge a produção, que são várias.”

4) Perspectiva Humana

A sistemática da Empresa B quanto à gestão de pessoal mudou muito, segundo seu Diretor Geral, referindo-se à necessidade de profissionalização. Anteriormente as decisões envolviam pensamento familiar, sendo que as ações dependiam da pessoa, sendo tratadas diferentemente umas das outras.

“... mudamos bastante a sistemática da gestão de pessoas, profissionalizando ela, as atitudes e fazendo com que as pessoas entrem no processo desta nova cultura, que foi uma cultura voltada à qualidade, com “n” reuniões, treinamentos de formação profissional cultural, onde nós não falamos só de trabalho, falamos em outras coisas, no desenvolvimento pessoal. ...Os benefícios sociais, nós aumentamos, melhoramos eles muito, como auxílio ao estudante. ... As nossas premiações, as nossas metas por faturamento... Sistema de carreira, nós semestralmente avaliamos todos os nossos colaboradores. Com isto nós conseguimos fazer um aproveitamento interno destes colaboradores....”

A pesquisa revelou que na percepção dos empregados, mudanças significativas ocorreram quanto à perspectiva *humana*, principalmente pelo aumento do número de funcionários, trazendo como consequência a diminuição do coleguismo, já que ficou mais difícil conhecer todos os colegas novos. Identificou também um maior investimento em treinamento externo e interno (palestras mensais – informativas e motivacionais), porém ainda não suficiente para que os empregados possam sentir-se capacitados para acompanhar toda a evolução da empresa.

“....Um dos aspectos que mais pra mim ficou claro, foi o aumento dos funcionários e a preocupação da direção em tentar satisfazer todos eles, de uma ou de outra maneira, através dos cursos que eles oferecem, os auxílios escolares e agora tem o primeiro grau, tem até o sistema de pequenos empréstimos que é feito através de um fundo educativo. Tudo isso contribui, principalmente a preocupação da direção com o bem-estar dos funcionários.”

“... uma transformação muito grande foi a questão de treinamentos. Treinamento pro pessoal, treinamento pra chefia, pra monitores, pra supervisores.Mas treinamento, olha, foi uma coisa muito boa que nós tivemos aqui na fábrica, onde o pessoal assim tá mais engajado à produção, né. Tá mais a fim do negócio. Veste mais a camiseta, como se diz. Então, isto eu vejo como uma coisa fundamental para uma empresa, que é justamente o treinamento e a conscientização das pessoas de fazer um trabalho com qualidade, com produtividade, fazer um trabalho certo, né.”

“Eu vejo que a empresa está crescendo rapidamente, de uma maneira assim bastante rápida. E eu vejo que as pessoas que estão inseridas na empresa, eu imagino que elas não conseguem acompanhar essa evolução. Elas estão ficando para trás, a empresa está crescendo, então isso acaba prejudicando a empresa. Eu vejo colegas e às vezes até pessoas da direção, que não estão talvez com capacidade de entender, avaliar essa mudança rápida que está acontecendo, e às vezes, a gente fica chocada com esse tipo de situação.”

Quanto à perspectiva *humana*, a pesquisa apontou que esta trouxe várias *consequências* positivas, pois segundo os empregados da Empresa B, o crescimento da mesma gerou mais empregos e melhorou os benefícios oferecidos. Também possibilitou crescimento pessoal e profissional através de promoções e desenvolvimento de outras atividades. A modernização provocou a necessidade de buscar maior aperfeiçoamento, pois as pessoas afirmaram sentirem-se despreparadas para executar o trabalho.

“As consequências é que eu tenho mais trabalho, mas eu vejo isto como uma coisa boa. O que significa ter mais trabalho, trabalhar em coisas diferentes, isto é crescimento. Vai ter que buscar mais informações, vai ter que aprender mais. Tu vai ter que buscar uma qualidade melhor no teu trabalho. Eu sabia fazer aquilo, mas agora vai ter que fazer melhor. Assumir outras responsabilidades. É pra isto que a gente vive, pra crescer, pra se atualizar, pra melhorar. Então, mais trabalho não é problema. Todas estas mudanças que estão acontecendo com a Empresa B em relação à crescimento eu considero positivo pra cada um de nós. Sempre eu vejo como oportunidade, vai todo mundo crescer.”

“O que eles ensinam numa universidade, uma empresa quando ela não muda, ou ela vai ser absorvida, ou ela tende a sumir no mercado. Então, a gente encara estas mudanças bem como uma melhoria. Porque em cima destas mudanças que tu também vai ter que mudar. Então eu só acho assim que de repente a mudança não deveria vir assim pronto. Tu chega num dia e já está ali. Deveria ser assim gradativamente, e assim, a partir de amanhã tu vai fazer isto e aquilo.”

O estudo mostrou como *facilitador* para implementação das mudanças a capacidade profissional, o empenho, a colaboração e o comprometimento de todos empregados da Empresa B.

“... a orientação dada aos colaboradores, principalmente os mais antigos, que com certeza tiveram um difícil trabalho pois eles foram os multiplicadores destas mudanças para os demais colaboradores e eu acho que com o apoio deles foi que houve este grande salto que a Empresa B é hoje. Então, a orientação recebida pelos colaboradores, principalmente os mais antigos e o apoio deles em disseminar isto e passar para os demais.”

“Eu tenho isto bem claro. Eu acho que o que facilita qualquer mudança é o comprometimento dos profissionais da equipe que tá aqui. Eu me surpreendo, sempre me surpreendi desde o início, continuo me surpreendendo, apesar de ouvir pessoas dizendo que iam sair, de ver pessoas desmotivadas, eu continuo me surpreendendo da equipe de nível que a Empresa B tem em todas as áreas. São pessoas com nível superior, têm pessoas que já têm até pós-graduação, ou que estão cursando a faculdade. Mas são pessoas que estão comprometidas pois têm orgulho em trabalhar na Empresa B. Eu acho assim, que o que mais faz acontecerem as mudanças é o comprometimento das pessoas e a responsabilidade que elas têm, todas elas. Todas as pessoas.”

A pesquisa identificou a liberdade de relacionamento entre empregados e direção, como fator *facilitador* e muito importante para que as mudanças aconteçam na empresa.

“Eu acho que é, sei lá, a abertura que eles dão a nós. Se qualquer um de nós tiver uma idéia, a gente pode dar, que com certeza, não sei se a direção vai olhar a minha idéia, mas o meu chefe, meu superior, até meu supervisor, com certeza vão tomar conhecimento e isto acaba ajudando a melhorar o meu serviço e acaba ocorrendo as mudanças da empresa.”

“..... o que ajuda muito estas mudanças é esta aproximação que existe entre a direção e o colaborador. Isto beneficia muito. Porque não adianta alguém lá da produção pensar em alguma mudança e chegar na direção e a direção simplesmente dificultar ou barrar. Então tem que ter esta proximidade. Isto é um elo que é muito forte aqui dentro.”

Os resultados apontaram que a resistência à mudança de alguns, de mudar os paradigmas de empregados antigos, foi um dos principais *dificultadores* da implantação de mudanças na empresa. Agregado a este fator encontra-se a falta de companheirismo e desunião do grupo em algumas situações, causadas pela falta de interesse de colegas.

“De uma forma geral pode vir a dificultar e já deve ter ocorrido isto algumas pessoas com resistência a mudanças. Tu não tem, às vezes, um grupo unânime, uniforme. Tu tem pessoas na tua empresa, que se diferenciam da seguinte forma: tem pessoas aqui que enxergam aqui como um trabalho, outras como emprego. Tem uma diferença. Pessoas, eu tenho um trabalho. Outros, eu tenho só um emprego. Diferencia aquela pessoa que vem aqui pra trabalhar, fazer acontecer daquela que vem, porque não tenho outro lugar pra ir. Vou pra Empresa B enquanto não arrumar outro. São aquelas pessoas mais negativas. Então estas pessoas daqui a pouco dificultam e impõem resistência a algumas coisas que são postas em discussão. Vamos fazer ou não vamos fazer, aquilo que é posto pra discussão. Podemos alterar isto ou não. Aí nesta hora, esta mudança feita por imposição, não tem escolha, tem que aceitar ou pode passar no RH (risos). Quem não tá contente, pode esta resistência prejudicar até aquilo que é imposto. Não vou dizer que aconteça. Mas vou sabotar de sacanagem. Isto pode ser uma coisa negativa, que atrapalha um pouco a mudança.”

“ Só pra acrescentar, faltou a palavra certa, é conseguir convencer as pessoas da mudança.”

“Como eu falei antes, tem a união, mas sempre no meio desta união tem alguma laranja podre que, do contra, que dá pra trás, que complica e que não vai dar certo, isto e aquilo. Eu acho que tudo gira em torno das pessoas, e se tu tem uma que é do contra, diz que vai dar errado, que não vai dar certo, eu acho que a coisa não anda como deveria andar.”

Os resultados do estudo apontaram que as mudanças impostas, sem ouvir a opinião dos empregados, e a falta de informação, de comunicação, são outros *dificultadores* importantes citados pelos empregados.

“O que dificulta é a questão da falta de consenso, falta de comunicação antes da mudança. A falta de comprometimento antes da mudança. Porque se ela tivesse sido discutida, se ela tivesse chegado a um consenso, tu sai para aquela mudança, ela até aconteceria mais rápida. Ela acontece, porque as pessoas são responsáveis, são comprometidas com a empresa. Vem aquela mudança, tu acaba te comprometendo com aquela mudança, porque tu não tem o que fazer. Tem que fazer. Só que às vezes esta mudança demora mais em função desta, deste pré aí que não aconteceu. Planejamento eu não digo, pois com certeza ela foi planejada, mas esta falta de discussão com o grupo.”

“Às vezes as mudanças são, ...a sensação de uma mudança nos parece que ela tá sendo nos enfiada goela abaixo. Prá nós a gente tem esta sensação. Que nem sempre é verdade. Às vezes é uma realidade que a empresa precisa se adaptar e ela, por uma questão até mesmo de sobrevivência, vai tem que mudar e os funcionários terão que se adaptar a elas. E nós, às vezes, não estamos preparados o suficiente pra aceitar este tipo de imposição e aqui na empresa, não tem muito, mas no meu ponto de vista existe este tipo de imposição. Por teimosia por parte da administração, por eles dizerem eu mando e vocês obedecem.”

Aliado a isto está o tempo necessário para que as pessoas saibam lidar com as máquinas novas (alta tecnologia – funcionário despreparado).

“... máquinas novas, seria a alta tecnologia delas, e o pessoal de repente não está preparado para operar esse tipo de máquina, que dificultavam as mudanças para serem realizadas.”

5) Perspectiva Cultural

Na Empresa B, segundo seu Diretor Geral, houve a necessidade de uma mudança cultural, passando de uma empresa familiar para uma empresa mais profissional. Anteriormente as decisões envolviam pensamento familiar, sendo que as ações dependiam da pessoa, sendo tratadas diferentemente umas das outras.

“Até aquele momento a empresa era basicamente familiar, todas as decisões envolviam muito pensamento familiar.”

A pesquisa apontou que na percepção dos empregados da Empresa B esta passou a ser mais profissional, com a conseqüente necessidade de mudança da mentalidade das pessoas.

“Em 94 a empresa já era grande, quem olhava de fora, mas ela estava parada no tempo e no espaço. Com o passar do tempo, foi se buscando qualidade, foi se mudando a mentalidade das pessoas,. Antigamente elas não eram profissionais, elas trabalhavam, trabalhavam, era tudo assim uma coisa mais... não era profissional. O que mudou muito foi o espaço físico, cresceu assim de uma maneira que hoje.... Se mudou o quadro de pessoas, mudou a mentalidade, já tinha dito, tudo cresceu, mas tudo cresceu para melhor.A Empresa B é uma empresa saudável, ela faz tudo em cima de planejamento, nada é feito assim de hoje para amanhã, tudo é pensado, tudo é planejado, então isso faz com que ela se torne cada vez mais potente do jeito que ela é.”

6) Perspectiva Política

Para o Diretor Geral da Empresa B, todas as informações necessárias são disponibilizadas aos empregados.

“Não temos nada escondido. Nós precisamos mostrar os números para discutir qual é a participação nos resultados que os colaboradores terão.”

A pesquisa revelou que a perspectiva *política*, segundo os empregados, foi marcada por atritos quanto à separação dos setores administrativos em piso superior e piso inferior.

“E uma coisa que eu sinto que o pessoal não gostaria de ter feito, até hoje eu acho que eles vêm como um problema, é a separação de piso superior e piso inferior, que gera muitos atritos entre os funcionários que trabalham nestas áreas.”

5.2.2.4 Reflexos da mudança organizacional na qualidade de vida dos empregados

Os fatos e dados apresentados na pesquisa nos levam a concluir que, para os empregados da Empresa B, como podemos observar no Quadro 15, as mudanças trouxeram *reflexos positivos e negativos*, que serão analisados a seguir.

Quadro 15: **Reflexos da mudança organizacional na qualidade de vida dos empregados, no trabalho e fora dele**

REFLEXOS NO TRABALHO POSITIVOS	REFLEXOS NO TRABALHO NEGATIVOS
1) Crescimento profissional e pessoal junto com a empresa – <i>Oportunidade de crescimento e segurança</i> ; 2) Informações para o trabalho e para a vida pessoal através do Formação Profissional Cultural – <i>Oportunidade de crescimento e segurança</i> ; 3) Melhores condições de trabalho (menos pesado, climatizado) – <i>Condições de segurança e saúde do trabalho</i> ; 4) Sentimento de orgulho em trabalhar na empresa (reconhecimento da empresa externamente) – <i>Relevância social da vida do trabalho</i> ; 5) Maior número de benefícios (médico, dentista, etc.);	1) Aumento de estresse - pressão pelo aumento de produção, acúmulo de tarefas, muitas horas de trabalho , não possuir horário para o lazer – <i>Trabalho e espaço total de vida</i> ; 2) As chefias estão mais distantes do processo decisório (opiniões) – <i>Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidade</i> ; 3) Maiores cobranças- <i>Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidade</i> ; 4) Maior importância para os empregados que possuem diploma (certificado) e não para o conhecimento – <i>Integração social na organização</i> ; 5) Defasagem salarial, baixo salário inicial

6) Melhoria salarial (através de promoção)– <i>Compensação justa e adequada;</i> 7) Estabilidade no emprego – <i>Oportunidade de crescimento e segurança.</i>	– <i>Compensação justa e adequada.</i>
FORA DO TRABALHO POSITIVAS * Não foram identificados reflexos.	FORA DO TRABALHO NEGATIVAS * Não foram identificados reflexos.

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais (ordem decrescente).

A pesquisa identificou que as mudanças proporcionaram diversos *reflexos positivos* no trabalho, sendo citados pelos empregados:

❖ crescimento profissional e pessoal junto com a empresa – *Oportunidade de crescimento e segurança;*

“Bom, as mudanças representam que a empresa está crescendo, se ela tá mudando, ela tá num crescente. E a empresa não cresce sozinha. Quem tá envolvido com ela cresce junto. Então, eu acho, na minha opinião, principalmente o crescimento profissional, o crescimento intelectual, que é a busca do conhecimento nos proporciona. Então esta é a forma positiva que estas mudanças, e elas mudaram muito.Assim, desde que eu entrei na Empresa B mudou muito a minha maneira de pensar, de ver uma organização, hoje eu já vejo uma empresa com outros olhos. Eu quero que ela dê lucro sempre, eu que quero que o patrão ganhe cada vez mais dinheiro. E isto pra mim é um conceito recente. Eu não tinha este conceito há bem pouco tempo atrás. Então eu acho que neste aspecto melhorou também a minha qualidade de vida.”

❖ informações para o trabalho e para a vida pessoal que recebem através de Formação Profissional Cultural – *Oportunidade de crescimento e segurança;*

“Pra mim o que mudou foi aprendendo o que eu aprendi aqui, mesmo o serviço, na formação profissional e cultural... a gente fica uma pessoa com mais cultura, mais inteligente. Tu vê outras pessoas falando, que trabalham em outras firmas, então tu vê como a Empresa B tá mais avançada, que o negócio aqui anda mais certo. Então tu fica pensando assim, bah! Eu sou feliz e às vezes reclamo ainda. É cultura, fica uma pessoa inteligente.”

❖ melhores condições de trabalho (menos pesado e salas climatizadas) - *Condições de segurança e saúde do trabalho;*

“.... Foi a implantação de melhorias dentro do setor, com a melhoria das máquinas, com instalação de aparelhos que deram menos retalhos. Então você chega no dia seguinte, vamos dizer com a cara bem humorada. Não triste por ter que aturar tudo durante horas durante o dia, aturar seu chefe ou colegas de quem tu não goste. Não, isto acho que não existe, no nosso setor onde a gente trabalha. E acho que nem em outros setores não ocorre isto. Eu acho que a gente chega bem humorado, conversa com todo mundo, se dá com todo mundo, com chefes, com colegas. E acho que qualidade de vida não tem que estar 100% só aqui dentro da firma, mas fora também. A gente tem que saber as conquistas que a gente pode conquistar fora da firma, mas sim com as rendas que a firma oferece. Como salário, como estudo, como saúde, como higiene. Eu acho que a firma oferece tudo isto aqui dentro, pra gente levar lá pra fora, pra ter uma vida muito boa.”

❖ sentimento de orgulho em trabalhar na empresa (reconhecimento da empresa externamente) – *Relevância social da vida do trabalho*;

“Com este crescimento trouxe o reconhecimento da empresa, no sentido externo, porque, por exemplo você vai abrir uma ficha numa empresa, ou coisa parecida, você fala que trabalha na Empresa B, então se observa que as pessoas têm uma certa satisfação, elas têm uma... elas pensam, é uma empresa séria. Uma empresa que tá crescendo e que tá investindo. Então eu tenho observado que este crescimento, o ponto positivo tem gerado também isto, você tem uma melhor visão na parte exterior, na parte externa. As pessoas reconhecem que você é uma pessoa que tá um tanto estabilizada.”

❖ maior número de benefícios (médico, dentista, etc.);

❖ melhoria salarial (através de promoção)– *Compensação justa e adequada*;

“Estas mudanças fizeram primeiramente que eu subisse de cargo e ganhasse mais. Então isto me ajudou bastante. Segundo, com que eu realmente aprendesse coisas que e continuo aprendendo coisas que eu levo pra minha vida pessoal e gostaria de continuar aprendendo isto. Pois, a minha vida não pode e nem deve girar só em torno da empresa. Espero continuar recebendo vários cursos, várias instruções pra que primeiramente, para que eu faça meu trabalho bem feito aqui e segundo que eu faça um trabalho bem feito na comunidade também.”

❖ estabilidade no emprego – *Oportunidade de crescimento e segurança*.

Os reflexos *negativos* da mudança na qualidade de vida dos empregados da Empresa B vinculam-se a:

❖ aumento de estresse - pressão pelo aumento de produção, acúmulo de tarefas, muitas horas de trabalho e não possuir horário para o lazer – *Trabalho e espaço total de vida*;

“... às vezes a pressão que a gente tem aqui para ter produção não está muito bom, porque a gente não consegue... na verdade eu acho que é a pressão da produção, tem uma pressão que em casa a gente também já vai pensando: bah, amanhã eu tenho que fazer tanta coisa...”

❖ chefias estão mais distantes do processo decisório (opiniões) – *Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidades*;

“Com a criação de novas funções dentro da empresa, a gente ficou mais distante e a gente era mais participativo antes, de decisões. A gente tá mais longe. Pela experiência que a gente tem de empresa... a gente só fica sabendo as coisas depois que aconteceram... talvez tivessem perguntado alguma coisa, se nós tivéssemos participado, talvez as coisas teriam sido resolvidas para melhor.”

❖ maiores cobranças - *Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidades*;

“Eu estou há dois anos na Empresa B, eu sinto que a minha qualidade de vida foi afetada, e eu vejo que ela piorou. Eu me lembro mais do ano passado, a gente tem metas para faturamento, se consegue tal faturamento ganha um prêmio. Eu cheguei até a comentar com o meu chefe: eu não quero mais ganhar rancho de faturamento, mas eu quero sair às cinco e meia. Eu não agüento mais ficar 24 horas dentro dessa empresa. O que eu via assim, que os meus colegas de outro setores saíam às cinco e meia, e nós ali até sete ou 8 horas da noite. ah, mas nós temos que atingir o faturamento, então eu não quero mais ganhar nenhum prêmio, mas eu quero sair

às 5 e meia. De que adianta ter horário de verão se a gente não pode usufruir, se a gente tem que pernoitar aqui dentro. Isso me chocou muito e eu acho que a minha qualidade de vida ela foi piorada depois que eu entrei na empresa, infelizmente.”

❖ maior importância para os empregados que possuem diploma (certificado) e não para o conhecimento – *Integração social na organização*;

“Eles dão muito valor a quem tem o diploma, o certificado na mão, mas eles não procuram ver que esta pessoa que tem o certificado, que tem o diploma, já tem conhecimento. Isto eu tenho observado. Antes eu era melhor visto, tive um momento de queda, agora acredito que ... Todo mundo espera ser reconhecido e isto também é com todos aqui. Questão salarial, eu acho que caiu muito. Se nós formos ver, o governo deu 17% de aumento ao salário. Dezesete por cento de aumento que já foi comentado que não é muito, que não cobre nem a inflação. E eu não sei se é insatisfação, talvez o nosso sindicato, que nós conseguimos 7%. Se o pessoal que ganhou 17% já andou perdendo, quanto nós perdemos. E se a empresa volta de novo e vê, enxergar o empregado, enxergar aquele funcionário que trabalha por 200 reais por mês, que tem que pagar aluguel, água, luz, tem a família pra sustentar. Eu acho que ela poderia ver um pouquinho mais. O sindicato parece que é obrigatório, mas eu no meu ponto de vista o sindicato ele está nos tirando muito mais do que ele tá nos beneficiando. Cobra mensalidade, cobra taxa e ele não tem nos beneficiado.”

❖ defasagem na política salarial da empresa – *Compensação justa e adequada*.

“... me formei, a empresa me ajudou. Só que agora que eu tô formado, não teve mudança nenhuma. Tô formado... fui transferido de setor, tudo bem, só que reconhecimento financeiro não teve. Ao contrário, fui informado de que parei, estabiltizei. E isto eu acho que me desmotivou um monte.”

A pesquisa não apontou reflexos significativos das mudanças implementadas na Empresa B na qualidade de vida fora do trabalho, estando todas elas relacionadas às categorias conceituais de Walton (1975) que se referem à Qualidade de Vida no Trabalho.

5.2.3 Considerações - Empresa B

Os dados e fatos apresentados na pesquisa levam a concluir que os empregados buscam na Empresa B a possibilidade do exercício de suas atividades profissionais não somente porque “todo mundo têm que trabalhar”, mas também por considerarem-na como uma das empresas com conceito ótimo na região, sendo que para muitos passa a ser “um sonho, um objetivo” trabalhar na mesma, “pois acabam respeitando a gente como um profissional que ajuda a empresa a crescer”.

Aliado à percepção externa, vinculam-se depoimentos positivos de parentes, amigos e colegas de faculdade, que já trabalham há algum tempo na empresa, servindo de “referências” aos futuros empregados, que assim passam a conhecer os incentivos oferecidos, principalmente o auxílio faculdade, a “valorização do lado pessoal do empregado”,

perspectivas e oportunidades de crescimento pessoal e profissional, bem como o orgulho em trabalhar numa empresa “grande, sólida e de franco progresso”, ou seja, a possibilidade de “colocar em prática a vivência profissional” e “colaborar nas suas conquistas”. Outro fator importante que atrai os empregados é a proximidade do local onde residem com o parque industrial da Empresa B, proporcionando tranquilidade na locomoção de casa para o trabalho e vice-versa.

O estudo mostrou que para os empregados da Empresa B vários fatores contribuíram na opção destes trabalharem na mesma, porém pode-se concluir que, em especial, estes buscaram no ambiente de coleguismo, no “clima de respeito e amizade” a base para a permanência. Esta amizade não se vincula somente a festas e reuniões sociais, mas também ao aprendizado constante entre as pessoas, através de trocas de experiências e conhecimentos.

A concretização de suas expectativas no momento do ingresso na Empresa B passa a ser fator motivador de permanência, além dos benefícios oferecidos, em especial “médico, dentista e restaurante”; das perspectivas de crescimento pessoal e profissional “em conjunto com a empresa”, bem como o incentivo para que os empregados estudem, tanto em nível de ensino fundamental como na faculdade. A pesquisa mostrou que após o ingresso na Empresa B os empregados começaram a apreciar suas atividades, considerando bom tanto o trabalho como as condições favoráveis onde o mesmo é realizado, transformando-os em fatores de satisfação.

Os dados da pesquisa levaram a inferir que os empregados da Empresa B de uma forma geral encontravam-se satisfeitos no trabalho, identificando como principais aspectos, além do “gostar do meu trabalho”, ou seja, estar desempenhando aquilo que quer e gosta de fazer, ter desafios que possam ser superados e assim alcançar o sucesso profissional, ou seja, “desempenhar o trabalho bem feito”.

Os resultados mostraram que os empregados têm consciência da necessidade de aprender sempre, de conhecer coisas novas e, ao mesmo tempo aumentar o conhecimento pessoal. Para isto, salientaram a importância da Empresa B continuar favorecendo o “reconhecimento e oportunidade de poder expor as nossas idéias” dentro da organização e a conseqüente oportunidade de “crescer dentro da empresa, começar de baixo e aos pouquinhos fui galgando, hoje tenho uma coisa melhor para fazer.”

Relacionados aos aspectos acima citados, a pesquisa revelou que os empregados da Empresa B consideraram como um dos fatores importantes que os fazem permanecer na mesma a “facilidade de comunicação e proximidade com a direção” e “a maneira como a gente pode conversar com os superiores”, através de troca de idéias (Hronec, 1994) e de informações importantes para a compreensão dos acontecimentos organizacionais (Fleury, 1993). Outro aspecto identificado no estudo foi a valorização profissional e pessoal do empregado, na medida em que “a gente é tratado como gente aqui dentro”. A pesquisa leva a concluir que quando os empregados da empresa comparam esta proximidade e abertura interna com vivências de colegas que trabalharam em outras empresas, concluem que “não vale a pena trocar”.

Através das verbalizações dos grupos focais foi identificada a estabilidade, a manutenção do emprego, como fator significativo para os empregados da Empresa B, na medida em que estes demonstraram “medo” em ficar desempregados, pois “ficar sem emprego é horrível”. Este medo é consequência da dificuldade real em encontrar emprego na região do Vale do Taquari, que passa por um momento econômico e político que vêm promovendo o desemprego. Assim, a visualização do crescimento da empresa proporciona aos empregados sentimentos de estabilidade, que passa a ser a garantia de continuar empregado, a garantia do salário no final do mês “porque tu sabes que no fim do mês tu vais ganhar o teu dinheiro”, concretizando-se na “segurança que a gente tem aqui, onde não precisa se preocupar que amanhã ou depois eles vão mandar embora”.

Entretanto salienta-se que nos resultados dos grupos focais formados por empregados vinculados aos setores administrativos foi manifestada certa insegurança, pois segundo estes, “houve uma onda de demissões, e isto me deixa balançado.” Esta insegurança reforça-se na medida em que estes manifestam-se através de “comentários nos corredores” entre os próprios colegas: “Ah! acho que vou ser demitido”.

O estudo mostrou que, além do coleguismo interno, os empregados da Empresa B consideraram significativo para a satisfação no trabalho os encontros realizados fora da empresa, como forma de descontração e, ao mesmo tempo, de maior vinculação entre os colegas, bem como para superar as dificuldades e os aspectos de insatisfação que por vezes possam ocorrer, pois segundo estes “desanima às vezes bastante, mas com estas festas, estas coisas a gente tenta esquecer, e até porque o ambiente de trabalho é um local e daí fora da empresa é outro”.

Portanto, além dos aspectos significativos de satisfação, a pesquisa identificou descontentamento de alguns empregados frente às situações enfrentadas na Empresa B, vinculando a permanência ao próprio comodismo, ou seja, “...um pouco de comodidade... é próximo de casa, várias amizades. Mas várias vezes houveram momentos que eu fiquei descontente e tive vontade de jogar tudo pro alto...”.

Os dados apresentados na pesquisa permitem concluir que este sentimento de insatisfação dos empregados da Empresa B provém principalmente do descontentamento com a política salarial adotada que, segundo a percepção dos mesmos, beneficia aspectos considerados desmotivadores, tais como: o salário inicial não ser compatível com o suprimento das necessidades básicas. Assim, muitos “colaboradores que começam a trabalhar e não se sentem satisfeitos com o salário que recebem acabam saindo” por este motivo.

A pesquisa identificou que, especialmente para os empregados que trabalham há mais tempo na Empresa B, haveria necessidade desta vincular o salário à capacidade profissional, ao envolvimento das pessoas, “conforme elas se doam à empresa”, com o que “cada um faz e o que ganha”, e “não nivelando com as demais pessoas”, pois se queixaram que quando ingressam no “plano de cargos e salários, mesmo que tu te destaque em alguma coisa, tu não sai daquilo ali”.

O estudo ainda revelou como fator desmotivador a diferenciação em benefício dos novos empregados, tanto salarial quanto de oportunidades, sendo que aqueles que estão há mais tempo na empresa sentem-se rejeitados e menosprezados, pois possuem consciência da capacidade pessoal e de como estão “batalhando, melhorando, se esforçando, estudando”. Entretanto, percebem que “entram muitas pessoas novas passando por cima da gente”, ou seja, “um colega novo, que é uma pessoa nova, tá começando sem saber o mínimo do assunto do setor e está ganhando a mesma coisa que eu”, o que causa descontentamento e mágoas, pois, “eu já estou aqui há seis anos e têm pessoas que trabalham três ou quatro anos e estão ganhando a mesma coisa que eu e não fazem o que eu faço”.

Ainda quanto ao fator salarial, a pesquisa apontou como aspecto de insatisfação a falta de perspectivas de crescimento após alcançar determinado nível salarial, especialmente os empregados com mais tempo de serviço, sendo que estes, quando “atingiram o patamar máximo na função que exercem, não vão crescer mais em questão salarial”. Queixaram-se de

que “não existe um plano de carreira” e que, “quando aparece alguma oportunidade, o que é muito raro acontecer, o normal ainda é valorizar quem vem de fora”.

Segundo Hronec (1994), a recompensa é um dos facilitadores para minimizar a intensidade e duração do processo de mudança, e é importante que o sistema de recompensas da empresa motive as pessoas e minimize as possíveis resistências ao longo do processo. O autor chama a atenção para o significado de recompensas que são as medidas oferecidas que demonstram valorização e reconhecimento dos esforços dos empregados, tais como: estabilidade no emprego, maiores salários, benefícios indiretos, maior valorização profissional e melhores condições de trabalho, aspectos estes identificados na percepção dos empregados da Empresa B como fatores de satisfação, exceto os “maiores salários”.

Observou-se que a tendência dos empregados é relacionar a recompensa com o dinheiro, a recompensa monetária, o que, segundo Hronec (1994), divide os empregados em ganhadores e perdedores, prejudicando a visão de equipe e o trabalho em grupo.

A pesquisa apontou que as oportunidades relacionadas pelos empregados da Empresa B como forma de reconhecimento pela capacidade pessoal e profissional não estão acontecendo, na percepção dos mesmos, em especial com os que trabalham nos setores administrativos, no volume que estes desejariam e, quando surge uma nova vaga, relataram que são contratadas pessoas de fora, “que não têm conhecimento nenhum de como funciona a qualidade e o sistema da empresa”. Vincularam este fato como falta de reconhecimento pois há empregados que estão se formando na faculdade, mas “não têm muita chance pra crescer na função”, e “sei lá... pois tu vai dar chance a alguém que tu tá qualificando, tá bancando. Ela (empresa) abre mão disto, dos próprios funcionários e contrata gente de fora”. Salientaram ainda que estas novas contratações, estes novos empregados recém-admitidos na empresa “se sobressaem logo de saída, ocupando cargo de chefia ou coisa parecida... A pessoa não entendia nada do assunto, daqui a pouco tá lá em cima, já tá ocupando um cargo não de liderança, mas ganhando um bom salário...isto desanima qualquer um”.

A pesquisa identificou a insatisfação por falta de *feedback*, pois segundo a percepção dos empregados da Empresa B, ocorrem poucos momentos em que “meu superior me disse: Pô, ele tá fazendo um bom trabalho.” Consideraram desmotivador a cobrança excessiva e a falta de reconhecimento, porque é “muito importante que alguém me diga quando estou

fazendo uma coisa errada, que não é por este caminho, mas pode me dizer também que eu fiz uma coisa boa”.

No que se refere ao relacionamento com colegas, o estudo apontou a insatisfação dos empregados da Empresa B com comportamentos de mau humor de alguns, que acabam “transmitindo isso para os colegas”. Chamaram a atenção para o fato de que alguns “às vezes não se dão bem em casa e trazem o mau humor pra cá” e, mesmo conscientes de que “infelizmente tu não consegues que todos sejam iguais”, verificam a importância de “estar bem, por mais que tenham problemas, pois todos temos problemas” e que este mau humor acaba contagiando negativamente, sendo que “daqui a pouquinho tu também tá com humor de velho”.

A partir dos dados coletados na pesquisa foi possível concluir que, apesar de Qualidade de Vida tanto no trabalho quanto fora dele possuir uma gama muito grande de significados, este envolve alguns aspectos mais importantes apontados nos grupos focais pelos empregados da Empresa B:

“Qualidade de vida é estar em paz, de bem consigo mesmo, gozando de uma boa saúde, tanto física como mental, com um bom emprego, e trabalhando no que gosta, mantendo um bom relacionamento com colegas na empresa e com os familiares.”

Os dados da pesquisa levam a concluir que para os empregados da Empresa B um dos aspectos mais importantes quanto ao significado de qualidade de vida relaciona-se ao estar bem, em paz consigo mesmo, com auto-estima elevada, “começando com a alma da gente”, o “estar feliz com aquilo que tu faz, com as pessoas com quem tu convives no dia a dia”, pois se o indivíduo não está bem, “tudo dá errado, nada dá certo, tudo é irritante, tudo é ruim”. Este bem estar pessoal também é vinculado pelos empregados da Empresa B ao fato de “ser valorizado como pessoa, como profissional, ser aceito como uma pessoa que tem seus defeitos e tem seus acertos”, além de agir de acordo com a consciência.

Assim, com base nos dados da pesquisa, pode-se afirmar que o significado de qualidade de vida para os empregados da Empresa B está relacionado ao bem estar individual, ao modo particular de viver de cada pessoa, “dependendo muito da tua educação de casa, de família. E cada um, dentro de seus objetivos, dentro das suas condições, porque se eu sou feliz em ter um colégio bom pros meus filhos, ter uma casa boa, ter um carro, de repente pra um outro, só se vestir bem, mesmo pagando aluguel ou não tendo carro, não tendo nada disso,

também é feliz”, ou seja, vai depender dos objetivos e realizações que “propiciem o bem social, o bem mental e acima de tudo o bem espiritual”.

Portanto, pode-se concluir que na percepção dos empregados da empresa pesquisada a família é fator decisivo para o bem estar pessoal, constituindo-se na “base de vida de uma pessoa”, pois é ela que fornece o apoio necessário em qualquer situação, nos momentos positivos e negativos da vida, bem como, “se você tem um relacionamento ruim com sua família, você já levanta de manhã emburrado, já chega na empresa não muito bem”. Outrossim, este bem estar pessoal deve ser extensivo à família, na medida em que somente assim poder-se-á dar à mesma um “convívio agradável, amor, um ambiente familiar bom, sem necessidades, com educação e lazer”.

Para os empregados da Empresa B, este bem estar vincula-se também ao plano de vida pessoal, ao estabelecimento de metas, de objetivos tanto na vida profissional quanto pessoal, e aos poucos ir alcançando-as, pois “cada pessoa faz um plano na vida dela, e à medida que a gente vai atingindo estes objetivos, a gente vai ter a satisfação, vai ter este retorno, vai se sentir satisfeito em alcançar as metas, o que ela queira na vida dela”.

Portanto, pode-se inferir que para os empregados da Empresa B o significado de qualidade de vida relaciona-se tanto à questão pessoal como à profissional, pois a pessoa “traça objetivos tanto na tua vida pessoal como vida profissional e, se tu conseguir juntar, tu conseguir alcançar esses teus objetivos, aquilo que tu te propõe, e ter condições de atingi-los, seja das mais diversas formas.” Ou seja, qualidade de vida vincula-se ao indivíduo integralmente, considerando o bem estar pessoal e profissional, pois é necessário que este “sinta-se bem em tudo que faz, mesmo na empresa ou em casa”, “sendo feliz no lado pessoal e no lado profissional... porque se tu não tá bem com um desses dois lados, você não vai conseguir ter uma boa qualidade de vida para você”.

Os resultados demonstraram o enquadramento dos significados de qualidade de vida às categorias conceituais de Walton (1975), em especial às *condições de segurança e saúde do trabalho*, na medida em que para os empregados da Empresa B “saúde é a base de tudo”, pois se a pessoa está com saúde, tanto física quanto mental, é um ponto forte para que a mesma possa desempenhar bem sua função, porque sem saúde “a gente não consegue trabalhar, não consegue fazer praticamente nada.”

Outra categoria conceitual importante identificada pela pesquisa foi a *oportunidade imediata, uso e desenvolvimento de capacidades* através do gostar do trabalho, ter amor por aquilo que faz pois, segundo os empregados da Empresa B, “te imagina só uma pessoa que não gosta do que ela faz, ela vai ficar frustrada” e, assim, “não vai ter médico, não vai ter ninguém que vai solucionar seu problema”, ou seja, “a pessoa mesmo vai ter que buscar algo que ela se sinta mais realizada em fazer profissionalmente”.

A *integração social na organização* quanto ao bom relacionamento, em “viver bem, se dar bem, trabalhar contente com colegas da empresa” foi identificada pela pesquisa como fator importante para o significado de qualidade de vida para os empregados da Empresa B, ratificando as colocações anteriores na medida em que este aspecto constitui-se em importante fator de satisfação e motivo de permanência na empresa.

Embora a questão salarial tenha sido apontada como fator de maior insatisfação, não foi amplamente vinculado ao significado de qualidade de vida. Pode-se concluir com base nos resultados do estudo que, para os empregados da Empresa B, tratando-se da questão qualidade de vida há outros aspectos mais significativos, pois “dinheiro não é tudo na vida, se tu não tem saúde, dinheiro tu consegue, mas saúde é difícil”, bem como salientaram a expectativa de que “tu tem que estar bem no teu emprego, tu tem que gostar do que tu faz, aí consequentemente tu vai ser recompensado pelo lado financeiro”.

Entretanto, não se pode afirmar que a questão salarial não seja importante para o empregado, na medida em que este espera “ter uma situação financeira equilibrada” para suprir suas necessidades básicas e alcançar seus objetivos de consumo. Ou seja, o dinheiro é o objeto de troca mais característico entre pessoa e organização. Entretanto, o empregado também pode buscar, além de salário, a estabilidade, o desafio, possibilidades de crescimento e de aprendizagem, convivência, amizade e *status* (Robbins, 1999).

Com base nas percepções dos empregados da Empresa B quanto à qualidade de vida atual (“minha qualidade de vida está...”), com base nos resultados da pesquisa, podemos concluir-se que os mesmos identificaram aspectos importantes nas oito categorias conceituais de Walton (1975), enfatizando, porém, como *boa* a qualidade de vida nas categorias *integração social na organização*, através do coleguismo; a *oportunidade imediata, uso e desenvolvimento de capacidades*, pois gostam do que fazem; *relevância social da vida do*

trabalho, através do fato de considerarem que possuem um bom emprego e um bom relacionamento com a família.

Portanto, a pesquisa mostrou que os empregados da Empresa B possuem uma boa qualidade de vida, segundo a percepção dos mesmos, pois estes estão conseguindo alcançar suas metas e seus objetivos de acordo com o significado pessoal de qualidade de vida.

Entretanto, a pesquisa identificou duas categorias conceituais que promovem nos empregados da Empresa B sentimentos de que a qualidade de vida atual está apenas *razoável* ou *regular*, sendo elas *oportunidade imediata, uso e desenvolvimento de capacidade*, pois possuem pretensão de crescer mais profissionalmente, almejando um futuro melhor e, volta a aparecer a *compensação justa e adequada*, na medida em que estes esperam conseguir alcançar uma “situação financeira mais generosa”.

Assim, com base nos resultados da pesquisa, infere-se que em virtude do momento de vida de cada um, na medida em que conseguiram ou não alcançar seus objetivos e metas pessoais, vinculados ao significado individual de qualidade de vida, estes consideraram-na como *boa* ou *razoável* (expressões utilizadas pelos empregados durante as entrevistas em grupo).

De acordo com dados da pesquisa conclui-se que na percepção dos empregados a Empresa B oferece grande número de incentivos que auxiliam na qualidade de vida, apontando como um dos mais significativos a “valorização pessoal”, o crescimento, a “busca do conhecimento” e da auto-realização, que tanto almejam, que ocorre através do auxílio estudo, ou seja, ensino fundamental nas instalações fabris da empresa, sem custo para o empregado, bem como o subsídio de 80% para os empregados que cursam faculdade, possibilitando aos mesmos “ver o mundo com outros horizontes, criar outras perspectivas”.

Também relacionaram a possibilidade de realização de treinamentos, tanto interna (Formação Profissional Cultural) como externamente, favorecendo o aprendizado constante para promover o crescimento pessoal e profissional, pois “como a empresa está numa ascensão e a todo momento há novidades, surge a necessidade de se desenvolver”.

Como os dados da pesquisa apontaram a importância da saúde física e mental para os empregados da Empresa B, estes consideraram que a empresa contribui na medida em que proporciona atendimento médico e odontológico no local de trabalho sem custos aos

empregados, sendo que o atendimento odontológico é estendido aos filhos com até 14 anos. Outro incentivo importante apontado pelos empregados foi o restaurante que a empresa instalou, possibilitando não somente uma alimentação saudável a custos mínimos, mas também promovendo um maior “descanso ao meio-dia, sendo um ponto de encontro dos colegas”.

A pesquisa mostrou que os prêmios concedidos pela empresa quando do alcance de metas constituem-se em incentivo para a melhoria da qualidade de vida, na medida em que os auxilia a suprir suas necessidades básicas (rancho) e ao mesmo tempo lhes proporciona uma forma de reconhecimento pelo trabalho realizado.

A estabilidade no emprego, a segurança da manutenção do trabalho para “aqueles que queiram trabalhar com vontade e dedicação” foi outro item, ratificando a importância que os mesmos depositam na garantia do emprego como forma de sobrevivência, pois se “estivéssemos desempregados nossa qualidade de vida seria bem pior”.

Portanto, os dados da pesquisa permitem concluir que os empregados da Empresa B consideraram que esta lhes proporciona muitos incentivos que auxiliam na qualidade de vida, sendo que “a firma ajuda nós com praticamente tudo”, principalmente em comparação a outras empresas da região, “que não valorizam o empregado como a Empresa B valoriza”.

Entretanto, apontaram sugestões de incentivos para que a empresa possa melhorar ainda mais a qualidade de vida dos mesmos, como pode ser observado no Quadro 13, sendo que o fator mais citado foi a reavaliação da política salarial atual adotada pela Empresa B aspecto que mais promove insatisfação nos empregados.

Também lançaram a idéia de incrementar a Associação Atlética, através não só da “participação da direção da empresa, mas dos próprios associados”, tornando-a “com mais recursos” para que os empregados possam desfrutar de um espaço de lazer com familiares e amigos.

Neste sentido solicitaram ainda um espaço mais adequado para permanecerem durante os intervalos, “um local para relaxar e para ti esquecer das coisas”.

No que se refere à implementação de mudanças organizacionais na Empresa B, os dados da pesquisa nos levam a concluir que os gestores identificaram quatro demandas enfatizando as perspectivas tecnológica, humana, estratégica e cultural. Assim com o objetivo

de perpetuar a empresa no mercado, através da oferta de um bom produto, com qualidade, a empresa visualizou a necessidade de modificar a tecnologia utilizada, através da aquisição de um parque de máquinas de última geração, tornando-a uma das empresas mais modernas do país e do mundo. Entretanto, os gestores sentiram a necessidade de alterar também a cultura interna, procurando tornar mais profissional o tratamento dos empregados, bem como as atitudes diretivas.

Com base no referencial teórico (Pereira e Fonseca, 1997), o estágio de mudança que caracteriza a Empresa B corresponde ao *natural*, segunda fase, chamada *foco*, que consiste na busca da estabilidade, gerando um aumento na complexidade, quando se avolumam a burocracia, os controles e os conflitos. Nesta fase a empresa passa a consolidar sua imagem, sua marca e seus produtos ficam mais conhecidos.

Salientamos que os gestores procuraram, ao mesmo tempo, valorizar seu quadro funcional através da implantação de amplo plano de benefícios e propostas de trabalho, visando à valorização e desenvolvimento pessoal e profissional de seus “colaboradores”. Ou seja, a Empresa B procurou implementar o processo de mudanças observando aspectos importantes relacionados por O’Toole (1998), bem como realizada de forma holística, relacionando-se com estrutura, estratégia, tecnologia, humana e controle; planejada a longo prazo, com o comprometimento da alta gerência para adoção dos valores e compromisso de liderar com eficiência perante os inúmeros desafios, tornando-se um processo contínuo.

Diante dos dados da pesquisa concluiu-se que os empregados da Empresa B perceberam nas mudanças mais significativas implementadas “uma determinação da empresa em crescer e ocupar um lugar de destaque, no país e até, em termos, vamos dizer assim, no mundo” e que a empresa, na verdade, “está sempre mudando”, “através de um crescimento ordenado”, pois verificam que é feito tudo “em cima de planejamento, nada é feito assim de hoje para amanhã, tudo é pensado, tudo é planejado”.

Os empregados da Empresa B perceberam o crescimento e expansão das instalações fabris; a aquisição de máquinas e equipamentos modernos; a automatização de praticamente todo o processo produtivo, proporcionando as mesmas melhorias nas condições de trabalho, “não precisando mais fazer força”, bem como na melhoria do ambiente físico de trabalho com climatização e “evolução do programa 5 S” quanto à higiene e limpeza. Também apontaram o “investimento em termos de qualidade do produto” e “novas linhas de produção” em

decorrência de um “número muito grande de novos produtos”, trazendo como consequência o aumento no número de empregados, decorrente do incremento na produtividade e vendas.

A pesquisa identificou que os empregados da Empresa B perceberam a transformação do “sistema amador para um mais profissional” e a necessidade de modificar a mentalidade das pessoas. Perceberam a “preocupação da direção com o bem estar dos funcionários, em tentar satisfazer a todos”, e o “investimento nos recursos humanos”, na valorização como empregado, através do incremento de treinamentos, proporcionando “o embasamento necessário para assumir as suas funções”, bem como grande número de novos benefícios e incentivos oferecidos pela empresa.

Com base nos dados da pesquisa pode-se concluir que, na percepção e reação dos empregados da Empresa B, as principais *conseqüências* das mudanças organizacionais vincularam-se à aquisição de novos mercados pela qualidade dos produtos, melhores condições de trabalho em virtude da automação e o aumento do número de empregados devido ao aumento da produtividade. Este incremento na empresa criou novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional, gerando maiores responsabilidades aos empregados e a conseqüente mudança no pensamento dos mesmos, que “procuram cada dia melhorar mais, fazer o seu serviço certo, fazer com que a empresa cada vez cresça mais” e, assim, perceberam a necessidade de buscarem aperfeiçoamento para acompanhar esta expansão organizacional, pois “eu vejo eles evoluindo, evoluindo, evoluindo e nós não estamos conseguindo correr atrás”.

Assim, conclui-se que de modo geral os empregados da Empresa B perceberam na implementação das mudanças organizacionais um incremento para a empresa e para si mesmos. Mas este crescimento também causou em alguns empregados sentimentos de insegurança, como verificados nas verbalizações abaixo:

“...quando começou este crescimento a gente se preocupava. A gente conhecia a empresa, é uma empresa de 60 anos, sempre trabalhou num certo ritmo e de repente começar esta explosão. A gente ficava ansioso. Até que ponto... porque eles tão comprando máquinas, investindo.. como vai ser a venda daqui há 5 anos... é uma coisa... eu me preocupo, tanto pela empresa como por mim mesmo eu me preocupo como vai ser o futuro da empresa e o meu futuro, a estabilidade.”

“Com o crescimento da empresa me deu um pouco de medo, porque na maioria das vezes as empresas que crescem, crescem, crescem e depois começam a cair. Isto dá um pouco de medo, porque tu vê muita construção, muita coisa nova. Então tu fica meio com receio. Porque eu já trabalhei em outra empresa que aconteceu isto. Começou a crescer e de repente caiu e não teve mais como levantar.”

Os dados do estudo levam a concluir que os fatores que *facilitaram* a implementação das mudanças organizacionais na empresa pesquisada, segundo percepção e reação dos empregados, vincularam-se à “mentalidade da nova direção”, à “visão de acreditar numa coisa diferente”, na ousadia e envolvimento da mesma “em todos os projetos de mudança”, que buscou na diversificação de produtos e na qualidade dos mesmos, bem como no incremento da tecnologia e na organização e planejamento, que as mudanças promovessem a expansão da empresa. Porém apontaram também o envolvimento, comprometimento e “a capacidade profissional de cada colaborador da Empresa B”.

O estudo mostrou como fatores *dificultadores* na percepção dos empregados da Empresa B, principalmente na perspectiva *humana*, através das resistências à mudança dos “colaboradores mais antigos, que têm aqueles paradigmas: eu sempre fiz assim, e funcionava bem por que eu tenho que mudar?”, ou seja, a questão de mudar “a mente das pessoas”, porque elas “tão naquele cotidiano”. Esta proposta mostra-se coerente com a literatura (Wood, 2000) que refere que uma mudança profunda somente ocorre quando as pessoas percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade, ou seja, quando se altera a maneira das pessoas pensarem.

O estudo também apontou como *dificultador* na percepção dos empregados da Empresa B o despreparo dos mesmos em acompanhar o crescimento da empresa, quanto à perspectiva *cultural*, na medida em que “as pessoas vinham num ritmo e de repente elas tinham que assimilar toda uma sistemática diferente”. Então, as pessoas “tiveram que voltar a estudar”, a ir em busca de novos aperfeiçoamentos, pois “não adianta você ter a melhor máquina do mundo se você não tem uma pessoa que saiba trabalhar nesta máquina”. Apontaram também como aspecto *dificultador* o pouco tempo que existe para a nova tecnologia “ser absorvida pelas pessoas” e também a “falta de comunicação antes da mudança”.

Assim, os empregados da Empresa B perceberam como *reflexos* da mudança na qualidade de vida aspectos positivos e negativos. As mudanças proporcionaram-lhes crescimento e conquistas profissional e intelectual, através da “busca do conhecimento”, com informações para o trabalho e para a vida pessoal por meio da Formação Profissional e Cultural, “onde as pessoas recebem uma nova cultura, recebem aprendizados e aplicam na sua vida e de alguma forma mudar algo para melhor”. Outro aspecto significativo foi citado pelos mesmos como melhores condições de trabalho, sendo que o mesmo tornou-se mais fácil,

menos pesado e cansativo, bem como o ambiente que ficou melhor, mais limpo e climatizado. Também salientaram o orgulho em trabalhar numa empresa reconhecida externamente, sendo que esta “moral que o colaborador tem faz também com que melhore sua qualidade de vida”, proporcionando a estabilidade no emprego e um maior número de incentivos e benefícios, que “a empresa veio melhorando a cada ano”.

Entretanto, como *reflexos negativos* se referiram ao aumento de estresse como consequência do aumento de responsabilidades, como também maiores cobranças e acúmulo de tarefas, sendo que conseqüentemente sobra pouco horário para o lazer, pois em alguns períodos “tu não pode marcar nada fora da empresa porque tu não sabe se tu vai sair no horário”. As chefias relacionaram o crescente distanciamento das mesmas nos processos decisórios, pois estes se sentiam “mais participativos das decisões e agora a gente ficou mais longe” e a defasagem salarial, pois “a gente sente que no fim do mês o que você recebe está deteriorado”.

5.3 Descrição e análise comparativa entre resultados da Empresa A e Empresa B

Como um dos objetivos propostos pela pesquisa foi realizar análise comparativa dos resultados obtidos no estudo, buscou-se identificar diferenças e semelhanças entre as *empresas A e B*.

Os dados da pesquisa revelaram que os motivos que levaram os empregados a trabalharem nas *empresas A e B* assemelham-se, conforme observa-se no Quadro 16. Portanto, apesar dos mesmos buscarem no trabalho o desejo de exercer uma atividade laborativa; terem um emprego fixo, com carteira assinada, como meio de sobrevivência e proporcionar mais segurança aos familiares, ambas empresas atraem candidatos por possuírem ótima imagem na região e no Estado, proporcionando-lhes sentimentos de orgulho por trabalharem em empresas respeitadas por outras pessoas.

Verificou-se que a perspectiva de trabalhar numa empresa em expansão e crescimento, mudanças estas visíveis externamente pela construção de novos prédios no parque industrial, e comentários entre pessoas conhecidas, principalmente em nível acadêmico, atraiu candidatos que buscavam o crescimento pessoal e profissional. Estes

vislumbraram nas empresas em estudo a concretização destas possibilidades, bem como a estabilidade e segurança em trabalhar numa empresa sólida.

Observou-se fatores diferenciados entre as empresas para atração dos candidatos, ou seja, a *Empresa A* por meio de pagamento de melhor salário em comparação ao oferecido por outras empresas da região, e a *Empresa B* que oferece ao empregado auxílio faculdade, com subsídio de 80%.

Quadro 16: **Motivos para trabalhar na empresa – comparativa**

EMPRESA A	EMPRESA B
1) Bom conceito da empresa; 2) Necessidade de trabalhar; 3) Perspectiva de crescimento pessoal e profissional; 4) Indicação de colega ou parente; 5) Visualização externa do crescimento; 6) Bom salário.	1) Bom conceito da empresa; 2) Necessidade de trabalhar; 3) Indicação de colega ou parente; 4) Perspectiva de crescimento pessoal e profissional; 5) Reside próximo à empresa; 6) Custeio de 80% da faculdade.

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais (ordem decrescente).

Embora os motivos que levaram os empregados a buscarem emprego nas empresas A e B sejam semelhantes, a pesquisa identificou diferenças quanto aos principais motivos de permanência (Quadro 17). Na *Empresa A* o fator salário foi relacionado como o aspecto mais significativo, ou seja, não desejavam trocar a empresa por outro trabalho devido ao salário que recebiam. Na *Empresa B* este aspecto não foi citado pelos empregados, podendo-se inferir que se constituiu em um fator que não pesaria muito na decisão dos mesmos para optar por deixar a empresa ou não. Para estes, o principal motivo de permanência foi vinculado ao ambiente de coleguismo e de amizade.

Os demais fatores significativos para a permanência confirmam as expectativas dos empregados quanto a possuírem um bom ambiente de trabalho e perspectivas de crescimento pessoal e profissional.

A *Empresa B* destaca-se ainda pelos benefícios oferecidos e os auxílios estudo, tanto em nível de ensino fundamental como de faculdade.

Quadro 17: **Motivos para permanecer na empresa - comparativa**

EMPRESA A	EMPRESA B
1) Salário compatível – acima dos padrões da região; 2) Bom ambiente de trabalho – familiar; 3) Perspectiva de crescimento pessoal; 4) Dificuldade de achar emprego fora; 5) Estabilidade; 6) Orgulho de trabalhar na empresa.	1) Amizade, coleguismo; 2) Benefícios; 3) Perspectiva de crescimento pessoal; 4) Gostar do que faz (trabalho que realiza); 5) Necessidade de um emprego (desemprego – não é fácil conseguir emprego); 6) Auxílio faculdade e auxílio ensino fundamental; 7) Bom ambiente de trabalho (sem competição, sem inimizades); 8) Valorização profissional do funcionário; 9) Reside perto da empresa; 10) Facilidade de comunicação, proximidade com a direção e superiores.

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais (ordem decrescente).

Com base nos dados da pesquisa pode-se concluir que as *empresas A e B* possuíam ambientes organizacionais muito semelhantes quanto aos fatores que proporcionavam satisfação aos seus empregados, ou seja, o coleguismo e a amizade entre os mesmos possibilitavam um ambiente favorável de trabalho, aliado às boas condições físicas onde são realizadas suas funções e gostarem daquilo que fazem, de desempenhar suas atividades.

Quadro 18: **Principal(is) fator(es) de satisfação - comparativa**

EMPRESA A	EMPRESA B
1) Coleguismo; 2) Boas condições de trabalho; 3) Gostar do que faz; 4) Salário; 5) Possibilidade de desempenhar trabalho profissional – colocar idéias em prática; 6) Possibilidade de crescimento profissional e pessoal.	1) Gostar do que faz; 2) Coleguismo; 3) Auxílio estudo – faculdade e ensino fundamental; 4) Benefícios; 5) Perspectiva de crescimento profissional e pessoal; 6) Boas condições de trabalho; 7) Estabilidade no emprego; 8) Relacionamento com colegas fora do local de trabalho.

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais (ordem decrescente).

Dois aspectos começaram a chamar a atenção quanto à frequência nos relatos dos grupos focais. Um dos principais aspectos mencionados pelos empregados da *Empresa A* foi quanto ao salário, constando este como o fator que os fizeram permanecer na empresa e lhes proporcionaram maior satisfação. Já na *Empresa B*, este fator foi mencionado poucas vezes durante a realização dos grupos, tornando-se um ponto pouco significativo de satisfação para os empregados, ou na sua permanência na empresa. Na *Empresa B* surgiram outros aspectos mais significativos, tais como o auxílio aos estudos, tanto faculdade como ensino fundamental, e os benefícios oferecidos na empresa - o que não foi mencionado na *Empresa A*.

Outro aspecto diferenciado foi quanto aos benefícios oferecidos aos funcionários. Na *Empresa B* este fator encontrava-se entre os mais citados, pois a empresa possuía um número grande de incentivos oferecidos, tais como: atendimento médico e odontológico na empresa, refeição a preço simbólico, prêmios por metas alcançadas, treinamentos internos e externos, auxílio estudo, entre outros. Já na *Empresa A* este item não se encontrava muito desenvolvido, sendo que a mesma oferecia aos funcionários os benefícios básicos necessários.

Pelo processo de crescimento que as duas empresas vivenciaram, seus empregados perceberam como importante a perspectiva de crescimento tanto profissional como pessoal para sua permanência.

Portanto, os dados da pesquisa leva a concluir, conforme Quadro 19, que a política salarial foi um dos fatores que causaram maior insatisfação nos empregados das *empresas A e B*, principalmente quanto à ausência de um plano de cargos e salários no qual os empregados antigos possam vir a ganhar uma remuneração maior que os empregados novos que estão ingressando na empresa, levando-se em consideração o tempo de serviço. Também verificou-se nas duas empresas pesquisadas a preocupação em atingir um patamar de nível salarial e não vislumbrar perspectivas maiores de crescimento quanto ao salário. Este fato veio justamente ao desencontro dos principais objetivos pessoais dos empregados, ou seja, ao trabalhar nas *empresas A e B* estes buscavam a realização pessoal e profissional, relacionada à aquisição de conhecimentos, mas também à possibilidade de suprir suas necessidades pessoais, através de um salário compatível com a função desempenhada.

A idéia apresentada por Robbins (1999) sobre os aspectos que geram insatisfação nos empregados consiste na necessidade dos gerentes preocupam-se com o nível de satisfação

no trabalho em suas organizações por pelo menos quatro razões: existe uma clara evidência de que empregados insatisfeitos faltam mais ao trabalho e são mais propensos a pedirem demissão; trabalhadores insatisfeitos são mais propensos a assumirem comportamentos destrutivos; foi demonstrado que empregados satisfeitos têm melhor saúde e vivem mais, e a satisfação no emprego é estendida à vida do empregado fora do trabalho, requisitos fundamentais para a qualidade de vida de seus empregados.

Quadro 19: **Principal(is) fator(es) de insatisfação - comparativa**

EMPRESA A	EMPRESA B
1) Não tem motivos de insatisfação; 2) Salário – falta de reconhecimento por tempo de serviço e qualificação de cada pessoa; 3) Não ganhar participação nos lucros; 4) Pouca colaboração dos colegas (intrigas); 5) Funcionários novos têm mais chance que os antigos; 6) Pouco trabalho em equipe; 7) Centralização de poder nas tomadas de decisão.	1) Política salarial; 2) Relacionamento com colegas: colegas tratam mal outros colegas, desmotivação pessoal de alguns funcionários (motivos pessoais, falta engajamento, muito individualismo, falta cooperação e o mau-humor de alguns colegas); 3) Não tem motivos; 4) Falta reconhecimento e <i>feedback</i> ; 5) Dificuldade de relacionamento com superior direto.

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais (ordem decrescente).

Portanto, torna-se essencial pesquisar a percepção dos empregados sobre aspectos organizacionais que os envolvam (Bom Sucesso, 1998), para a consecução de planos para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e, assim, verificar como reagem às mudanças através do comprometimento e interesse.

Constatou-se pelos dados coletados durante os grupos focais que os empregados de *ambas as empresas* pesquisadas valorizaram muito os incentivos fornecidos para a melhoria da qualidade de vida, principalmente os relacionados à questão da saúde, através de atendimentos médicos e odontológicos, bem como à oportunidade de crescimento e segurança, com o custeio da faculdade.

Observou-se que o significado de Qualidade de Vida para os empregados se assemelharam nas *empresas A e B*, sendo que os mesmos procuraram conceituar qualidade de vida de forma ampla, relacionando-a com a possibilidade do alcance dos objetivos traçados, sendo estes mutáveis, obedecendo às necessidades e expectativas de acordo com a fase de

vida de cada pessoa (Quadro 20), o que reforça a tese de Bom Sucesso (1998), que defende a idéia da responsabilidade de todos na qualidade de vida, na medida em que se torna uma conquista pessoal e cabe despertar no próprio indivíduo a consciência da responsabilidade individual, do valor que atribui à vida, da auto-estima e auto-imagem, e do engajamento profissional, político e social.

Walton (1975) reforça a questão da diversidade de preferências humanas quanto ao assunto do funcionamento da qualidade de vida, considerando a diversidade de cultura, classe social, criação familiar, educação e personalidade, vinculada a uma heterogeneidade crescente no estilo de vida das pessoas.

Quadro 20: Conceito de qualidade de vida – percepção do empregado - comparativa

Categorias conceituais de Walton	EMPRESA A	EMPRESA B
1) Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> - Condições financeiras para poder estudar; - Poder dar o melhor para a família; - Questão salarial proporciona a qualidade de vida quanto ao alcance das metas e sonhos de consumo; - Garantia de ter o pão de cada dia; - Viver tranqüilo, conseguindo se manter bem, não se preocupando se o salário vai chegar para pagar as contas; - Ganhar o suficiente para suprir as necessidades básicas: alimentação, habitação, lazer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter uma situação financeira equilibrada, boa situação financeira; - Receber para conseguir pagar as despesas, manter as necessidades básicas; - Salário digno de uma pessoa, para que viva bem, a pessoa e a família; - Não ter preocupação que gastou um pouquinho numa ponta e tá faltando na outra; - Dinheiro valoriza muito a pessoa, é bem vista na sociedade (roupas, etc.); - Recompensa como consequência do trabalho; - Dinheiro não é tudo na vida.
2) Condições de segurança e saúde do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Se sentir bem no trabalho, conciliando um bom ambiente de trabalho e ter uma boa saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentir-se bem no ambiente de trabalho; - Ter uma boa saúde, tanto física como mental, pois saúde é a base de tudo.
3) Oportunidade imediata, uso e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Gostar do que faz, do trabalho que realiza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gostar do trabalho, gostar do que faz.
4) Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Estudar para ser uma pessoa mais valorizada, com perspectivas de crescimento; - Estabilidade (segurança) no emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter um bom estudo; - Estudo para poder questionar as pessoas; - Possibilidade de ascensão profissional – buscar o crescimento; - Ter uma perspectiva de futuro; - Realização profissional.

5) Integração social na organização	- Ter um bom convívio com colegas.	- Bom relacionamento com colegas, se dar bem com os colegas; - Realizar passeios e encontros com os colegas fora do trabalho.
6) Constitucionalismo	(*)	- Ser cobrado, mas ter o reconhecimento, receber elogios.
7) Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> - Haver uma harmonia entre empresa, família e a sociedade; - Satisfação e equilíbrio pessoal, familiar e profissional; - Não levar problemas particulares para o trabalho e vice-versa; - Poder ficar mais tempo com a família; - Ter tempo para o lazer: viajar, jogar futebol, ir à praia nas férias; - Poder fazer o que se tem vontade, o que quiser fazer: jantar fora, ir ao shopping. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poder sair com sua família, brincar com os filhos; - Praticar esportes e exercícios físicos; - Poder sair, se divertir com a família, freqüentar um teatro ou cinema; - Poder sair com amigos; - Proporcionar convívio agradável, amor, educação e lazer para a família.
8) Relevância Social da Vida do Trabalho	(*)	- Ter um bom emprego.
Fora do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - É o que se procura alcançar e consegue alcançar, os objetivos e sonhos de consumo, tanto financeira como pessoalmente; - Muda de etapa a etapa da nossa vida; - Te sentir bem dentro de ti, estar em paz com a gente, é ser e estar feliz; - Viver bem com a família, com os parentes e poder proporcionar uma educação melhor aos filhos; - Adquirir a casa própria; - Ter um carro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer objetivos, tanto na vida profissional quanto pessoal; - É ser feliz; - Estar bem, em paz consigo mesmo, com auto-estima elevada (profissional e pessoal); - Acreditar em algo superior, que não é visível; - Proporcionar alegria a quem está a sua volta; - Auto-confiança - ser valorizado como pessoa, saber que é amada; - Viver bem com a família, pois é a base da vida de uma pessoa; - Poder proporcionar segurança e conforto para a família e educação para os filhos; - Ter uma boa moradia, casa própria; - Ter uma vida saudável, sadia, tanto física quanto mental.

Fonte: Elaborado com base na freqüência das citações verbalizadas nos grupos focais.

(*) Não foram identificados.

O estudo mostrou semelhantes significados para os empregados das *empresas A e B* quanto à importância da interligação da qualidade de vida em todos os campos, envolvendo o lazer, prazer, saúde, estudo, crescimento pessoal e profissional, trabalho e família. Ou seja, envolvendo todas as oito categorias conceituais de Walton, em níveis diferenciados para cada pessoa, mas com um mesmo sentido. Como foi verbalizado durante os grupos focais, qualidade de vida diferencia-se de pessoa para pessoa, em momentos diferente de vida e

expectativas, mas objetivando o estar bem (feliz) profissionalmente (no trabalho) e pessoalmente (em casa), salientando assim a importância da interação da qualidade de vida tanto no trabalho quanto fora dele.

A pesquisa identificou semelhanças para os empregados das *empresas A e B*, quanto à percepção da qualidade de vida atual (Quadro 21) que foi considerada boa quanto à situação financeira, que é suficiente para suprir as necessidades básicas. Entretanto, poderia ser melhor, mais generosa para usufruírem de mais lazer e não se preocuparem tanto em não gastar com supérfluos. Ambas empresas oferecem um bom ambiente de trabalho e boas condições de saúde. Porém os empregados dos setores administrativo queixaram-se do estresse causado pela sobrecarga do horário de trabalho e das tarefas realizadas.

Ambas empresas oferecem bom ambiente de trabalho quanto ao relacionamento entre colegas, mas os empregados de alguns setores administrativos da *Empresa B* queixaram-se do relacionamento com a chefia imediata.

A pesquisa identificou que para os empregados das *empresas A e B* aumentou a cobrança quanto à execução de suas funções bem como as responsabilidades, proporcionando-lhes com isto uma qualidade de vida regular. Em relação a este fato apontado na pesquisa Senge (2000) chama a atenção para a necessidade das empresas repensarem o modelo adotado para enfrentar a multiplicidade de desafios da implementação do processo de mudança organizacional, pois quanto mais turbulência, mais estresse, desconexão e competição interna. Consequentemente as pessoas trabalharão mais, sem, no entanto, aprenderem a trabalhar melhor.

A pesquisa apontou que os empregados de *ambas* as empresas consideraram sua qualidade de vida como *boa* por possuírem bom emprego numa empresa em expansão. Mas gostariam de permanecer mais tempo com a família, o que constitui num desafio para os mesmos, na medida em que necessitam investirem no desenvolvimento pessoal e profissional para acompanhar a expansão tecnológica das empresas, encontrando dificuldades para conciliar trabalho e vida pessoal (Bom Sucesso,1998).

Quadro 21: Qualidade de vida atual, sob a percepção do empregado, tanto no -trabalho como fora dele - comparativa

Categorias conceituais de Walton	EMPRESA A	EMPRESA B
1) Compensação justa e adequada	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - o salário é bom; <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - salário não supre as necessidades básicas; - custo de vida muito caro; - alimenta-se somente com o essencial. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - situação financeira poderia ser melhor; - tem as necessidades básicas supridas; <p><u>Razoável:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - gostaria de ter uma situação financeira mais generosa; - gostaria que a esposa não trabalhasse – só ele sustentar a casa.
2) Condições de segurança e saúde do trabalho	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bom ambiente de trabalho e boas condições de saúde; <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - estressado em função do corre-corre. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bom ambiente de trabalho; - tem boa saúde; - bom restaurante – boa alimentação; <p><u>Razoável:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - sobrecarga no horário de trabalho; - excesso de tarefas; - função que ocupa é estressante; <p><u>Muito Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - gosta do que faz.
3) Oportunidade imediata, uso e desenvolvimento de capacidades	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - gosta do que faz e sente-se reconhecido pelo seu trabalho; <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - sente certa indiferença dos chefes. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - gosta do que faz; <p><u>Razoável:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pretende crescer profissionalmente; - não está conseguindo realizar-se profissionalmente.
4) Oportunidade de crescimento e segurança	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - possibilidade de aprendizado constante; - estão estudando e sentem-se seguros no emprego; <p><u>Regular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - não conseguiu auxílio para custeio da faculdade. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - tem um bom emprego; - pretende crescer profissionalmente; - pretende voltar a estudar; - pretende se formar na faculdade; <p><u>Razoável:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - não pode estudar no momento; - pretende se formar na faculdade; <p><u>Muito Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - quer voltar a estudar; - possui condições de estudar (terminando a faculdade).
5) Integração social na organização	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bom relacionamento entre colegas. 	<p><u>Boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bom relacionamento com colegas – coleguismo; - problemas de relacionamento com o chefe; <p><u>Razoável:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - às vezes outras pessoas são supervalorizadas; - problemas de relacionamento com superior imediato; <p><u>Muito boa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - coleguismo.
6) Constitucionalismo	<p><u>Razoável:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - cobranças cada vez maiores. 	<p><u>Razoável:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - muitas cobranças.

Categorias conceituais de Walton	EMPRESA A	EMPRESA B
7) Trabalho e espaço total de vida	<u>Boa:</u> - procura ter mais tempo para o lazer; <u>Regular:</u> - possui vida atribulada por estudar e trabalhar; - não tem possibilidade de lazer pela questão financeira; - gostaria de administrar melhor seu tempo; <u>Muito boa:</u> - tem tempo e liberdade para fazer o que gosta.	<u>Boa:</u> - não tem muito tempo com a família; - tem amigos; <u>Razoável:</u> - trabalha e estuda; - gostaria de ter mais tempo para a família; <u>Muito boa:</u> - única restrição é não ter tempo para ficar com a família.
8) Relevância social da vida do trabalho	<u>Boa:</u> - tem um bom emprego numa empresa que está em expansão; <u>Muito boa:</u> - tem um ótimo emprego.	<u>Muito boa:</u> - tem um emprego muito bom.
Fora do trabalho	<u>Boa:</u> - está bem consigo mesmo, conseguindo alcançar seus objetivos; - possui residência própria; - tem carro; - bom relacionamento com a família; <u>Regular:</u> - ainda precisa pagar aluguel; <u>Muito boa:</u> - tem um bom padrão de vida.	<u>Boa:</u> - bom relacionamento com a família; - está de bem consigo mesma; - leva uma vida saudável, pratica esportes; - tem casa própria; - ainda paga aluguel; - tem ainda muita coisa para adquirir; <u>Razoável:</u> - pretende ter casa própria; - reside longe do local do trabalho; - muito estressante – rotina de muita correria; - tem bom relacionamento com a família; - adquiriu moradia própria; - não está conseguindo alcançar seus objetivos; - pretende comprar um carro; - dinheiro não é suficiente para adquirir o que pretende; <u>Muito boa:</u> - bom relacionamento com a família; - construiu a casa própria; - consegue pagar bons estudos para os filhos; - tem bom padrão de vida.

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais.

Quanto aos incentivos oferecidos pelas empresas A e B, considerando a percepção dos empregados (Quadro 22), a pesquisa identificou que ambas oferecem remuneração que proporciona sustento para a família, além do coleguismo existente.

Entretanto, a pesquisa identificou diferenças significativas quanto aos incentivos oferecidos pelas empresas participantes da pesquisa. A Empresa B proporciona aos seus empregados incentivos relacionados ao recebimento de prêmios por metas atingidas e participação nos lucros e resultados. Também foram apontados os auxílios para estudo tanto

no nível superior como no ensino fundamental, seguindo-se do grande número de benefícios, tais como: atendimento médico e odontológico durante todo ano, refeitório e prêmios por metas atingidas. Outros incentivos significativos citados referem-se à perspectiva de crescimento profissional e pessoal para os empregados através de treinamentos internos e externos.

Já na Empresa A os resultados apontaram que esta oferece alguns incentivos, sendo os mais citados: o plano de saúde, remuneração digna e bom ambiente de trabalho. Porém alguns não atingem a todos os empregados, tais como auxílio estudo, casa para morar e treinamentos externos.

Neste sentido, após a análise dos resultados apontados na pesquisa, pode-se perceber a diferenciação da cultura organizacional das empresas participantes do estudo. A Empresa A enfatiza como incentivo para a satisfação dos empregados o pagamento de salário compatível com a função e este ser melhor em comparação ao que outras empresas oferecem no mercado, como verifica-se na verbalização durante a realização do *focus group*:

“A empresa optou por não carregar, vamos dizer assim, os custos dela com assistência social. Então ela paga um salário acima da média, mas não dá a assistência que outras empresas têm. Então é um tipo de linha que a empresa seguiu ... então cada um procura se virar da melhor maneira que pode.... Nós estamos assim na estaca zero de assistência social aos empregados.”

A Empresa B proporciona aos empregados um maior número de incentivos como: amplo plano de benefícios; oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional através do custeio dos estudos de ensino fundamental nas instalações da empresa e faculdade, bem como a realização de diversos treinamentos internos e externos.

Quadro 22: Incentivos oferecidos pela empresa, na percepção do empregado, que auxiliam na melhoria da qualidade de vida, tanto no trabalho quanto fora dele - comparativa

Categorias conceituais de Walton	EMPRESA A	EMPRESA B
1) Compensação justa e adequada	- Remuneração digna, salário compatível com a função.	- Prêmios por metas atingidas (ranchos); - Salário (sustento da família) e pagamento do mesmo no dia certo. - Participação nos lucros e resultados.
2) Condições de segurança e saúde do trabalho	- Convênio com plano de saúde (Unimed); - Atendimento odontológico; - Bom ambiente de trabalho; - Refeição a preço acessível;	- Amplo plano de benefícios, com atendimento médico e odontológico; convênio com Plano de saúde Unimed; - Novo restaurante; - Boas condições de trabalho.
3) Oportunidade imediata, uso e desenvolvimento de capacidades	(*)	(*)
4) Oportunidade de crescimento e segurança	- Auxílio na faculdade (custeio de 50%); - Treinamentos externos – cursos; - Estabilidade no emprego (segurança).	- Auxílio estudo (faculdade e ensino fundamental); - Estabilidade no emprego (segurança); - Treinamentos externos – cursos; - Treinamentos internos – Profissional Cultural – palestras informativas e motivacionais; - Perspectiva de crescimento profissional e pessoal.
5) Integração social na organização	- Coleguismo.	- Coleguismo.
6) Constitucionismo	(*)	(*)
7) Trabalho e espaço total de vida	(*)	(*)
8) Relevância social da vida do trabalho	(*)	(*)
Fora do trabalho	- Casa da empresa para morar (não necessita pagar aluguel).	(*)

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais.

(*) Não foram identificados aspectos.

Assim, verificam-se alguns aspectos importantes a serem observados pela Direção das empresas participantes da pesquisa no que se refere aos incentivos que poderiam ser oferecidos (Quadro 23). Ou seja, os empregados da *Empresa A* apontaram que os incentivos que poderiam melhorar a qualidade de vida dos mesmos seria a ampliação do plano de saúde, atendimento médico e odontológico, bem como o aumento salarial e ampliação do auxílio estudo para mais pessoas.

Já para os empregados da *Empresa B* o fator significativo citado foi a necessidade de rever a política salarial. Outros aspectos relacionados referem-se à criação de um espaço para lazer com a família e para permanecer durante os intervalos e à criação de um “canal” para falar sobre as dificuldades e sentimentos.

Quadro 23: **Sugestões de incentivos que a empresa poderia oferecer para a melhoria da qualidade de vida dos empregados - comparativa**

Categorias conceituais de Walton	EMPRESA A	EMPRESA B
1) Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> - Promover aumento salarial; - Estabelecer metas e oferecer prêmios por metas atingidas; - Distribuição de uma cesta básica mensal como auxílio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rever a Política Salarial da empresa; - Reavaliar premiação por meta atingida.
2) Condições de segurança e saúde do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar plano de saúde, incluindo hospitalização e estendê-lo aos familiares; - Ampliar o atendimento odontológico, tornando-o mais freqüente; - Melhorar a qualidade da refeição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Benefícios extensivos aos dependentes; - Plano de saúde com hospitalização e sem desconto aos colaboradores; - Local para ficar durante os intervalos; - Transporte para colaboradores que residem longe da empresa.
3) Oportunidade imediata, uso e desenvolvimento de capacidades	(*)	(*)
4) Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar o auxílio estudo – referente à faculdade oferecer custeio para mais empregados e instalar supletivo de ensino fundamental na empresa; - Oferecer mais treinamentos internos e externos em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer cursos de Relações Humanas para chefias.
5) Integração social na organização	(*)	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um canal para falar das dificuldades – aspecto psicológico - com pessoa qualificada.

Categorias conceituais de Walton	EMPRESA A	EMPRESA B
6) Constitucionalismo	(*)	(*)
7) Trabalho e espaço total de vida	- Auxiliar na administração da Associação dos Funcionários, como forma de promover um espaço de lazer para os empregados e familiares.	(*)
8) Relevância social da vida do trabalho	(*)	(*)
Fora do trabalho	(*)	(*)

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais.

(*) Não foram identificados aspectos.

Os resultados da pesquisa apontaram diferenças na gestão para implantação das mudanças nas *empresas A e B* no que se refere às ênfases dadas às perspectivas de análise de Motta (Quadro 24). Enquanto que na *Empresa A* as mudanças iniciaram a partir de demanda externa quanto ao consumo de refrigerantes e o surgimento de novos produtos que incentivaram o consumo (Pet 2 1); na *Empresa B* a cisão interna do Grupo provocou a necessidade de implantar mudanças quanto aos objetivos organizacionais e à cultura existente até o momento.

Quanto ao aspecto tecnológico, as duas empresas pesquisadas apresentaram mudanças significativas e semelhantes, modernizando equipamentos e maquinários da produção industrial, constituindo-se em referência nacional na tecnologia de ponta utilizada.

A pesquisa apontou como fator marcante diferenciador entre as duas empresas participantes da pesquisa o aspecto humano pois na *Empresa B* as mudanças implementadas também atingiram a perspectiva humana com a implantação de amplo plano de benefícios, investimentos em desenvolvimento de pessoal através de treinamentos internos e externos e a importância da educação continuada com auxílio escolar (nível superior e ensino fundamental). A *Empresa A* direcionou suas mudanças com ênfase aos aspectos tecnológicos, salientando que será dada ênfase à perspectiva humana logo após o término das instalações dos novos equipamentos.

Motta (1998) chama a atenção ao fato de que há formas alternativas de propor mudanças, mas é necessário compreender as interdependências entre as perspectivas e não descartar nenhuma, embora possa priorizar uma ou várias em determinada intervenção.

Utilizando-se de referencial teórico de Wood (2000), para reforçar os dados coletados na pesquisa, verificou-se que não somente a mudança tecnológica passa a ser o grande desafio das organizações, mas o gerenciamento das pessoas, englobando alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia e ainda manter o alto nível de motivação, ou seja, um clima organizacional favorável, evitando desapontamentos.

Também quanto à perspectiva cultural a pesquisa apontou algumas diferenças, como na *Empresa A*, que não tinha como objetivo modificar sua cultura familiar, em contrapartida à *Empresa B*, que deu ênfase à profissionalização nas atitudes diretivas. Para Motta (1998), mudar é adaptar ou redimensionar a organização em função de futuros alternativos que se podem visualizar ou prever, ou seja, consiste em adaptar a organização aos caminhos possíveis permitidos pela evolução natural do ambiente.

Quadro 24: **Gestão estratégica das mudanças organizacionais - comparativa**

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B
Estratégica	Causas para mudança: <ul style="list-style-type: none"> - aumento da demanda de consumidores; - surgimento da garrafa Pet 2 litros. 	Causas para mudança: <ul style="list-style-type: none"> - cisão da empresa (1994); - buscar a perpetuação da empresa: bom produto, ser competitiva (através do Programa de Qualidade).
Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> - Alterações nos cargos mais elevados da hierarquia – chefe passou a gerente – com mais poder e responsabilidades; - Maior descentralização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do nível de gerente; - Estrutura: direção, gerente, supervisor e encarregado.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização na área de equipamentos e produção industrial; - Tratamento de efluentes; - Automatização no sistema de frio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização na área de equipamentos e produção industrial.

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B
Humana	<ul style="list-style-type: none"> - Após a instalação dos equipamentos modernizados (finalização do projeto industrial), deverão ser realizadas mudanças na questão humana; - Atualmente são custeados cursos técnicos, faculdade (50%), assistência médica e odontológica, distribuição de hortifrutigranjeiros, distribuição de uniforme sem custos para o empregado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nova cultura – profissionalização, desenvolvimento pessoal; - Implantação de novos benefícios sociais; - Premiação por meta de faturamento; - Avaliação de desempenho; - Aproveitamento interno para promoção.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Não ocorreram mudanças, pois a Empresa A continua sendo meio familiar, onde se conhece todas as pessoas, de onde vêm, onde moram. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior profissionalização nas atitudes diretivas.
Política	(*)	(*)

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais.

(*) Não foram identificados aspectos.

Os resultados da pesquisa identificaram como percepção e reação dos empregados das *empresas A e B* quanto às mudanças organizacionais implantadas (Quadro 25) aspectos que confirmaram a real mudança, ou seja, os empregados da *Empresa A* perceberam a modernização e crescimento da empresa, as melhorias implantadas quanto à qualidade do produto, nas melhorias das condições no ambiente físico do trabalho, tais como: limpeza e climatização. Entretanto salientaram o distanciamento entre a direção e os empregados, o que não ocorria anteriormente, diminuindo, assim, a percepção de ser um ambiente familiar e aumentando o descontentamento dos empregados.

Já na *Empresa B*, a pesquisa apontou que na percepção dos empregados as mudanças mais significativas mencionadas foram o crescimento e modernização da empresa, com o conseqüente aumento no número de funcionários e a diminuição do clima familiar para uma maior profissionalização.

Quadro 25: **Mudanças organizacionais mais significativas – percepção dos empregados – comparativa**

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B
Estratégica	(*)	- Implantação das ISO.
Estrutural	- Maior distância entre direção e funcionários; - Normas mais rígidas; - Mais responsabilidades aos funcionários.	- Criação do nível de supervisão nos setores produtivos.
Tecnológica	- Instalação da linha Pet 2 litros; - Automatização da produção – modernização de maquinários; - Informatização – sistema SAP; - Investimento na infra-estrutura – novos prédios; - Melhoria na higiene e qualidade do produto; - Melhores condições de trabalho: limpeza.	- Automatização da produção – modernização de maquinários; - Melhoria da higiene e qualidade do produto; - Criação de linha de novos produtos; - Melhores condições de trabalho (ficou mais fácil) – salas climatizadas, higiene; - Investimento na infra-estrutura – novos prédios.
Humana	- Não existe mais ambiente familiar; - Desvalorização do funcionário: maior preocupação com o maquinário do que com o funcionário; - Está aumentando o descontentamento dos funcionários.	- Aumento do número de empregados; - Investimento em treinamento externo e interno (palestras mensais – motivacionais e informativas); - Diminuiu o coleguismo – pelo grande número de empregados; - Empregados não conseguem acompanhar a evolução da empresa.
Cultural	- Necessidade de maior grau de instrução.	- Profissionalização – mudança na mentalidade das pessoas.
Política	(*)	- Atritos quanto à separação dos setores administrativos em piso superior e piso inferior.

Fonte: Elaborado com base na freqüência das citações verbalizadas nos grupos focais.

(*) Não foram identificados aspectos.

Portanto, a pesquisa revelou que as mudanças percebidas pelos empregados das *empresas A e B* foram muito semelhantes, na medida em que os mesmos verificaram que com o crescimento da empresa estas adquiriram novos mercados, aumentaram a produtividade e melhoraram as condições de trabalho.

Entretanto, as diferenças apareceram quanto à percepção dos empregados da *Empresa A*, que salientaram os aspectos negativos nas mudanças implementadas, considerando que com a modernização dos maquinários aumentou o desemprego, diminuiu o ambiente familiar e, principalmente, surgiu a desvalorização do empregado em detrimento da supervalorização dos equipamentos de tecnologia de ponta.

Já na percepção dos empregados da *Empresa B*, as mudanças organizacionais proporcionaram a geração de novos empregos e a criação da necessidade de buscar o aperfeiçoamento para acompanhar a expansão da empresa e assim aproveitar as novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional oferecidas. Salientaram as melhores condições de trabalho com a aquisição de maquinários mais modernos.

Quadro 26: Conseqüências das mudanças organizacionais mais significativas – percepção dos empregados – comparativa

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B
Estratégica	- Aquisição de novos mercados.	- Aquisição de novos mercados.
Estrutural	(*)	- Aumento das responsabilidades dos empregados. -
Tecnológica	- Melhoria na higiene e qualidade do produto – menor risco de contaminação; - Melhores condições de trabalho – diminuiu o esforço necessário; - Aumento de produtividade.	- Melhores condições de trabalho – com máquinas mais modernas.
Humana	- Gerou desemprego – maquinários; - Não existe mais ambiente familiar; - Maior necessidade de treinamento: pessoas com pouca qualificação para trabalhar com as máquinas modernas; - Estresse pela sobrecarga de serviço; - Desvalorização do funcionário; - Deixou de lado o humano; - Defasagem salarial; - Aumento do <i>status</i> pessoal.	- Melhoria nos benefícios oferecidos pela empresa; - Gerou mais empregos; - Criou oportunidades de crescimento pessoal e profissional; - Criou a necessidade do empregado buscar o aperfeiçoamento para acompanhar a expansão da empresa.
Cultural	(*)	(*)
Política	- Maiores responsabilidades pela descentralização das decisões; - Descontentamento – não haver sistema de comunicação eficiente.	(*)

Fonte: Elaborado com base na freqüência das citações verbalizadas nos grupos focais.

(*) Não foram identificados aspectos.

Os resultados da pesquisa apontaram semelhantes fatores facilitadores para a implantação das mudanças nas *empresas A e B* (Quadro 27). Um dos fatores significativos na percepção dos empregados de ambas empresas foi a visão de mercado, firmeza e competência da direção. Aliado a este aspecto, relataram a qualificação dos empregados, que com

capacitação profissional, empenho, colaboração e comprometimento auxiliaram para que as mudanças fossem implementadas com sucesso.

Quadro 27: Fatores que facilitam a mudança organizacional – sob a percepção do empregado - comparativa

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B
Estratégica	- Necessidade de mudança externa, exigência de mercado – globalização e concorrência.	- Visão, ousadia e honestidade da direção; - Empresa busca o melhor para o empregado e para a sociedade; - Marketing (propaganda) fora da empresa.
Estrutural	- Boa administração: visão de mercado, firmeza e competência da direção da empresa.	- Envolvimento, participação, comprometimento e apoio do Diretor Geral em todos os processos de mudança.
Tecnológica	- Modernização dos maquinários – tecnologia de ponta – automatização do processo produtivo; - Qualidade do produto – boas vendas.	- Diversificação de produtos; - Grande poder econômico para investimento em maquinários de tecnologia de ponta.
Humana	- Qualificação dos empregados.	- Capacidade profissional, empenho, colaboração e comprometimento de todos os empregados (união); - Liberdade de relacionamento entre empregados e direção.
Cultural	(*)	(*)
Política	- Incentivo que a empresa recebeu do Estado (financiamento FUNDOPEM).	(*)

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais.

(*) Não foram identificados aspectos.

Quanto aos fatores *dificultadores* das mudanças (Quadro 28), em *ambas* as empresas os empregados apontaram como o principal aspecto a resistência à mudança de alguns colegas e chefias. Motta (1998) aponta que grande parte das resistências à mudança tem origem nas percepções individuais sobre a novidade. Essas percepções são relacionadas tanto com imaginações sobre o futuro e experiências passadas quanto com o ônus do próprio processo de mudança.

Entretanto, caso os líderes não se disponham a comentar, relatar, defender a nova idéia e se descuidam de envolver aqueles menos identificados com a proposta, face aos questionamentos ou às objeções (Bom Sucesso, 1998), inicia-se na organização um processo de acusações mútuas e resistência em ouvir o ponto de vista do outro, fazendo crescer a incompatibilidade entre pessoas e grupos, ampliando os conflitos. Se não há como substituir

quem resiste, instala-se um clima de antagonismo, entaves, discussões intermináveis que desgastam as relações e desviam o foco das questões essenciais.

Também a pesquisa identificou que tanto na *Empresa A* como na *Empresa B* que dificultou a implementação das mudanças foi o fato destas terem ocorrido com muita rapidez, não proporcionando aos empregados buscarem condições, tanto de conhecimento como de preparação, para acompanhar as mudanças implementadas.

Outro aspecto *dificultador* identificado de forma semelhante nas *empresas A e B* foi a imposição das mudanças em muitas oportunidades, sem considerar a opinião dos empregados, ou seja, a centralização na tomada de decisão das necessidades das mudanças. O que vem comprovar o referencial de Campos (1992) que afirma que a valorização da pessoa e o envolvimento de todos facilitam o processo de mudança.

Quadro 28: Fatores que dificultam a mudança organizacional – sob a percepção do empregado – comparativa

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B
Estratégica	(*)	- Sazonalidade do mercado consumidor.
Estrutural	- Decisões para a mudança ainda muito centralizada na direção da empresa.	(*)
Tecnológica	- Não há mais espaço físico para expandir o parque industrial.	- Áreas de apoio do sistema produtivo (manutenção e RH) não acompanharam o crescimento.

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B
Humana	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência de alguns empregados e chefias à mudança no modo de agir e pensar; - Crescimento muito rápido – empregados com dificuldades para acompanhar devido a falta de treinamento e preparação; - Falta de comunicação sobre as mudanças implementadas na empresa (recursos humanos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência à mudança de alguns empregados antigos – quebra de paradigmas; - Falta de companheirismo, desunião do grupo; - Falta de interesse de alguns empregados; - Mudanças impostas, sem ouvir a opinião dos empregados; - Falta de informações, problemas de comunicação; - Tempo necessário para que as pessoas saibam lidar com as máquinas novas (alta tecnologia – empregados despreparados).
Cultural	(*)	(*)
Política	(*)	(*)

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais.

(*) Não foram identificados aspectos.

Os resultados da pesquisa identificaram que os reflexos das mudanças implementadas nas *empresas A e B*, na reação e percepção de seus empregados, foram semelhantes. Para estes, as mudanças foram positivas na medida em que lhes proporcionaram oportunidade de crescimento profissional e pessoal junto com a empresa, com melhorias nas condições de trabalho, estabilidade no emprego e sentimento de orgulho em trabalhar numa empresa que possui reconhecimento na sociedade.

Quanto aos reflexos negativos, estes foram relacionados ao fator humano em ambas as empresas, mas com enfoque diferenciado, ou seja, tanto os empregados da *Empresa A* quanto os da *Empresa B* consideraram que a mudança trouxe *reflexos negativos* no que tange a situação do empregado, mas apontaram aspectos diferenciados. Na *Empresa A* foram identificados: diminuição do salário pela redução de horas extras, desvalorização do empregado em detrimento da tecnologia, maior volume de cobranças e desaparecimento do ambiente familiar.

Para os empregados da *Empresa B*, a pesquisa apontou: aumento do estresse pelo acúmulo de tarefas; maior volume de cobranças e maior valorização dos empregados que possuem diploma e não pelo conhecimento ou pelo tempo de serviço.

Quadro 29: Reflexos da mudança na qualidade de vida, no trabalho e fora dele

EMPRESA A	EMPRESA B
<p>NO TRABALHO POSITIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Crescimento profissional e pessoal junto com a empresa – <i>Oportunidade de crescimento e segurança</i>; 2) Melhores condições de trabalho – ritmo menos acelerado – <i>Condições de segurança e saúde do trabalho</i>; 3) Melhora no aspecto financeiro – <i>Compensação justa e adequada</i>; 4) <i>Aumento do</i> coleguismo – <i>Integração social na organização</i>; 5) <i>Sentimento de orgulho em</i> trabalhar na empresa (reconhecimento da empresa externamente) – <i>Relevância social da vida do trabalho</i>; 6) Mais tempo para o empregado - menos horas extras – <i>Trabalho e espaço total de vida</i>; 7) Menor centralização de responsabilidades (sente-se mais responsável) – <i>Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidade</i>; 8) Estabilidade no emprego – <i>Oportunidade de crescimento e segurança</i>. 	<p>NO TRABALHO POSITIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Crescimento profissional e pessoal junto com a empresa – <i>Oportunidade de crescimento e segurança</i>; 2) Informações para o trabalho e para a vida pessoal através da Formação Profissional Cultural – <i>Oportunidade de crescimento e segurança</i>; 3) Melhores condições de trabalho (menos pesado, climatizado) - <i>Condições de segurança e saúde do trabalho</i>; 4) Sentimento de orgulho em trabalhar na empresa (reconhecimento da empresa externamente) – <i>Relevância social da vida do trabalho</i>; 5) Maior número de benefícios (médico, dentista, etc.); 6) Melhoria salarial (através de promoção) – <i>Compensação justa e adequada</i>; 7) Estabilidade no emprego – <i>Oportunidade de crescimento e segurança</i>.
<p>NEGATIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Questão financeira piorou (não têm mais horas extras) – <i>Compensação justa e adequada</i>; 2) Empresa deveria valorizar mais os empregados – <i>Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidade</i>; 3) Não vê perspectivas de crescimento na empresa – <i>Oportunidade de crescimento e segurança</i>; 4) Deixou de ser mais familiar, passou a ser mais profissional – <i>Integração social na organização</i>; 5) Mais cobranças – <i>Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidade</i>. 	<p>NEGATIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Aumento de estresse - pressão pelo aumento de produção, acúmulo de tarefas, muitas horas de trabalho, não possuir horário para o lazer – <i>Trabalho e espaço total de vida</i>; 2) As chefias estão mais distantes do processo decisório (opiniões) – <i>Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidade</i>; 3) Maiores cobranças - <i>Oportunidade de uso e de desenvolvimento de capacidade</i>; 4) Maior importância para os empregados que possuem diploma (certificado) e não para o conhecimento – <i>Integração social na</i>

	<i>organização;</i> 5) bDefasagem salarial, baixo salário inicial – <i>Compensação justa e adequada.</i>
--	---

Fonte: Elaborado com base na frequência das citações verbalizadas nos grupos focais (ordem decrescente).

Mesmo não tendo sido o foco de nosso estudo investigar o significado de qualidade de vida diferenciando-o por setores de trabalho, consideramos importante ressaltar que, durante a realização dos grupos focais, formados por empregados de diferentes setores, chamou-nos a atenção que os grupos focais compostos por empregados vinculados aos setores produtivos da *Empresa A* manifestaram um maior descontentamento em geral e colocaram estar com sua qualidade de vida razoável, o que não foi observado nos grupos focais formados por empregados vinculados aos setores administrativos. Assim, podemos inferir que, no momento da realização da pesquisa, havia um maior descontentamento por parte dos empregados dos setores produtivos, não ocorrendo o mesmo sentimento nos empregados dos setores administrativos.

Infere-se, com base nos dados obtidos no estudo, que este diferencial pode estar ocorrendo devido à percepção diferenciada da realidade do trabalho na *Empresa A*. De uma forma geral os empregados dos setores produtivos sentem-se desvalorizados em função dos maquinários e com dificuldades salariais para suprir suas necessidades básicas, bem como por apresentarem maior dificuldade em absorver as mudanças ocorridas na empresa.

Já na *Empresa B* foi observado o oposto, ou seja, os empregados do setores produtivos de um modo geral manifestaram sentimentos de satisfação com as mudanças implementadas, mas os empregados dos setores administrativos identificaram aspectos significativos que os deixam descontentes, tais como a política salarial adotada, dificuldade de relacionamento entre colegas (piso inferior e piso superior) e com algumas chefias e não realização de recrutamento interno quando do surgimento de novas vagas e oportunidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo visou investigar os reflexos da mudança organizacional nas *empresas A e B*, na percepção e reação dos empregados, na qualidade de vida, tanto no trabalho quanto fora dele.

Os fatos e dados apresentados na pesquisa levam a concluir que as mudanças organizacionais implementadas nas *empresas A e B* foram percebidas pelos empregados como positivas e/ou negativas, com base nos benefícios gerados e de quanto estas mudanças foram condizentes com as necessidades e expectativas dos mesmos, ou seja, de quanto lhes proporcionaram transformações positivas em sua vida, tanto no trabalho quanto fora dele.

Verificou-se que os empregados das empresas participantes da pesquisa procuraram adaptar-se às transformações e mudanças, mas considerá-las positivas ou negativas vinculou-se a própria história construída pelo indivíduo através de experiências vividas, desde a relação familiar até as profissionais, e foram estas experiências que determinaram o comportamento do indivíduo diante das mudanças.

Portanto, a partir da identificação das percepções e reações dos empregados das *empresas A e B*, concluiu-se que a implementação de mudanças deve, além de atentar-se para os fatores físicos, considerar também os aspectos sociológicos e psicológicos que interferem diretamente na satisfação do empregado e na concepção deste sobre o trabalho que realiza, refletindo na sua produtividade.

Diante dos dados coletados no estudo e considerando-se a mudança como fator gerador de incertezas, a implementação do processo de transformação necessitará de uma gestão dinâmica, que deverá tomar consciência, não somente das mudanças organizacionais, mas também do constante mudar das pessoas no seu modo de pensar e agir; e contingencial, pois envolverá a realidade de cada empresa no contexto que a mesma está inserida, pois cada empresa tem seu caminho de transformação, diferenciado e singular.

Portanto, evidenciou-se a necessidade de conhecer os empregados para compreender como estes atuam no trabalho, como são suas relações, para então perceber possíveis resistências, ratificando o foco da presente pesquisa.

Diante dos dados apresentados na pesquisa concluiu-se que para os empregados de *ambas empresas* as mudanças implementadas provocaram *reflexos positivos*, na medida em que, para os empregados mais antigos, lhes proporcionou um maior *status* pessoal e grande orgulho em participar do processo de transformação, de acompanhar a evolução, crescimento e ampliação da produção e do parque industrial, e para os empregados com menos tempo de trabalho, ingressar numa organização sólida, com ótimo conceito na região e no Estado.

Perceberam *reflexos positivos* das mudanças implementadas, em especial quanto às instalações fabris; à aquisição de maquinários de tecnologia de ponta; nos avanços das condições físicas através da limpeza e climatização dos setores produtivos, transformando em ambientes agradáveis onde o trabalho é realizado; bem como o trabalho em si, que passou a exigir menos esforço para desempenho das atividades e o conseqüente aumento da produtividade.

Nas *empresas A e B* os empregados perceberam como *reflexos positivos* das mudanças a evolução das mesmas quanto à qualidade do produto, no conseqüente aumento das vendas, proporcionando aos mesmos segurança e estabilidade na manutenção do emprego, gerando a tranqüilidade da garantia do sustento da família, que se constituiu fator fundamental para os empregados de *ambas empresas*.

A pesquisa identificou grande desejo de crescimento pessoal e profissional dos empregados das *empresas A e B*, sendo que na percepção destes, o mesmo poderá ser alcançado na medida em que ingressaram numa empresa em expansão. Também identificaram a necessidade de acompanhar o crescimento e expansão tecnológica das empresas, bem como assumir maiores responsabilidades que lhes são atribuídas, através de dedicação ao estudo e participação em treinamentos internos e externos.

Entretanto, com base nos dados da pesquisa foram identificados *reflexos positivos* da mudança organizacional somente percebidos pelos empregados da *Empresa B* sendo estes vinculados em especial à facilidade de comunicação e proximidade com a direção e superiores, bem como a valorização profissional dos empregados, através do auxílio estudo, tanto faculdade (custeio de 80%) como ensino fundamental (curso gratuito) que ocorre nas instalações da empresa; realização de treinamentos internos (palestras informativas e motivacionais - Formação Profissional Cultural); amplo plano de benefícios vinculados à manutenção da saúde dos empregados (atendimento odontológico, atendimento médico na

empresa e convênio com plano de saúde Unimed). Além destes, foram lembrados os prêmios recebidos por metas atingidas (rancho) e o novo restaurante que proporciona uma alimentação saudável e saborosa.

A pesquisa identificou diversos *reflexos negativos* das mudanças implementadas nas *empresas A e B*, segundo percepção dos empregados, aspectos estes que deverão ser considerados pela Direção da empresa como prioridades na gestão de pessoal e assim, diminuir possíveis resistências futuras.

Apontaram como *reflexo negativo* para *ambas empresas* a centralização de poder da direção na tomada de decisão, com implementação de mudanças impostas, sem ouvir a opinião dos empregados, bem como a falta de informação sobre as transformações a serem realizadas. Na percepção dos mesmos as mudanças organizacionais ocorreram muito rapidamente, sendo que estes não conseguiram acompanhá-las por se sentirem despreparados quanto ao conhecimento técnico.

Portanto, com os dados evidenciados na pesquisa verificou-se a necessidade de envolver a todos empregados na implementação das mudanças, pois assim estes perceberão e entenderão o porquê das mesmas, engajando-se e colaborando para que sejam alcançados os objetivos propostos pela empresa, diminuindo possíveis resistências que poderão surgir.

A pesquisa apontou como *reflexo negativo* das mudanças na percepção dos empregados das *empresas A e B* a alteração no ambiente de trabalho, que deixou de ser “familiar” para transformar-se em mais “profissional”, em virtude da diminuição do coleguismo causada pelo aumento no número de empregados, e as cobranças se tornarem maiores.

Para muitos empregados das *empresas A e B*, em especial os mais antigos, as mudanças provocaram como *reflexo negativo* a falta de reconhecimento pelo trabalho que realizam e privilégio que os empregados novos recebem, com mais chances do que os antigos. Perceberam que as possibilidades de crescimento restringem-se a algumas pessoas, principalmente aquelas que já possuem estudo, ou as mais jovens que estão ingressando na empresa.

A pesquisa identificou que para os empregados das *empresas A e B* as mudanças organizacionais implementadas trouxeram como *reflexo negativo* a política salarial adotada,

não somente em termos de valores recebidos, mas quanto aos critérios utilizados para remuneração, ou seja, falta de reconhecimento dos empregados por tempo de serviço e qualificação diferenciada de cada pessoa. Assim, empregados mais antigos ou com funções diferenciadas sentem-se prejudicados por receberem remuneração igual ou até menor do que outros empregados recém admitidos ou com funções com menos responsabilidades, dificultando a perspectiva de crescimento futuro.

A pesquisa identificou como *reflexo negativo* para os empregados da *empresa A e B* a dificuldade em conciliar tempo de lazer com a questão financeira, bem como para os empregados que estudam e trabalham que consideraram a vida atribulada pelas muitas atividades desenvolvidas no trabalho e fora dele.

Quanto aos *reflexos negativos* como consequência das mudanças implementadas, identificadas somente pelos empregados da *Empresa A*, estes perceberam em especial a desvalorização do empregado e o distanciamento entre os mesmos e a direção, referindo-se que antes do crescimento da empresa a direção encontrava-se mais próxima.

Os empregados da *Empresa A* referiram como *reflexos negativos* poucos investimento em treinamento e auxílio educação para alguns empregados, o que deveria ser incrementado visando a capacitação e qualificação dos mesmos para trabalharem em máquinas tão modernas.

Quanto aos *reflexos negativos* específicos à *Empresa B*, os empregados perceberam a mudança quanto ao coleguismo, vinculado à desmotivação pessoal, à falta de engajamento, de cooperação, individualismo e ao mau-humor de alguns e a problemas de relacionamento com chefias, verificados em grupos específicos da administração.

Relacionaram também como *reflexo negativo* na *Empresa B* a falta de reconhecimento e *feedback*, pois as cobranças tornaram-se mais severas, mas diminuíram os elogios, bem como uma sobrecarga no horário de trabalho, com um excesso de tarefas e, conseqüentemente, a função tornou-se estressante.

Não constituiu-se foco da pesquisa identificar percepções diferenciadas vinculadas aos setores de trabalho, mas, durante a realização dos grupos focais verificou-se aspectos interessantes:

✓ Na Empresa A os grupos formados por empregados dos setores produtivos demonstraram sentimentos de insatisfação principalmente quanto às restritas oportunidades de crescimento que a empresa oferece, ao fato de que a mesma considera as máquinas mais importantes que os próprios empregados. Já os grupos formados por empregados dos setores administrativos encontravam-se mais satisfeitos com as mudanças organizacionais, apontando as perspectivas de crescimento.

✓ Na Empresa B ocorreu exatamente o oposto, ou seja, os grupos formados por empregados dos setores produtivos demonstraram sentimentos de satisfação, enfatizando todas as mudanças positivas implementadas. Já os grupos formados por empregados dos setores administrativos demonstraram sentimentos de insatisfação quanto aos aspectos relacionados às perspectivas de crescimento e diferenciação salarial, causando mágoas e ressentimentos.

Estes sentimentos foram identificados e, contribuíram para o entendimento da dinâmica das empresas pesquisadas. Foram importantes na medida em que na *Empresa A* os grupos focais com os empregados dos setores produtivos foram realizados primeiramente, sendo percebidos os sentimentos de insatisfação para com a empresa, e chegando-se a “conclusão inicial” de que nesta empresa haveria mais insatisfação em comparação à *Empresa B*, pois nesta iniciou-se a coleta de dados pelos grupos dos setores da produção.

Entretanto, com o decorrer da pesquisa, após a realização dos demais grupos focais nas *empresas A e B* constatou-se que o nível de satisfação e insatisfação aproximavam-se muito, ou seja, nas duas empresas foram identificados *reflexos positivos*, geradores de grande satisfação, e outros *reflexos negativos* que lhes causavam descontentamento e insatisfação.

Portanto, verificou-se a existência de subculturas nas *empresas A e B* por meio de percepções e reações comuns aos empregados pertencentes aos setores produtivos e setores administrativos.

Salienta-se, neste sentido, uma diferenciação na cultura entre as empresas participantes da pesquisa, ou seja, o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos que regem a vida organizacional apresentam características peculiares à realidade das empresas A e B.

Como *limitações do estudo*, identificou-se a relação complexa e dinâmica existente os temas mudança organizacional e qualidade de vida, e portanto, outros enfoques que interferem nessa relação poderiam ter sido enfatizados durante a pesquisa.

Durante a coleta de dados evidenciou-se a subjetividade como outro fator limitador, o que se torna comum em pesquisas que estudam o comportamento humano.

No que se refere aos aspectos metodológicos, a principal limitação envolveu a generalização dos resultados da pesquisa, estando esta relacionada à amostragem utilizada, que foi constituída somente de um grupo por setor de trabalho nas empresas A e B.

Outro aspecto limitador foi quanto à análise comparativa dos resultados obtidos entre as empresas participantes do estudo que, apesar de possuírem convergências e divergências, estes não podem ser generalizados, pois deve-se lembrar que cada empresa possui realidade singular e diferenciada.

A seguir alguns temas são sugeridos para futuros estudos:

Como continuação do trabalho apresentado, sugere-se a realização de outros trabalhos nas empresas A e B como forma de aumentar a consistência das evidências identificadas e ampliar a compreensão do comportamento organizacional e assim, trazer maiores subsídios para a gestão de pessoal.

Outras pesquisas similares poderão ser realizadas utilizando-se de outras amostras em outras realidades empresariais, reaplicando os mesmos instrumentos de coleta de dados, o que possibilitaria uma maior e mais segura generalização das conclusões.

Portanto, espera-se que a realização deste trabalho, apesar de suas limitações, sirva de estímulo para o desenvolvimento de novas pesquisas, e que os resultados obtidos possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos empregados das empresas A e B.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo, Pioneira, 1998.

_____. **É preciso mudar antes**. In: **HSM Management** nº11, p. 64-68- nov-dez/1998.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização**. São Paulo, Makron Books, 1997.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo, Cortez, 1995.

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos – uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo, Atlas, 1998.

_____. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo, Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W e CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo, Atlas, 1990.

BJUR, Wesley & CARAVANTES, Geraldo (ORGS) **Reengenharia ou readministração? do útil e do fútil nos processos de mudança**. Porto Alegre, Age, 1994, p. 108-159.

BOM SUCESSO, E. de P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1998.

BORTONCELLO, L.M. Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Texto: **“Soluções produtivas para espaços de trabalho”**, 1999.

BÚRIGO, Carla C. D. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis, Insular, 1997.

CAMPOS, Vicente F. **TQC – Controle da Qualidade Total**. Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis, Rj, Vozes, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas – O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo, Makron Books, 1998.

FADIMAN, James; FRAGER, Robert. **Teorias da personalidade**. São Paulo, Harbra.,1986.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho – como medir para melhorar**. Bahia, Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, E. C. e BECKER, J. L. **Qualidade de vida no trabalho (QVT) – A realidade dos CPDs**. In: Encontro Nacional da ANPAD, Natal, ANAIS/Natal, 1988.

FLEURY, Maria T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. Mar/abr, 1993.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo, Makron Books, 1991.

FURASTÉ, P. A . **Normas técnicas para o trabalho científico**. 8 ed. Porto Alegre, s.n., 2000.

HANDY, Charles. **A era da transformação**. São Paulo, Makron Books, 1995.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores de empresas**. Editora pedagógica Universitária Ltda. São Paulo, 1993.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais**. São Paulo: Mackon Books, 1994.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 1994.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo, EPU/EDUSP, 1980.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

_____. *Liderando a mudança: Por que fracassam as tentativas de transformação*. In: **Harward Business Review**. Mudança. Rio de Janeiro, Campus, 1999. p. 9-26.

_____. Oito erros fatais. In: **HSM Management** nº11, p. 70-74, nov-dez/1998.

LEITÃO, Jacqueline S.; Guimarães, Tomás; ROSAL, Mônica A. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. *Anais Enanpad*, nº 22, p. 259-270 - Foz do Iguaçu/PR,1998.

LEITE, Márcia de P. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos: uma tendência à democratização das relações de trabalho. **Revista de Ciência da Educação e Sociedade**. Ano XIV – CEDES – Ed. Papyrus, agosto de 1993.

LOPES, Tomas V. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro, FGV, 1996.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1996.

MACHADO DA SILVA, C., VIEIRA, M., DELLAGNELO. E. **Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida**. *Anais XVI Enanpad*, Vol. 6, p.126-138, - Canela/RS, Impresso em Salvador/BA.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing research: na applied orientation**. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

MARTIN, Roger. Mudando a mentalidade da empresa. In: **Harward Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, p. 108-131,1999.

MAXIMIANO, Antônio C. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Atlas, 1997.

MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research**. Califórnia, Sage Publications, 1988.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

MORGAN, John S. **Administração da mudança: as estratégias para tirar proveito das mudanças**. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

NAKAYAMA, Marina K. **A Influência da Cultura Organizacional na Predisposição do Gerente ao Estresse Ocupacional**. Porto Alegre, UFRGS/FCE/PPGA, 1997. (Tese de Doutorado em Administração).

OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo, Pioneira, 1997.

O'TOLE, James. **Liderando mudanças. Como superar a ideologia do conforto e a tirania do costume**. São Paulo, Makron Books, 1998.

PEREIRA, Maria J. L. Bretas. **Mudanças nas instituições**. São Paulo, Nobel, 1988.

PEREIRA, Maria J. , FONSECA, J. . **Faces da decisão, as mudanças de paradigma e o poder da decisão**. São Paulo, Makron Books, 1997.

PRICE WATERHOUSE. O ambiente da mudança. In: **HSM Management** nº11, p. 58-62, nov-dez/1998.

QUIRINO, T. & XAVIER, O . Qualidade de vida no trabalho em organizações de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v.22 n.1, p. 71-82, jan./mar. 1987.

REA, Louis M. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. **Dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SOUZA, E. L. **Clima e cultura organizacionais – como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda., 1978.

TRIPODI, Tony. FELLINI, Phillip e MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1975.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional. Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1995.

WALTON, R. E. Quality of working life: What is this? **Sloan Management Review**, Cambridge: v.15, n.1, 1975.

_____. From control to commitment in the workplace. **Harvard Business Review**, Mar-Apr. N 2, 1985.

WILSON, David. **A strategy of change: concepts and controversies in the management of change**. London Routledge, 1993.

WOOD, Thomas Jr; CURADO, Isabela; CAMPOS, Humberto Marcelo. Vencendo a crise: mudança organizacional na Ritodia Farma. In: WOOD, Thomas J. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. **Case study research thousand Oaks**. USA: Sage, 1994

Anexo 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR DA EMPRESA

1. Quais as mudanças mais significativas ocorridas na empresa nos últimos anos, quanto a aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais.
2. Quais os objetivos destas mudanças?
3. Como foram tomadas as decisões de implementar as mudanças na empresa? Quem tomou a decisão? Quando?
4. Quais as etapas desenvolvidas para implementar as mudanças na empresa?
5. A implementação das mudanças produziram os resultados desejados?
6. Os funcionários participaram ou participam dos processos de mudança na empresa? De que forma?
7. Os funcionários são informados e preparados para a mudança a ser implementada?
8. A empresa avalia a percepção dos funcionários quanto a mudança implementada? Qual o resultado obtido?
9. As mudanças que ocorreram e estão ocorrendo tiveram conseqüências na qualidade de vida dos funcionários? Quais foram?
10. Estão previstas novas mudanças para futuro próximo?

Anexo 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GRUPOS (definitivo)

1. O que os levou a trabalhar na empresa?
2. O que faz com que vocês permaneçam na empresa?
3. Qual o principal fator de satisfação na empresa?
4. Qual o principal fator de insatisfação na empresa?
5. O que é qualidade de vida pra vocês?
6. Como está a qualidade de vida de vocês no trabalho e fora dele?
7. O que a empresa oferece hoje, que contribui para a melhor qualidade de vida de vocês? Se possível, colocá-los em ordem de importância.
8. O que a empresa poderia oferecer para melhorar sua qualidade de vida?
9. Desde o início de seu trabalho na empresa, quais as mudanças mais significativas que vocês perceberam que ocorreram ou estão ocorrendo na empresa, quanto a aspectos do ambiente, do trabalho em si, do comportamento das pessoas e outros?
10. Quais as consequências, positivas e/ou negativas, destas mudanças para vocês?
11. Quais os aspectos que vocês percebem que facilitam os processos de mudança na empresa?
12. Quais os aspectos que vocês percebem que dificultam os processos de mudança na empresa?
13. Em quais aspectos estas mudanças, que ocorreram e ocorrem na empresa, alteram ou alteraram ,para melhor ou para pior, a qualidade de vida de vocês?

Comentários em Geral.

Anexo 3

APRESENTAÇÃO DA AUTORA

Ana Lúcia Bender Pereira é psicóloga, formada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e especialista em Recursos Humanos pela Unisc –Universidade de Santa Cruz do Sul.

A autora atua na área de Recursos Humanos, tendo exercido a função de Supervisora de Recursos Humanos numa mesma empresa de grande porte durante 13 anos.

Atualmente exerce a função de professora TC-40, há 8 anos, na Univates – Centro Universitário, localizado na cidade de Lajeado. Leciona disciplinas ligadas a área da psicologia para diversos cursos, tais como Administração, Ciências Contábeis, Comércio Exterior, Agro-negócios, Publicidade e Propaganda, Secretariado Executivo e Pedagogia.