

MAUREL ROSA DE OLIVEIRA

**COOPERAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS E
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

**Uma análise dos impactos das redes de cooperação
de pequenas empresas sobre a situação laboral de seus
trabalhadores na região de Pelotas(RS)**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de Pós-graduação do Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Sociais da Universidade Católica de Pelotas.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Martins da Cruz

Pelotas

2008

MAUREL ROSA DE OLIVEIRA

**COOPERAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS E
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

**Uma análise dos impactos das redes de cooperação
de pequenas empresas sobre a situação laboral de seus
trabalhadores na região de Pelotas(RS)**

Aprovado em ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Carlos Martins da Cruz

Prof. Dr. Lúcio André de Oliveira Fernandes

Prof. Dr. Roberto Funck

Profa. Dra. Tânia Elisa Morales Garcia

À minha esposa Cristina
Aos meus pais e minha família

AGRADECIMENTOS

Aos meus Pais, pela confiança, carinho e incentivo que sempre transmitiram e por acreditarem que a educação era a maior contribuição que podiam oferecer aos seus.

A minha esposa, amor, carinho e compreensão, força necessária para progredir suporte emocional deste trabalho.

Ao meu amigo Dr. Gustavo Valle, pelas conversas, conselhos e parceria ao longo da minha vida pessoal e profissional.

A minha querida irmã por ser parceira em todas as horas e contribuir com sua garra e motivação.

Aos meus afilhados Otávio e Helena, por serem ainda crianças, queridos e fazer me lembrar da minha infância.

A minha sogra, Nilza Braga, pela leitura e acertos ortográficos neste trabalho.

A Universidade Católica de Pelotas por ter me acolhido durante o Mestrado e também na minha vida profissional como docente.

Minha aluna do curso de Administração e estagiária Adriana de Lemos Munsberg, que me ajudou na aplicação e análise das pesquisas.

A Faculdade Senac de Pelotas, pelo incentivo e o investimento profissional.

De forma especial ao professor orientador, Dr. Antônio Cruz, pelo apoio indispensável, pela competência, confiança e amizade que sempre nortearam nosso relacionamento.

E a todos aqueles que, com seu pensamento positivo, contribuíram, direta ou indiretamente, para concretização deste sonho.

RESUMO

Este trabalho aborda um modelo de política pública fomentado pelo Estado do Rio Grande do Sul, tendo início a partir do ano 2000, sendo desenvolvido por duas gestões e atualmente em fase de estudo e aprovação para continuidade. Surgiu de forma concreta para o desenvolvimento social e empresarial, caracterizando um modelo organizacional baseado em associações, na complementaridade, no compartilhamento, na ajuda mútua, tomando como conceito as Redes de Cooperação. “Nas últimas décadas, a revolução tecnológica também propiciou mudanças radicais no processo produtivo, informativo, nas comunicações, forçando mudanças radicais na economia e nas exigências do mercado. Devido a esse fato, as organizações adotam novas formas de gestão de trabalho e a qualidade de vida do trabalhador é cada vez mais valorizada”. Neste trabalho, foi mensurado a qualidade de vida dos trabalhadores de empresas, que participam de redes de cooperação e comparado com outros trabalhadores, que trabalham em empresas independentes, isto é, sem associações. Também foi analisado e mensurado como os responsáveis destas organizações, empresários ou gerentes, imaginam que esteja a percepção de seus colaboradores perante a qualidade de vida de trabalho nos postos de trabalho ocupados. O presente trabalho tem por objetivo verificar os resultados da qualidade de vida dos trabalhadores das empresas que participam de redes de cooperação e dos que trabalham para empresas que não participam, chamadas de independentes. Conseqüentemente, concluir se os projetos de políticas sociais fomentados pelo governo do Estado, focando em estruturação de Redes de Cooperação, refletem na melhoria dos trabalhadores ou não.

Palavras-chave:

Política Social - Redes de Cooperação - Qualidade de vida no trabalho

ABSTRACT

This work approaches a model of it politicizes publishes fomented by the State of Rio Grande do Sul, tends beginning starting from the year 2000, being developed by two administrations and now in study phase and approval for continuity. It appeared in a concrete way for the social and business development, characterizing an organizational model based on associations, in the complementarity, in the sharing, in the change of mutual help, taking as concept of Nets of Cooperation, in the last decades the technological Revolution also, propitiated radical changes in the process productive, informative, in the communications, forcing radical changes in the economy and in the demands of the market. Due to that fact, the organizations adopt new forms of work administration, being the quality of the workers' life, more and more appraised. In this work, it was measured the quality of the employees' life that you/they participate in cooperation nets and the ones that work in independent companies, without associations. It was also analyzed and measured as the responsible of these organizations, entrepreneurs or managers, they imagine that it is their collaborators' perception before the life quality in the workstations occupied. The present work has for objective to verify the results of the quality of the workers' of the companies life that participate in cooperation nets and of the ones that they work for companies that don't participate, calls of independent. Consequently, to conclude the projects of social politics fomented by the government of the State, focusing in structuring of Nets of Cooperation, they contemplate in the workers' improvement or not.

Keywords:

social politics - cooperation nets - life quality in work.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos funcionários entrevistados	78
Tabela 2: Distribuição do número de empresas ou empresários entrevistados	79
Tabela 3 – Índice de escolaridade dos trabalhadores, distribuído entre os segmentos de mercado estudados.....	83
Tabela 4: Distribuição dos funcionários contratados nas empresas cooperadas e independentes, em relação ao sexo dos mesmos	83
Tabela 5 – Média do índice de qualidade de vida dos colaboradores, segundo a escala de Lickert, distribuído entre os segmentos de mercado estudados.....	84
Tabela 6 – Média dos índices referentes as condições de trabalho percebida pelos colaboradores, segundo a escala de Lickert, distribuído entre empresas cooperadas e empresas independentes	85
Tabela 7: Distribuição total e percentual das empresas de acordo com o tempo de funcionamento no mercado	86
Tabela 8 – Média dos índices referentes a imagem da empresa percebida pelos colaboradores, segundo a escala de Lickert, distribuído entre empresas cooperadas e empresas independentes	87
Tabela 9: Distribuição média dos índices de Lickert em relação a organização do trabalho percebida pelos colaboradores	89
Tabela 10: Média dos índices de Lickert referentes a qualidade de vida dos trabalhadores, segundo opinião dos empresários cooperados e independentes.....	89
Tabela 11: Distribuição média dos índices de Lickert em relação a aspectos morais percebida pelos empresários cooperados e independentes	90
Tabela 12: Distribuição média dos índices de Lickert no que diz respeito a alguns aspectos da participação dos colaboradores em empresas cooperadas e independentes.....	90
Tabela 13: Distribuição média dos índices de Lickert em relação a aspectos relacionados à comunicação de colaboradores em empresas cooperadas e independentes.....	91
Tabela 14: Distribuição média dos índices de Lickert em relação a aspectos relacionados à saúde e assisência aos colaboradores, percebida pelos empresários cooperados e independentes	92
Tabela 15: Distribuição média dos índices de Lickert em relação a aspectos relacionados à relação chefe-subordinado em empresas cooperadas e independentes.....	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processos e desafios para o desenvolvimento	30
Figura 2: Pirâmide das Necessidades de MASLOW	53
Figura 3: Modelo Teórico de Hackman e Oldham	65
Figura 4: Competência BEO.....	74
Figura 5 - Distribuição percentual dos colaboradores entrevistados de acordo com o tempo em que trabalham nas empresas cooperadas e independentes.	82
Figura 6 – Distribuição do número de empresas associadas e independentes estudadas, de acordo com o seu tempo de funcionamento no mercado.	87
Figura 7 – Distribuição média dos índices de Lickert da compensação através de salários e benefícios percebida pelos colaboradores, de empresas cooperadas e empresas independentes.	88
Figura 8 – Distribuição média dos índices de Lickert da compensação através de salários e benefícios percebida pelos empresários cooperados e independentes....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre os novos e velhos modelos organizacionais.	35
Quadro 2: Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg	54
Quadro 3: Definições evolutivas da qualidade de vida no trabalho	57
Quadro 4: Indicadores da qualidade de vida no trabalho	68
Quadro 5: Definição da escala de Likert adotado para este estudo	Erro!
não	Indicador definido.

SÚMARIO

INTRODUÇÃO	12
1 POLÍTICA SOCIAL	22
1.1 ESPAÇO POLÍTICO DOS TRABALHADORES	23
1.2 DESEMPREGO ESTRUTURAL E O AUMENTO DE PROGRAMAS SOCIAIS ..	25
1.3 DEMOCRACIA E O DESENVOLVIMENTO	25
1.4 EMPREENDEDORISMO, DESENVOLVIMENTO E EXCLUSÃO NO BRASIL ..	26
1.5 PROCESSOS PARA O DESENVOLVIMENTO	29
1.6 CULTURA E TRANSFORMAÇÃO ATRAVÉS DE PROJETOS	30
2 CONCEITO DE REDES EMPRESARIAIS	32
2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS	32
2.2 MODELOS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS	33
2.2.1 Modelo Organizacional da Itália Moderna	35
2.2.1.1 Desenvolvimento e cultura diferente nas Regiões da Itália	37
2.2.2 Desenvolvimento Cooperativo de Mondragón, Espanha.....	38
2.2.3 Arranjos Produtivos Locais.....	39
3. COOPERAÇÃO E AS PEQUENAS EMPRESAS	41
4 A QUALIDADE DOS POSTOS DE TRABALHO E O TRABALHADOR.....	45
4.1 SALÁRIOS E JORNADA DE TRABALHO.....	47
4.2 QUALIDADE DE VIDA (QV).....	49
4.2.1 Primeiros Estudos Sobre a Satisfação do Indivíduo no Trabalho.....	50
4.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: CONCEITOS	55
4.3.1 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	58
4.3.1.1 Richard Walton (1973).....	58
4.3.1.2 Compensação justa e adequada.....	59
4.3.1.2.1 Condições de Trabalho	60
4.3.1.2.2 Uso e desenvolvimento de capacidades	61
4.3.1.2.3 Oportunidades de crescimento e segurança.....	61
4.3.1.2.4 Integração Social na Organização de Trabalho	62
4.3.1.2.5 Constitucionalismo na Instituição de Trabalho	62
4.3.1.2.6 O Trabalho e o Espaço Total da Vida.....	63
4.3.1.2.7 A Relevância Social da Vida do Trabalho	63

4.3.2 Hackmam e Oldham (1975)	63
4.3.3 William Westley (1979).....	67
4.3.4 Eda Conte Fernandes (1996)	69
4.3.4.1 Compensação Justa e Adequada	69
4.3.4.2 Condições de Trabalho	70
4.3.4.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidade.....	70
4.3.4.4 Oportunidade de Crescimento e Segurança	71
4.3.4.5 Integração Social na Organização	71
4.3.4.6 Constitucionalismo	71
4.3.4.7 Trabalho e Espaço Total de Vida	72
4.3.4.8 Relevância Social da Vida no Trabalho.....	72
4.4 GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	73
5. O ESTUDO EMPÍRICO	76
5.1 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	80
6 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	81
CONCLUSÃO.....	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS	104

INTRODUÇÃO

Na última década do século passado e no início deste, a globalização tem se consolidado como decorrente da revolução tecnológica, econômica, social, que trouxe mudanças nos processos produtivos e distributivos, quer no plano de bens e produtos, como na circulação financeira.

Ao mesmo tempo que a tecnologia acelera as mudanças na sociedade, aumenta também a luta do homem pela subsistência, ou por uma vida melhor, impulso fundamental deste, que se sobrepõe a todos os outros para se tornar um cidadão trabalhador. Pois, conforme os clássicos da economia, os salários pagos aos trabalhadores se determinam não pelo produto do trabalho, mas pelo volume necessário para produzir o padrão de vida mínimo do trabalhador. Marx resolveu o paradoxo distinguindo o volume de trabalho-tempo envolvido na sua produção, de um lado, e do outro, o valor trabalho da força de trabalho do operário, que ele vende ao empregador, por não possuir meios de produção e nada que possa produzir e vender independentemente.

O comércio mundial cresceu muito mais que a produção nas últimas décadas, ocorreu a substituição da economia da oferta, pela economia da procura motivada pelas comunicações.

Aponta-se como um dos principais agentes deste crescimento a OMC (Organização Mundial do Comércio), cujos acordos em escala mundial permitiram a conjugação de fatores, tais como: produzir onde é mais barato, investir onde houver mais rendimento, transportar com mais facilidade e menos custo, consumir mais e globalmente, vender mais rápido e melhor.

A economia da oferta estava centrada nas capacidades instaladas, a economia da procura baseava-se em respostas segmentadas e flexíveis.

Os territórios, em face da globalização, precisam descobrir, investir, organizar e manter sua posição internacional, estruturada internamente, baseada em competitividade estratégica, que favoreça uma adequada interdependência frente a outras realidades.

Segundo Arrighi (1985), uma das características mais notáveis da economia mundial é a existência de um número significativo de Estados que parece estar permanentemente estacionados numa posição intermediária entre a “maturidade” e o “atraso”. Outras teorias reconheceram a possibilidade de que o desenvolvimento, em geral, e a industrialização, em particular, poderiam ocorrer no interior dos Estados no mesmo tempo que ainda reproduziam uma estrutura de dependência.

Segundo Putnam (2006), os teóricos da dependência do Estado supõem uma economia mundial, estruturada nas relações núcleo orgânico-periferia, isto é, baseada na interdependência por diferenças sociais de um grupo. Essas relações, entretanto, não ligam economias nacionais ou regionais, como na maioria das versões da teoria da dependência, mas atividades econômicas estruturadas em cadeias de mercadorias que atravessam fronteiras nacionais.

As atividades do núcleo orgânico são aquelas que controlam uma grande parte do excedente total produzido dentro da cadeia de mercadorias, enquanto que atividades periféricas são aquelas que controlam pouco ou nada do excedente. É importante salientar que os Estados intermediários constituem uma posição estrutural distinta na economia mundial. As recompensas de cada classe de fatores de produção (salários, remunerações e lucros), em oposição às recompensas agregadas, são ou não maiores ou menores nas atividades do núcleo orgânico e da periferia. Depende de como as recompensas agregadas são distribuídas entre salários, remunerações e lucros dentro de cada atividade. Os lucros absorvem todo o diferencial entre as recompensas das atividades do núcleo orgânico e periferia, sendo que, neste caso, os salários e/ou remunerações serão os mesmos em ambos os tipos de atividades ou podemos supor que os salários absorvem o diferencial, sendo que, neste caso, os lucros serão os mesmos nas atividades do núcleo orgânico (Arrighi, 1985).

Além disso, nenhuma atividade específica (produção ou técnica usada) é inerentemente típica do núcleo orgânico ou típica da periferia. Portanto, uma atividade pode se tornar, em um dado momento no tempo, típica do núcleo orgânico

ou típica da periferia. Mas podem existir alguns produtos e técnicas típicos do núcleo orgânico e outros típicos da periferia em qualquer momento dado.

Seguindo Schumpeter (1939), podemos vincular o impulso fundamental que gera e sustenta as pressões competitivas numa economia capitalista a inovações orientadas para o lucro, definidas como “o estabelecimento de uma nova função de produção”, novos métodos, novas mercadorias, novas rotas de mercado e novas formas de organização. Nestas inovações surgem ganhos e perdas, causando desequilíbrios e competição implacável, e o poder de cada aparato de Estado está limitado pelo poder que os outros Estados têm de fazer o mesmo e, sobretudo, pelas pressões competitivas geradas continuamente pelas inovações econômicas. No entanto, os Estados não são unidades de maximização do lucro como as empresas capitalistas.

Para tal, as empresas competitivas passam a ser sistemas de integração de múltiplas atividades e aparecem os conceitos de Cluster, Consórcios, Distritos Industriais e as Redes Empresariais como ferramentas na luta pela sobrevivência dentro dos novos paradigmas econômicos (Verschoore, 2004).

As mudanças são rápidas. Muitas empresas não conseguem acompanhar o novo ritmo e acabam fechando ou entrando em estado de falência, demitem e geram desemprego. Culpam as cargas tributárias, e os governos, conseqüentemente os reflexos sociais são cada vez mais preocupantes.

As redes de empresas representam uma forma inovadora de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado.

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul iniciou a implantação do Programa Redes de Cooperação a partir do ano 2000, consolidando novos instrumentos de política pública direcionados a promover o fortalecimento de pequenos empreendimentos, através do fomento à cooperação entre as empresas, da geração de um ambiente estimulador ao empreendedor e do assessoramento técnico necessário à formação, à consolidação e ao desenvolvimento de redes, mas principalmente por acreditar no círculo gerador de emprego, isto é, a empresa se fortalece, gera emprego e aumenta o poder de consumo da população. Entre as vantagens que as redes podem trazer estão a redução de custos, a divisão de riscos, os ganhos de escala, o acesso à informação, o aprendizado tecnológico, alcance de mercados mais distantes e principalmente benefícios sociais como a maior integração da comunidade e a difusão do comportamento colaborativo.

Constituiu-se, portanto, em uma importante inovação no campo de políticas públicas para o desenvolvimento, ao incorporar mecanismos governamentais de apoio à ampliação da competitividade de empresas de menor porte.

Os governos sucessores, embora de partidos políticos diferentes, apoiaram e fomentaram a formação destas redes, firmando parcerias entre o poder público e a iniciativa privada para estruturação de mecanismos de apoio aos pequenos empreendedores, mas principalmente objetivando geração de uma melhor distribuição de renda e de empregos no Estado.

Assim, uma parcela do orçamento público é destinada às Universidades parceiras, isto é, conveniadas para desenvolverem o programa, que através de suas estruturas e capitais intelectuais, chamados de facilitadores do processo, desenvolvem a metodologia do passo a passo para formação de redes em diversos segmentos, como: olarias, agropecuárias, óticas, supermercados, padarias, indústria de doces, materiais de construção, casa de carnes, lojas de informática, academias e outras.

Toda empresa de pequeno porte, interessada em participar do processo tem o direito de participar da rede, desde que se enquadre nos regimentos estipulados pelos fundadores.

Alguns dos objetivos específicos do Programa Redes de Cooperação é fomentar e sensibilizar a auto-organização regional e/ou setorial com vistas à ampliação da eficiência coletiva dos pequenos e médios empreendimentos; identificar as possíveis redes empresariais de cooperação; prestar suporte necessário para a formação e consolidação das redes de cooperação identificadas com base em diagnósticos anteriormente realizados em cada empresa, auxiliando os empreendimentos a organizarem-se por suas afinidades; assessorar os empreendimentos componentes dos projetos, auxiliando na adequada estruturação administrativa da empresa, quando necessário, a fim de um melhor aproveitamento das oportunidades surgidas nas redes de cooperação; capacitar os gestores das empresas envolvidas no projeto a gerenciar as redes nas quais encontram-se inseridos, visando a uma uniformidade na sua capacidade de gerenciamento e criação de negócios no futuro; retroalimentar as redes com a intermediação de novos negócios, com benefícios para empresas componentes, através do agenciamento de novas oportunidades detectadas nos mercados via contatos de divulgação dos negócios das redes de cooperação ou recebimento de propostas

advindas de outras iniciativas não participantes do projeto; abrir espaço para troca de informações entre Estado e diversas esferas da sociedade, como entidades associativas e pequenas empresas. Implicitamente, em sua origem, o programa objetivava sustentar um desenvolvimento regional a partir de uma base democratizada da propriedade, evitando a concentração de capital e melhorando, assim, a distribuição da renda e da riqueza.

Foram estipuladas metas bem definidas para o início do projeto no ano 2000/2001. Destacamos as seguintes: realizar seminários no início e no final do projeto apresentando os resultados; fomentar e dar suporte, a partir da metodologia desenvolvida, para implementação de até 30 redes de cooperação entre empresas; estruturar um banco de dados para subsidiar o enquadramento das empresas nas respectivas redes e fornecer informações para os integrantes das redes; realizar dois cursos, um de 80 horas para cada rede formada sobre gerenciamento e outro de 20 horas para superação de entraves específicos.

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), as empresas participantes podem ter vários benefícios, como compras em conjunto e marketing compartilhado com outras empresas, tornando-se assim mais competitivas para sustentar estratégias de outras grandes empresas. Além de adquirirem melhores resultados econômicos, também podem gerar mais empregos e renda, conseqüentemente oportunizando o aumento de consumo e o desenvolvimento social e econômico.

Com os novos requisitos da competitividade, a redução de custos, as mudanças nas formas de entrega, a importância que adquire a geração e transmissão do conhecimento e o caráter volátil da demanda, requerem-se transformações importantes não somente na base técnica, mas também na organização do processo de trabalho. Este requer maior flexibilidade, maior envolvimento dos operários, maior intercâmbio de informações e saberes, uma nova base organizacional que elimine hierarquias e que permita maior horizontalidade nas decisões no conjunto das funções da empresa. Implica a passagem de uma concepção individual de postos de trabalho baseado no conceito de "operações" à de uma organização baseada na integração e coordenação dos sistemas de produção. A gestão social age no processo de geração e socialização do conhecimento e a qualidade de vida do trabalhador é vista por alguns empresários, como um indicador de tecnologia de gestão social.

Assim, deve ser dada atenção às condições em que o trabalho é exercido, à fluência das comunicações, ao plano de carreira, ao salário, à aceitação do trabalhador, antes de tudo ser humano, ao bem-estar do funcionário, ou seja, às relações entre empresa e seu corpo vivo. Isto leva, em conseqüência, à preocupação com as condições de vida no trabalho. As empresas precisam olhar com outros olhos o capital humano que possuem, colocando-o como prioritário em seu planejamento e valorizando o grupo de funcionários, pois este, também, está à procura de melhores condições de trabalho e de vida.

Várias pesquisas foram apresentadas por respeitáveis autores, objetivando identificar as causas pelas quais as pessoas podem motivar-se no desempenho de seu trabalho, os fatores que contribuem para se sentirem satisfeitos ou insatisfeitos, as necessidades que as pessoas buscam satisfazer, aspectos vinculados à motivação das pessoas e ao nível de desempenho da organização em que trabalham, independente da atividade à qual elas se dediquem.

A partir destes estudos, muito tem-se escrito sobre os benefícios que devem advir quando uma organização melhora a qualidade do ambiente de trabalho de seus empregados: melhor qualidade de vida no trabalho, maior produtividade, moral mais elevado, novas e melhores formas de fazer as coisas em geral.

O emprego da linha de pesquisa intitulada Qualidade de Vida no Trabalho, visando conhecer a opinião dos empregados a respeito de fatores intervenientes no ambiente de trabalho, pode constituir-se em medida adequada, pois possibilita levantar dados e informações que poderão auxiliar os dirigentes da organização na condução, apropriada e objetiva, das iniciativas de melhoria, permitindo a renovação das formas de organização do trabalho e objetivando elevar o nível de satisfação do pessoal, além de contribuir no aumento da produtividade dos produtos e/ou serviços oferecidos. Este tipo de sondagem vem sendo, a cada dia, mais valorizada pelas organizações, de uma maneira geral, nas investigações sobre o trabalho humano.

Tendo em vista o tema escolhido, o presente trabalho tem por objetivo verificar se empresas que participam de redes de cooperação proporcionam ou não uma melhoria na qualidade de vida de seus colaboradores.

Através da experiência adquirida como facilitador do programa Redes de Cooperação, participando de um convênio entre Universidade Católica de Pelotas e o Governo do Estado no ano de 2002, despertou-me o interesse em desenvolver este estudo, pois segundo minha percepção como consultor, observando e

acompanhando o desenvolvimento das Redes, o resultado principal deste processo era mais econômico do que social.

Através de uma análise comparativa entre os resultados da qualidade de vida dos trabalhadores das empresas que participam de redes de cooperação e dos que trabalham para empresas que não participam das redes, chamadas aqui de “independentes”, podemos verificar os impactos das redes de cooperação: o impacto econômico, mas também os resultados sociais, como a qualidade dos postos de trabalho, isto é, se elas proporcionam uma melhor qualidade de vida para seus trabalhadores, como também verificar as percepções dos responsáveis das organizações sobre a questão. Pressupõe-se, que fortalecendo as empresas, fomentando abertura de novas, inicia-se um processo de desenvolvimento, gerando mais vagas de trabalho, aumentando a circulação da moeda no mercado, gerando renda e conseqüentemente maior consumo.

As observações que vimos até o momento indicam que o programa “Redes de Cooperação” fomentado pela esfera pública estadual, proporciona uma solução para sustentabilidade destas organizações, que fora das redes, acabam muitas vezes entrando em estado de falência ou mudando o segmento do negócio por não suportarem estratégias de grandes empresas capitalistas e multinacionais. Mas constata-se também que em nenhum momento preocupa-se em avaliar que tipo de influência esta organização causa no empregado, com indicadores tais como qualidade de vida.

Contrário aos princípios do Grupo de Mondragón, que destina a maior parte dos recursos financeiros para novos postos de trabalho e onde uma empresa cooperativa auxilia a outra. Quando há sobras (lucros operacionais), essas, em parte, são destinadas para a criação de novas empresas cooperativas, mediante projetos de viabilidade realizados pelo Grupo, cuja atuação estende-se para os cinco continentes.

Num novo mundo que enfatiza velocidade e flexibilidade, combinações inteligentes de pequenas empresas passam a apresentar vantagens competitivas globais verdadeiras, criando benefícios que surgem significativos nos resultados finais obtidos pelas nações. As redes de cooperação passam a competir em mercados que suas empresas tradicionalmente ficavam de fora. Ao compartilhar custos e conhecimentos em sua nova forma de atuação, as empresas conseguem obter economia de escala, assim como a prática da inovação, através de compras

cooperativas; comercialização conjunta; compartilhamento de recursos para pesquisa e desenvolvimento; treinamento cooperado; estabelecimento de programas de qualidade, dentre outras.

Segundo Montaña (2001), o papel socioeconômico das pequenas e microempresas, relacionadas com o sistema produtivo-comercial difere das grandes empresas, pois a significação dessas organizações se deduz rapidamente desde o momento em que se entra em contato com sua realidade. Segundo dados do Sebrae, (Estratégia, 1993), a relevância mais que econômica, constituindo perto de 80% das unidades produtivas em geral e produzindo 20% do produto interno bruto (PIB) é social, pois dá emprego a 60% dos trabalhadores ocupados.

Para Montaña (2001), não é a dinâmica interna que torna peculiar estas pequenas unidades produtivas, mas sua dimensão, que explica o papel que cumpre no sistema produtivo-comercial, que esclarece sobre suas possibilidades e limites de desenvolvimento empresarial. O autor denominou a microempresa como "satélite", por se tratar de uma unidade que "gira" ao redor de uma grande empresa que subcontrata sua capacidade produtiva, comprando suas mercadorias como subprodutos, como insumos que integrarão à mercadoria terminal, isto é, ao consumo final.

Segundo Paolo Gurisatti (*apud* MONTAÑO, 2001), a indústria ainda é um fator de crescimento econômico baseado em setores e produtos tradicionais de baixo conteúdo tecnológico e na maior parte destes setores o papel primordial é desempenhado pelos distritos industriais e pelas empresas em rede.

No ambiente de rápido crescimento e mudanças de alcance mundial, os sistemas de produção e organizações mais flexíveis ganham destaque, uma vez que atendem às variações do mercado e incorporam as inovações tecnológicas com mais rapidez.

As evidências empíricas demonstram que as empresas e inovações tendem a agrupar-se espacialmente e que as regiões geográficas freqüentemente se especializam em certas áreas industriais ou tecnológicas. O chamado "conhecimento coletivo", relacionado à proximidade territorial, tende a conduzir o comportamento de uma região em relação a "como fazer as coisas", significando que o desenvolvimento regional tende a convergir com a trajetória histórica destas regiões (EHRNBERG; JACOBSSON, 1997).

A corrida aos superlucros no capitalismo está centrada na busca de rendas tecnológicas, no diferencial de produtividade do trabalho. Este processo leva à mudança no papel da força de trabalho no processo de constituição do valor, configurando não um desemprego eventual, mas um desemprego estrutural, que como sabemos, aprofundou-se no decorrer das últimas décadas. Esta situação, derivada da aceleração de conjunto do processo de produção capitalista, veio progressivamente a desafiar as contra-tendências de feição keynesiana e sua perspectiva de pleno emprego.

Resumindo, o estudo se propõe a verificar e questionar os resultados que as redes empresariais proporcionam para a sociedade, no que concerne à qualidade de vida nos postos de trabalho/emprego, ao comportamento e cultura do empresário e à responsabilidade social, comparando empresas que participam de redes de cooperação e empresas independentes.

Os capítulos a seguir estão distribuídos da seguinte forma.

Primeiramente, o texto apresenta uma evolução da Política Social, o qual descreve o espaço político ocupado pelos trabalhadores nas últimas décadas, o desemprego estrutural e o aumento de programas sociais daí resultantes; seguindo o mesmo foco, aborda como a democracia e o desenvolvimento econômico, recentes, interagem com o empreendedorismo e com a exclusão no Brasil.

No capítulo seguinte, o texto aborda conceitos de redes empresariais, descrevendo modelos organizacionais, valendo-se das experiências da Itália Moderna e de Mondragón, na Espanha.

Relacionando políticas sociais e modelos organizacionais, o terceiro capítulo o texto aborda a cooperação e as pequenas empresas.

No quarto capítulo, há um breve estudo sobre postos de trabalho e qualidade de vida do trabalhador, e um estudo bibliográfico aprofundando um tema bastante atualizado e discutido em vários meios acadêmicos, que é “Qualidade de Vida no Trabalho”.

Na quinta etapa, o trabalho descreve a metodologia utilizada para a observação de campo que deu origem a esta dissertação, detalhando a pesquisa e os métodos de análise.

No sexto capítulo está presente a análise dos dados colhidos na pesquisa em território.

Por fim, as conclusões a respeito dos resultados alcançados, tendo em vista o objetivo central do trabalho, bem como as limitações verificadas, as contribuições para o Estado e empresas, as recomendações para estudos futuros.

O anexo contém o instrumento de coleta de dados aplicado e as tabelas referentes à pesquisa.

1 POLÍTICA SOCIAL

Segundo Behring (1993), política social é um fenômeno associado a constituição da sociedade burguesa, ou seja, do específico modo capitalista de produzir e reproduzir-se. Não desde os seus primórdios, mas a partir de quando se tem um reconhecimento da questão social como algo inerente às relações sociais nesse modo de produção, *vis à vis* o momento em que os trabalhadores assumem um papel político e até revolucionário.

A generalização de medidas de seguridade social no capitalismo, no entanto, se deu no período pós Segunda Guerra Mundial. Neste período, se assiste à singular experiência de construção do *Welfare State* em alguns países da Europa Ocidental, com destaque para o Plano Beveridge (Inglaterra, 1942), acompanhado de diversos mecanismos e padrões de proteção social, tanto nos países de capitalismo central, quanto na periferia. Tal variedade, quanto à cobertura mais ou menos universal, padrão de financiamento (redistributivo ou não, contributivo ou não), dentre outros aspectos que poderiam compor uma avaliação deste universo, está relacionada às relações entre as classes sociais e segmentos de classe e condições econômicas gerais, que interferem nas opções políticas e econômicas do governo. Assim, as condições para o surgimento e generalização de políticas sociais têm seu referido tempo histórico, situando-se aí o debate sobre o bem-estar na sociedade, sobre o que fazer com os pobres, e muito especialmente, sobre o papel do Estado nesses processos.

Por outro lado, o enfraquecimento das bases materiais e subjetivas de sustentação dos argumentos liberais ocorreu ao longo da segunda metade do século XIX e no início do século XX, como resultados de alguns processos político-econômicos, dos quais vale destacar dois. O primeiro foi o crescimento do movimento dos trabalhadores, que passou a ocupar espaços políticos importantes, obrigando a burguesia “a entregar os anéis para não perder os dedos”, diga-se a reconhecer direitos da cidadania política e social cada vez mais ampla para estes segmentos. Tais mudanças ofereceram maior poder coletivo aos trabalhadores, que passaram a requisitar acordos coletivos de trabalho e ganhos de produtividade, o que vai se generalizar apenas no pós-guerra. O segundo processo foi a centralização e monopolização do capital, demolindo a utopia liberal do indivíduo empreendedor orientado por sentimentos morais. Cada vez mais o mercado vai ser

liderado por grandes monopólios, e a criação de empresas vai depender de um grande volume de investimentos, dinheiro emprestado pelos bancos, numa verdadeira fusão entre o capital financeiro e o industrial (Behring, 1993).

Ao mesmo tempo em que as políticas sociais são valorizadas e usadas pelos governos como sinal de eficiência administrativa e de compromisso social, elas são também atestado de uma situação de pobreza e de necessidades básicas por parte de uma parcela da população que, por esta situação, necessita de auxílio.

A relação entre política social e o tema abordado neste trabalho, se dá na decisão do governo do estado em investir num programa chamado de redes de cooperação, com objetivo principal de fortalecer as pequenas empresas e conseqüentemente proporcionar o bem estar na sociedade, mais precisamente no município de Pelotas, conforme parágrafo anterior, sinal de compromisso social e eficiência administrativa e como estudo prático, através da verificação da percepção dos trabalhadores referente a qualidade de vida no trabalho, nestas empresas associadas, o resultado permite um discurso científico, se esta medida é realmente uma política social e/ou econômica.

1.1 ESPAÇO POLÍTICO DOS TRABALHADORES

O enfraquecimento das bases materiais e subjetivas de sustentação dos argumentos liberais ocorreu ao longo da segunda metade do século XIX e no início do século XX, como resultado de processos político-econômicos dos quais vale destacar o crescimento do movimento operário, que passou a ocupar espaços políticos importantes, obrigando a burguesia “a entregar os anéis para não perder os dedos”, diga-se a reconhecer direitos da cidadania política e social cada vez mais ampla para estes segmentos. Tais mudanças ofereceram maior poder coletivo aos trabalhadores, que passaram a requisitar acordos coletivos de trabalho e ganhos de produtividade, o que vai se generalizar apenas no pós-guerra.

Segundo Behring (1993), a procura do interesse próprio pelos indivíduos, por tanto, seu desejo natural de melhorar as condições de existência, tende a maximizar o bem-estar coletivo. Os indivíduos são conduzidos por uma “mão invisível” – o mercado – a produzir um fim que não fazia parte de sua intenção inicial. Nesse sentido, o bem-estar pode ser um efeito não intencional da avareza. A “loucura das leis humanas” não pode interferir nas leis naturais da economia, donde o Estado

deve apenas fornecer a base legal para que o mercado livre possa maximizar os “benefícios aos homens”. Trata-se, portanto, de um Estado mínimo, sob forte controle dos indivíduos que compõem a sociedade civil, na qual se localiza a virtude. Um estado com apenas três funções: a defesa contra os inimigos externos; a proteção de todo indivíduo de ofensas dirigidas por outros indivíduos e o provimento de obras públicas, que não possam ser executadas pela iniciativa privada (BOBBIO, 1988). Os indivíduos, ao buscarem ganhos materiais, são orientados por sentimentos morais e por um senso de dever, o que assegura a ausência da guerra de todos contra todos. A coesão social se originaria na sociedade civil, com a mão invisível do mercado e o cimento ético dos sentimentos morais individuais fundado na perfectibilidade humana, isto é, a pessoa é um ser perfeito tanto do ângulo material quanto espiritual. Não há para ele, portanto, contradição entre acumulação de riqueza e coesão social.

As críticas apontadas por Coimbra (1987), por exemplo, a partir de um olhar externo a essa perspectiva teórica, são dignas de nota. O simplismo das análises bipolares, onde a política social é resultado da interação entre dois atores de perfil homogêneo, o Estado e as classes trabalhadoras. Essas abordagens desdobram-se hipóteses: a) hipótese do engodo, embebida de economicismo, pela qual a política social é apenas um requisito da acumulação, sendo útil também para a cooptação política dos trabalhadores, diga-se, a compra da sua docilidade; b) a hipótese da conquista, embebida de politicismo, onde a política social é um troféu dos trabalhadores, resultado de sua pressão sobre o Estado capitalista. Faz reconstruir pensamento os processos que delineiam um determinado fenômeno social, uma formação social, seja ele um movimento social, um padrão de proteção social, uma formação social. Nesse sentido, há que superar algumas dicotomias recorrentes nas abordagens da política social, a exemplo de economia/política; objetividade/subjetividade; produção/reprodução; Estado/sociedade civil. A política social é sempre um resultado que envolve mediações complexas sócio-econômicas, políticas, culturais, e sujeitos políticos/forças sociais/classes sociais que se movimentam e disputam hegemonia nas esferas estatal, pública e privada (Faleiros, 1986).

1.2 DESEMPREGO ESTRUTURAL E O AUMENTO DE PROGRAMAS SOCIAIS

Segundo Behring (1993), o desemprego estrutural acena para o aumento de programas sociais. Paradoxalmente, as demandas do capital em torno dos superlucros apontam para a diminuição dos gastos sociais. A política social depende das opções político-econômicas e sociais de cada governo, sua relação com a classe operária e, sobretudo, sua inserção no capitalismo mundial, e tais opções serão sempre resultado de um processo conflituoso de negociação e luta de classes e seus segmentos, que se colocam em condições desiguais nas arenas de negociação disponíveis no Estado democrático de direito, o que leva a conflitos também extra institucionais.

Os salários indiretos, dentro do pacto keynesiano, são concessões, conquistas mais ou menos elásticas, a depender da correlação de forças na luta política entre os interesses das classes sociais e seus segmentos envolvidos na questão. No período de expansão, a margem de negociação se amplia; na recessão, ela se restringe. Portanto, os ciclos econômicos, que não se definem por qualquer movimento natural da economia, mas pela interação de um conjunto de decisões ético-políticas e econômicas de homens, balizam as possibilidades e limites da política social. A política social está, portanto, no centro do embate econômico e político.

Importante observar que a política social ocupa certa posição político-econômica, a partir do período histórico fordista-keynesiano. A economia política se movimenta historicamente a partir de condições objetivas e subjetivas e, portanto, o significado da política social não pode ser apanhado nem exclusivamente pela sua inserção objetiva no mundo do capital nem apenas pela luta de interesses dos sujeitos que se movem na definição de tal ou qual política, mas, historicamente, na relação desses processos na totalidade

1.3 DEMOCRACIA E O DESENVOLVIMENTO

Segundo Fleury (2006), a idéia do desenvolvimento esteve sempre associada à expansão das formas capitalistas de produção e às suas conseqüências em termos do progresso técnico, da acumulação de riquezas e do desenvolvimento institucional.

Conforme o conceito gramsciano de hegemonia como direção moral da sociedade, ele identifica o desenvolvimento como explicado pela habilidade das classes em conseguirem apoio fora de seu grupo e dos interesses mais amplos do que o seu próprio, relacionando assim os interesses como uma situação total. Os interesses sociais são aqueles que permitem a transcendência desde os interesses egoístas de uma classe em direção aos interesses gerais da sociedade. Essa visão nos encaminharia a ver o desenvolvimento como produto do progresso técnico e também das formas estatais de regulação e redistribuição que permitissem a incorporação de amplos interesses dos sócios.

A relação entre desenvolvimento e democracia nunca foi completamente clara, pois nos estudos aparecem direções contraditórias. A hipótese sustentada pela teoria da modernização, para a qual uma rápida modernização pode levar a uma revolução das expectativas crescentes, colocaria o desenvolvimento econômico como condição de possibilidade de preservação da democracia política (FLEURY, 2006).

O desenvolvimento é um processo de modernização tanto das relações tradicionais quanto das formas de pensar e dos métodos tradicionais de produção, substituindo a aceitação do mundo como ele é pela idéia da mudança a partir de ações que visam esses fins. Portanto, exige uma quebra de paradigmas dos agentes sociais, além de uma nova adequada institucionalidade.

1.4 EMPREENDEDORISMO, DESENVOLVIMENTO E EXCLUSÃO NO BRASIL

No século XX a característica mais marcante do processo de crescimento no Brasil foi a capacidade de conciliar um ritmo espetacular de crescimento econômico com a preservação de um dos mais elevados padrões de desigualdade e exclusão social do mundo. Enquanto a riqueza produzida no país, medida pelo PIB, se multiplicou 110 vezes de 1901 a 2000, a desigualdade teve uma ligeira alta (FLEURY, 2006).

O padrão de crescimento sem inclusão levou a uma enorme concentração da renda: em 2001, enquanto os 50% mais pobres se apropriavam de apenas 14,3% da renda nacional, o 1% mais rico se apropriava de 13,3% do total de rendimentos.

Para avaliar as reais possibilidades do desenvolvimento do Brasil é necessário estudar as razões históricas que permitiram a preservação desse padrão

de crescimento sem inclusão e indagar se é possível sua superação em um futuro próximo.

No século XX, o Brasil experimentou um processo intenso e muito rápido de transformações, saindo, nos anos 1930 de uma sociedade tradicional organizada em torno da exportação de produtos agrícolas como a cana-de-açúcar e o café, para construir o que chegou a ser, na década de 1980, a oitava economia industrial do mundo.

O Estado desenvolvimentista se deu através deste salto de uma sociedade urbana para uma economia industrializada e a política em relação à classe trabalhadora combinou repressão, exclusão e incorporação controlada da participação e das demandas sociais, gerando formas híbridas de relação de autoridade, o que possibilitou que a dependência pessoal sobrevivesse e até mesmo proporcionasse sustentação aos sistemas legais de proteção social. O formato assumido pela proteção social foi uma combinação de integração negociada e hierarquizada das diferentes frações dos trabalhadores urbanos, mantida a exclusão dos camponeses e trabalhadores do mercado informal (FLEURY, 2006).

Conseqüentemente a composição do bloco do poder sustentou o processo de industrialização, que implicou respeitar os interesses do setor agrário e manter intocadas as condições de exploração do trabalho no campo. Por outro lado as demandas pela industrialização e por melhores condições de reprodução da força de trabalho industrial tornaram a política social uma moeda de troca na geração da lealdade necessária à consolidação do exercício do poder.

Como conseqüência, o Brasil assistiu um fluxo migratório contínuo, que expulsou a população do campo e atraiu para as grandes cidades em busca de melhores condições de vida, enquanto que em 1960 cerca de 70% dos brasileiros viviam na área rural no ano 2000 menos de 20% ainda residiam ali.

A perda de poder dos atores tradicionalmente vinculados ao pacto corporativo, sindicatos burocracia, classe média, militares e partidos políticos e com o surgimento de novos atores no cenário político, governos locais, organizações não governamentais, agências internacionais, alteraram a estrutura de poder que sustentara o processo de construção do Estado brasileiro do século XX.

Em 1980, no Brasil, formou-se uma grande coalizão política em torno da luta pela democracia, indicando o fim do regime autoritário, embora a transição à

democracia só fosse possível de uma forma pactuada. A busca de novos interesses se dava com a preservação das elites tradicionais.

A constituição de 1988 foi a expressão da canalização de todas essas demandas para um novo marco legal, mantendo a posição do Estado, em completa ausência de sintonia com os ditames da nova ordem internacional, globalizada e liberal. A consolidação da democracia do Brasil, ao mesmo tempo que ampliou direitos sociais e gerou uma nova institucionalidade democrática, foi simultânea a um processo de redução do papel do Estado e da sua capacidade de investimentos e de redistribuição.

Entretanto, o Brasil possui um enorme potencial de crescimento, representado por sua dimensão continental, pelas riquezas de seus recursos naturais estratégicos, por imensas reservas ecológicas de água e floresta, por uma população com características de diversidade e miscigenação racial, e pela existência de centros produtores de ciência e tecnologia capazes de gerar inovações. Por isso, a importância de governos competentes, em ambas as esferas, para que façam através de medidas administrativas, este potencial reverter-se em desenvolvimento social e econômico.

Segundo Schumpeter (1939), as "inovações tecnológicas", compreendem cinco categorias de fatores: a fabricação de um novo bem, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de matérias-primas, a realização de uma nova organização econômica, tal como o estabelecimento de uma situação de monopólio.

Nessa definição, Schumpeter (1939) na realidade, fornece uma lista de oportunidades de investimento, instante privilegiado de todo crescimento econômico. Enfatizou ainda a natureza evolucionária do sistema capitalista, afirmando também que, numa situação de monopólio, as empresas enfatizarão menos a competição de preços, aumentando a competição em termos de inovações tecnológicas e de organização, ao enfatizar a importância do empreendedor e das inovações tecnológicas, Schumpeter (1939) sempre destacou, como fatores inerentes a esses dois aspectos, o crédito e a intuição dos empreendedores. Sobre o primeiro, afirma que "o desenvolvimento, em princípio, é impossível sem crédito"; sobre o segundo,

[...] na vida econômica, deve-se agir sem resolver todos os detalhes do que deve ser feito. Aqui o sucesso depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de uma maneira que posteriormente se constata ser verdadeira,

mesmo que no momento isso não possa ser comprovado, e de se perceber o fato essencial, deixando de lado o perfunctório, mesmo que não se possa demonstrar os princípios que nortearam a ação.

As tecnologias realmente destroem, ao mesmo tempo em que criam. Cada nova tecnologia destrói, ou pelo menos diminui, o valor de velhas técnicas e posições mercadológicas. O novo produto ocupa o espaço do velho produto e novas estruturas de produção destroem antigas estruturas. O progresso é consequência deste processo destruidor e criativo.

O processo de destruição criativa promove as empresas inovadoras, que respondem às novas solicitações do mercado, e fecha as empresas sem agilidade para acompanhar as mudanças. Ao mesmo tempo, orienta os agentes econômicos para as novas tecnologias e novas preferências dos clientes. Elimina postos de trabalho ao mesmo tempo em que cria novas oportunidades de trabalho e possibilita a criação de novos negócios. Para Schumpeter o desenvolvimento econômico está fundamentado em três fatores principais: as inovações tecnológicas, o crédito bancário e o empresário inovador. Este empresário inovador, mencionado por Schumpeter, é capaz de empreender um novo negócio, mesmo sem ser dono do capital (GONÇALVES, 2006, p.27)

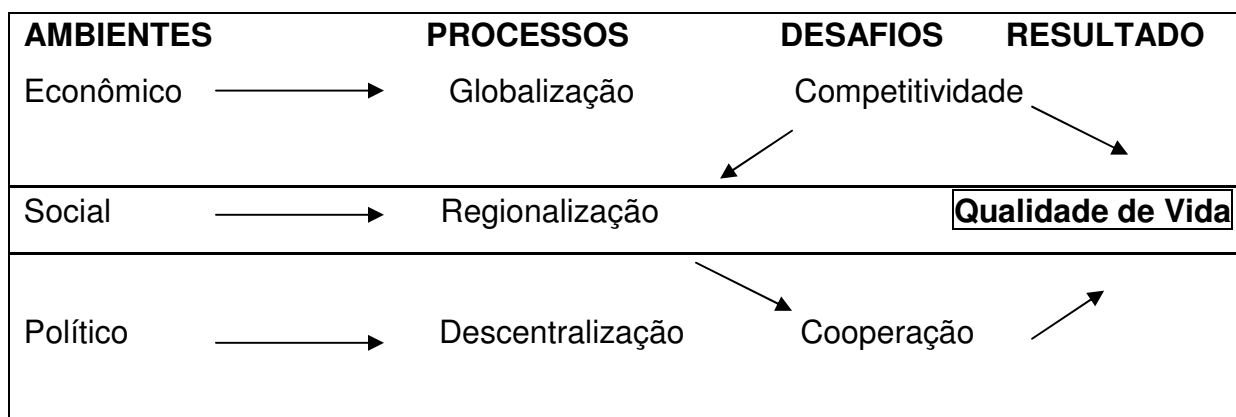
1.5 PROCESSOS PARA O DESENVOLVIMENTO

Segundo Casarotto (2001), enquanto o processo de globalização econômica se expressa na crescente competição transnacional, o de regionalização social compreende um crescente esforço das sociedades regionais para configurar e sustentar seu projeto de desenvolvimento.

Viabilizando esses dois processos contraditórios, globalização e regionalização, emerge o terceiro processo, muito dinâmico, da descentralização política, que resulta em também crescente flexibilização das relações entre os agentes de desenvolvimento.

Segundo Casarotto (2001), os três processos dinâmicos configuram três desafios iniciais fundamentais para o processo de promoção de desenvolvimento. A necessidade de criação de um sistema local, regional competitivo, por meio de articulação dos atores responsáveis pela eficácia do ambiente relacional das empresas, o que determina um forte processo de concentração dos interesses sociais, denominado regionalização social.

O processo de flexibilização, por meio da descentralização e desverticalização das organizações, possibilita a instauração de uma rede relacional que permita e estimule a cooperação entre os atores locais/ regionais e que garanta a representatividade e o envolvimento nas ações comuns.

Figura 1: Processos e desafios para o desenvolvimento

Fonte: Casarotto (2001)

1.6 CULTURA E TRANSFORMAÇÃO ATRAVÉS DE PROJETOS

A cultura social representa o principal nó estruturante de todo o processo.

Durante a evolução do trabalho, poder-se-á notar uma série de determinantes ligados ao comportamento social dos atores e instituições. O desenvolvimento cultural é um pressuposto, não uma consequência do desenvolvimento (CASAROTTO, 2001).

Em caso de grandes potencialidades naturais ou na quase total restrição das mesmas, a potencialidade básica de qualquer local, região ou país está assentada em sua população, ou mais amplamente, em seu ambiente: a interação desse gente, por meio de sua cultura, com o território e suas relações externas. Essa é a alavanca principal do processo de desenvolvimento e requer grandes esforços de fomento e promoção.

Mecanismos de sensibilização dos atores individuais e seu papel nesse processo dinâmico deverão ser instaurados para que requisitos essenciais sejam atingidos.

Alguns métodos utilizados em planos de desenvolvimento tratam essa problemática por meio de um amplo processo de sensibilização social, através de duas diferentes estratégias operativas: alguns projetos utilizam mecanismos de consolidação e aumento da representatividade das instituições existentes como forma de atingir um alto nível de compreensão do processo e cumplicidade com o mesmo, outros utilizam a promoção da sensibilização por intermédio de instrumentos

que atacam os problemas locais/ regionais emergentes, tornando-se esse método atrativo aos atores sociais individuais e instituições. Ele também ajuda à promover um exercício organizativo que sensibiliza os atores.

Em síntese, por mais variados que sejam os planos e projetos, algumas condições são claras. Os recursos são extremamente escassos, então esses projetos deverão minimizar os custos sociais de adaptação estrutural, entre a situação inicial e o cenário ideal. Para tal, deve-se poder contar com as estruturas institucional e social existentes. Porém, nestes projetos, a “ótica do desenvolvimento” é nova e seu trabalho está vinculado à transformação dessa ótica em “paradigma”, isto é, tornar-se a concepção comum à todos atores sociais em relação ao processo (CASAROTTO, 2001).

Nas formações de redes empresariais, podemos observar alguns métodos utilizados para transformações, tanto nos cenários, como também no comportamento social dos atores, conforme descreve no próximo capítulo.

2 CONCEITO DE REDES EMPRESARIAIS

Nas atuais condições de concorrência, no atual paradigma competitivo, terão destaque organizações voltadas ao aprendizado contínuo, focadas na inovação e aptas a cooperarem. Para tanto elas precisam ser democráticas, com ampla participação dos envolvidos tanto na tomada de decisões quanto nas atividades de criação e inovação; flexíveis, seja do ponto de vista do atendimento às variações de demanda, seja do ponto de vista do encadeamento das atividades produtivas; conectivas, não só permitindo, mas também instigando a troca constante de informações; motivadoras, mantendo estimulados os participantes internos e externos; e a cima de tudo, mais igualitárias, nas quais os resultados dos esforços conjuntos sejam distribuídos de forma mais eqüitativa do que nas atuais estruturas de propriedade.

A simples conceituação de rede como um conjunto de nós interconectados (CASTELLS, 1999) abre espaço para uma variada gama de definições, conforme o enfoque de análise adotado.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

No ambiente organizacional, a rede representa uma forma de organização entre a empresa e o mercado, redefinindo-se os princípios das estruturas burocráticas e da hierarquia inflexível pela necessidade premente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica, surgindo daí vários tipos de rede, tais como as redes de inovação, as redes estratégias, as redes flexíveis e multidirecionais de pequenas e médias empresas.

A utilização do paradigma de redes no ambiente organizacional pode ser justificada por três razões: a emergência de um novo padrão de competitividade faz com que as organizações busquem, ao invés de relações competitivas, relações colaborativas que as unam em redes de interligações laterais e horizontais, tanto interna como externamente; os recentes desenvolvimentos no campo da tecnologia da informação têm proporcionado uma tecnologia de amplo escopo nos arranjos, operações e interligações das organizações em todo o mundo; o amadurecimento da análise de redes como disciplina acadêmica, nos cursos de Administração, Economia e outros (NOHRIA, 1992).

Ao estudar perspectiva de Redes e a sua utilização como caminho para as organizações, o mesmo autor aponta que a maioria dos autores, dentro da teoria das redes, consideram que as organizações se situam em redes sociais e devem ser analisadas como tais.

A estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas. A forma organizacional depende das características particulares da rede.

As redes interorganizacionais flexíveis horizontais, as quais vamos estudar, se caracterizam, segundo Bosworth e Rosenfeld (1993), através da cooperação, partilha de maquinaria, compras de materiais brutos, demais recursos e aquisição de capitais. São leves, isto é, grandes redes frouxas, constituídas de empresas de um mesmo setor, ou que estão concentradas em uma mesma área geográfica, desenhadas para responder a problemas econômicos utilizando estratégias de cooperação como programas de marketing; de treinamento; de compras conjuntas ou transferência de tecnologias.

Os “*facilitadores*” são consultores especialistas na indústria em questão que prestam seus serviços sem, no entanto pertencerem à rede ou alguma instituição que faça parte desta.

2.2 MODELOS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS

Até meados dos anos 70 as organizações estavam inseridas num contexto ambiental de relativa estabilidade, cujas características eram: ausência de mudanças tecnológicas mais significativas, estado de crescimento acelerado, pelas experiências de reconstrução do pós-guerra, e redução do atraso dos países em desenvolvimento. Neste sentido, as empresas não tinham uma maior preocupação com as mudanças ambientais, os elementos do seu ambiente pouco ou nada interferiam no processo de concepção e fabricação/ prestação e comercialização dos seus produtos e/ou serviços.

A aplicação do modelo administrativo e organizacional, o qual alguns economistas chamavam de “produção em massa”, fez com que as organizações conseguissem alcançar um grande nível de eficiência com a eliminação dos desperdícios, a redução de custos e otimização dos sistemas de produção. Como decorrência, as empresas aumentaram seus níveis de produtividade e

conseqüentemente a lucratividade dos seus negócios. Ao mesmo tempo, conseguem melhorar a qualidade de vida da população, gerando desenvolvimento econômico e social, através da criação de emprego e renda, aumentando a possibilidade ao acesso de consumo a população.

Hammer (1997) afirma que até então, na aplicação do modelo racional e burocratizado, as empresas buscavam persistentemente controlar os consumidores e que, com um mercado esperando para ser conquistado, inteligência e inovação eram desnecessárias; precaução e trabalho diligente bastavam para vencer.

Ohmae (1998) aponta que as organizações na era da informação precisam rever imediatamente sua razão de existir, uma vez que a natureza da competição será diferente no século XXI. Para isto a empresa precisaria dominar a tecnologia, as redes de contatos e acima de tudo a psicologia dos clientes.

O antigo modelo de organização imutável ao longo do tempo vem sendo substituído por outro, onde a empresa é vista como um conjunto de processos que precisam estar sendo permanentemente reavaliados e modificados. Galbraith e Lawler III (1995) argumentam que o ambiente crescentemente competitivo e dinâmico exigirá que as organizações adotem novas práticas administrativas e novas estruturas organizacionais, e que essas novas formas de organização e novas abordagens são vitais para eficiência das organizações. Os autores fazem um comparativo entre as características do novo e do antigo modelo organizacional (quadro 1).

Quadro 1: Diferenças entre os novos e velhos modelos organizacionais.

Velhos modelos organizacionais	Novos modelos organizacionais
Estável	Dinâmico, constantemente aprendendo
Escasso em informação	Rico em informação
Local	Global
Grande	Grande e pequena
Funcional	Orientado para produto/cliente
Orientado para o cargo	Orientado para habilidades
Orientado para indivíduos	Orientado para equipes
Orientado para o comando/ controle	Orientado para o envolvimento
Hierárquica	Horizontalizada/ em rede
Orientada para o requisito de cargo	Orientada para o cliente

Fonte: Adaptação de Galbraith & Lawler III (1995, p. 262)

Resumindo, o atual ambiente organizacional traz uma série de implicações para as empresas, tanto quando analisado sob o conceito tradicional de integração vertical como quando estudada levando em consideração o conceito de *core competence*, definido por Hamel e Prahalad (1994), baseado na idéia que todas empresas tem competências essenciais, nas quais devem concentrar-se para ter um retorno máximo. Em geral, as empresas não possuem todas as competências necessárias para tirar proveito das oportunidades que o mercado oferece, por isso precisam firmar alianças, parcerias, estabelecer fusões, atuar em rede.

2.2.1 Modelo Organizacional da Itália Moderna

Conforme Gioachino Garofoli (1993), aplicação deste modelo organizacional surgido na Itália, no final da década de 70, através da evolução dos distritos industriais na região de Emília-Romana, situada entre o nordeste e o centro da Itália. Nesta região os setores econômicos são compostos na maioria por pequenas empresas agrupadas por setor. O rápido crescimento da região foi obtido pelo desenvolvimento das suas indústrias de pequeno porte, através de associação e concentração de empresas em setores e localidades específicas.

A Emília-Romana, longe de ser uma comunidade no sentido clássico, é uma das sociedades mais modernas, dinâmicas, abastadas e tecnologicamente desenvolvidas da face da terra. E, no entanto, abriga uma extraordinária concentração de redes de solidariedade social e uma população dotada de um espírito público extraordinariamente desenvolvido, um verdadeiro complexo de comunidades cívicas.

Segundo Putnam (2006), os cidadãos se sentem aptos a participar da deliberação coletiva sobre as opções públicas e onde essas opções melhor se traduzem em políticas públicas efetivas, abrigam algumas das cidades mais modernas da península. As redes sociais e políticas se organizam horizontalmente e não hierarquicamente. A comunidade valoriza a solidariedade, o engajamento cívico, a cooperação e a honestidade. No outro pólo estão as regiões “não-cívicas”, com a vida pública organizada hierarquicamente, em vez de horizontalmente, e o próprio conceito de cidadão é deformado. Do ponto de vista do indivíduo, a coisa pública é problema dos outros.

As regiões nasceram encurraladas por poderosas forças nacionais e locais, foram subproduto da política partidária nacional, e a política regional continua sendo influenciada pelo ambiente político nacional.

No início, as regiões da Itália eram essencialmente uma criação nacional dominada por políticos locais. Portanto para tornar-se uma instituição influente e poderosa, e não meramente constar do rol de organismos públicos moribundos da Itália, o governo regional teria que superar suas origens. As mudanças na estrutura do poder dos partidos políticos confirmam a institucionalização da política regional. Em consequência dessa ampliação do poder e da autonomia regionais, os políticos regionais tornaram-se mais relutantes em seguir orientação partidária nacional quando ela contrariava os interesses regionais. As opiniões favoreceram uma independência maior em relação às diretrizes partidárias nacionais. No início dos anos 70, o número de defensores da disciplina partidária nacional era mais de duas vezes maior que o de opositores, ao passo que em 1989 o número de opositores era mais de quatro vezes maior que o de defensores, conseqüentemente aumentou a autonomia do governo regional e mudou o comportamento eleitoral.

Uma consequência da regionalização do governo italiano é que, nos últimos anos, muitas organizações nacionais, incluindo federações sindicais e organizações

empresariais e rurais, bem como partidos políticos, também se reorganizaram em bases regionais.

Seguindo Putnam (2006), mesmo criticando duramente as deficiências de seus governos regionais, os italianos preferem uma jurisdição e uma autonomia regional mais ampla à autoridade central. A maioria dos italianos querem manter a lei e a ordem em mãos do governo central, mas aproximadamente a metade delegaria maiores poderes às regiões em setores hoje dominados pelo Estado, como educação e desenvolvimento industrial, e cerca de dois terços defendem a preponderância regional em áreas como saúde, agricultura e meio ambiente. Quatro entre cinco italianos apóiam as reivindicações dos administradores regionais no sentido de maior autonomia financeira em face do Estado.

Com a descentralização, as novas instituições ficaram mais perto do povo, como previam seus idealizadores. Os governos regionais são mais afeitos às realidades regionais e mais acessíveis às demandas regionais do que os distantes ministérios romanos cujo lugar eles tomaram.

A região da Emilia-Romana, posicionava-se em último lugar em termos de renda per capita na Itália em 1970 e colocou-se em primeiro lugar em 1980. Sua fatia no bolo das exportações do país aumentou de 7,9% em 1970 para 18,6% em 1980. Criou mais de 20.000 empregos nas manufaturas, de 1972 a 1987.

2.2.1.1 Desenvolvimento e cultura diferente nas Regiões da Itália

Para Rousseau e os republicanos clássicos em geral, o sentimento patriótico e a participação política baseiam-se na unidade social, religiosa e cultural. São a expressão política de um povo homogêneo. Pode-se mesmo dizer que, para eles, o civismo só é possível onde menos se faz necessário, onde a política não é senão a extensão à esfera pública de uma vida comum que começa e prossegue externamente (PUTNAM, 2006).

Os estudos de Putnam (2006) fizeram surgir uma série de hipóteses acerca de como a unidade social e o consenso político podem estar ligados ao desempenho institucional. Em sua análise, o bom ou mau desempenho dos governos regionais italianos mostrou-se totalmente desvinculado de quase todos os indicadores relativos da fragmentação política, polarização ideológica e conflito social, assim como: quanto maior o fosso entre a esquerda e a direita, e quanto mais forte as

correntes extremistas, mais difícil seria formar um governo eficaz; quanto menor o consenso acerca dos principais assuntos, maior dificuldade dos líderes do governo para formular uma estratégia coerente; pequenos partidos oposicionistas poderiam comprometer a estabilidade do governo; freqüência de greves poderiam abalar a eficácia do governo; graus extremos de modernidade e atraso ou as tensões entre uma metrópole e as áreas rurais vizinhas poderiam dificultar a tarefa do governo; onde ocorrer mais conflitos mais difícil será obter a cooperação para alcançar os objetivos comuns, o que prejudicaria o governo.

A democracia forte baseia-se na idéia de uma comunidade autônoma de cidadãos que estão unidos menos por interesses homogêneos do que pela educação cívica, e que são capazes de buscar objetivos comuns e de agir com reciprocidade graças ao seu espírito cívico e às suas instituições participativas, e não ao seu altruísmo ou à sua boa índole. A democracia forte é compatível, ou melhor, depende da política do conflito, da sociologia do pluralismo e da separação entre as esferas de ação pública e privada (PUTMAN, 2006, p. 130).

2.2.2 Desenvolvimento Cooperativo de Mondragón, Espanha

Outro modelo importante de cooperativismo e desenvolvimento, segundo Antônio Cruz e Alessandra Cardoso (2004), a experiência do “Grupo Cooperativo de Mondragón” ou Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) de Mondragón, Espanha, com um total de 60.200 postos de trabalho, onde 30.835 pessoas prestam seus serviços fora da comunidade Basca. Distribuídos em quatro grandes grupos - industrial com 47,2% dos postos de trabalho; distribuição com 47,8%; financeiro, com 4% e atividades cooperativas, com 1%, que funcionam dentro de uma mesma estratégia cooperativista, ou seja, nas áreas de pesquisa e de formação humana. O grupo empresarial é constituído de 150 empresas. Na atualidade, é o primeiro grupo empresarial, do País Basco, que ocupa o oitavo lugar no ranking das principais empresas espanholas.

O Grupo Cooperativo de Mondragón tem uma enorme preocupação com a produção de novos processos produtivos, com a formação profissional de seu quadro associativo, que é também o quadro funcional, que apostou em criar sua própria universidade, nascida com a atividade docente em 1943, impulsionada pelo padre D. José Maria Arizmendiarieta, fundador da experiência cooperativa de Mondragón, ao criar a Escola Politécnica e, mais tarde, a Escola Politécnica

Superior, a Faculdade de Ciências Empresariais e a Faculdade de Humanidade e Ciências da Educação, tendo como temáticas as áreas do conhecimento impulsionada: tecnológica, empresarial e pedagógica.

As indústrias cooperativas estabeleceram uma interação com a Universidade, mediante um trabalho associado, o que representa uma organização econômica sob comando dos trabalhadores, que, por vezes, são associados e prestam serviços ao movimento cooperativista e por vezes, são alunos e pesquisadores. Como associados, exercem o poder democraticamente (um voto para cada pessoa), independentemente do valor do capital integralizado na cooperativa. Como estudantes, atuam no desenvolvimento da pesquisa e na produção de novos processos produtivos.

A ausência de um espaço de reflexão, de crítica e de avaliação, no cooperativismo, pode provocar um ambiente de risco na estabilidade e na viabilidade da instituição, especialmente, no caso de cooperativas empresariais, como um espaço de organização democrática, de participação, de qualificação política e técnica de seus integrantes, seja nas direções, seja no quadro de associados e funcionários. Um dos fundamentos e princípios do cooperativismo é a democracia. É uma das variáveis da cooperação econômica, porém não como um fim em si mesmo, mas como meio, sem o qual o projeto cooperativo se fragiliza.

A experiência do Grupo Cooperativo de Mondragón mostra, na prática, como é possível administrar de forma democrática, com a presença constante do Conselho Social. No final do exercício, depois de cobertos os valores dos insumos e depois de remunerados os fatores trabalho e capital, são os associados que participam ativamente na gestão e nos resultados.

Importante observarmos a cultura das pessoas de diversas regiões, a comunidade cívica, relacionada diretamente no processo do associativismo, confiança, para contribuir para boa governança e a prosperidade econômica.

2.2.3 Arranjos Produtivos Locais

No Brasil adota-se a terminologia de Arranjos Produtivos Locais para aglomerados territoriais de agentes econômicos, político e sociais, com foco num conjunto específico de atividades econômicas e que demonstram vínculos e independências. Há ainda a idéia de sistemas produtivos e inovadores locais, que

representam arranjos produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes, resultam em cooperação, interação e aprendizagem, possibilitando em produtos, processos e formatos organizacionais, ocasionando uma maior sustentabilidade (LASTRES, 2002).

Conforme Amaral Filho (2002), os arranjos incluem elementos estruturantes comuns, no que diz respeito: ao capital social representado pelo acúmulo de compromissos sociais construídos pelas interações sociais em uma determinada localidade; à estratégia coletiva de organização de produção, refletora nas decisões coordenadas pelos produtores, sobre quem vai produzir, o que e como produzir; à estratégia coletiva de mercado, ao refletir decisões para se atingir os mercados potenciais; e à articulação político-institucional constituinte do mecanismo pelo qual o núcleo produtivo se relaciona com as organizações públicas e privadas responsáveis pelas políticas de desenvolvimento das pequenas empresas.

3. COOPERAÇÃO E AS PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Castells (1999), consolida-se a idéia de que o mundo contemporâneo se estrutura através de complexas teias de relacionamentos socialmente imbricadas e economicamente motivadas, nas quais há pouco espaço para ações individuais de agentes isolados.

A nova fase do capitalismo vem provocando uma mudança bastante acentuada na realidade de muitos países, especialmente nos em desenvolvimento, impondo a esta sociedade, elevados custos sociais e econômicos.

A atuação em grupos deve ser uma solução, como redução de custos de produção, ampliação da escala produtiva e das dimensões de mercado e a possibilidade do empreendimento de estratégias conjuntas em ação, central para alianças e marketing compartilhado.

Gray e Wood (1991, p. 27) definem colaboração e sua ocorrência da seguinte forma:

Colaboração é um processo através do qual diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças e, procurar limitadas visões” "Colaboração ocorre quando um grupo de "autonomous stakeholders" com domínio de um problema, se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionados ao problema.

Para estes autores, todas as teorias organizacionais enfatizam que a complexidade ambiental, incerteza e turbulência estão entre os problemas enfrentados por uma organização e uma das suas principais tarefas reduzir tais problemas a reparações controláveis. Os autores argumentam que para algumas teorias as organizações colaboram para reduzir e controlar os problemas, mas que nenhuma oferece um compreensivo modelo de colaboração.

Algumas teorias como: "Dependência de Recurso, Microeconomia, Administração Estratégica e Ecologia Social (Resource Dependence, Microeconomics e Strategic Management / Social Ecology)" identificam as condições para colaboração. As teorias Política, Economia Institucional, Institucional e negociação ("Political, Institutional Economics e Institutional I Negotiated Orde?) dão explicações sobre os processos de colaboração e sobre afinidades entre dirigentes e seus ambientes.

De acordo com Gray e Wood (1991), das seis teorias acima mencionadas, somente três delas explicam o processo colaborativo. Enquanto na teoria da Microeconomia as condições estruturais são usadas apenas para prever resultados, na teoria da Dependência de Recursos apresentam-se condições para a colaboração, para a subsequente distribuição de recursos e finalmente condições para a dependência dos dirigentes para com os resultados de sua troca colaborativa.

Através da compra combinada, duas ou mais empresas podem obter economias de escala em suprimentos ou na entrega, para reduzir os custos dos bens comprados. A compra conjunta pode também beneficiar os fornecedores, reduzindo o trabalho com a papelada e o processamento de pedidos, e a incerteza de demanda.

A cooperação torna possível obter maior eficiência. Por exemplo, a Intel, fabricante de chips, obtém mais do seu investimento em manufatura entregando a produção de itens maduros a parceiros. Com isso ela destina suas instalações à tarefas de maior valor, ao mesmo tempo em que evita novos investimentos.

Nas últimas décadas os instrumentos de cooperação passaram a ser enfatizados como uma estratégia para o crescimento de micro e pequenas empresas.

As dificuldades de sobrevivência das empresas de pequeno porte e microempresas encontradas no mercado local e regional está se agravando dia a dia, devido a estratégias de grandes empresas e grupos internacionais, conseqüentemente piorando a distribuição de renda e a geração de empregos

Segundo Barnard (1956), invariavelmente, as pesquisas sobre processos cooperativos nas empresas destacam sua longínqua procedência. Realmente, a cooperação como um sistema no qual indivíduos, grupos, organizações formais e informais se unem no sentido da realização do equilíbrio entre os objetivos particulares e os da coletividade não se constitui em uma idéia recente.

Na administração, desde os estudos científicos iniciais, os processos cooperativos são entendidos como a essência da organização. Segundo esses estudos, para uma empresa obter êxito, a gestão dos negócios deve priorizar "[...] o desenvolvimento e a sustentação da cooperação" (MAYO, 1997).

Segundo Cardoso (2006), a partir do momento em que o sistema produtor local já não pode crescer independentemente da incorporação de técnicas e capitais

externos, o de sua subordinação a sistemas internacionais de comercialização, o dinamismo dos produtores locais começa a perder significação no desenvolvimento da economia nacional.

Duas tendências, uma macro, outra micro, são responsáveis por aquilo que rotineiramente é chamado “a globalização dos ramos de negócios”. As tendências macroeconômicas favoráveis e liberais do comércio internacional e dos regimes monetários, acoplados às melhorias e aos avanços tecnológicos nos sistemas de transportes, permitem aos consumidores amplas opções para adquirir produtos de diferentes partes do mundo. A seguir, as micro tendências dos produtos, tecnologias e da concorrência traduzem esse potencial em realidade.

Os economistas italianos, em particular aqueles que estudaram a força competitiva dos distritos e das redes (BRUSCO et. al., 1982), já demonstraram que, em alguns setores não é necessário dispor de economias de escala relevantes, de elevadas despesas de pessoal. Os sistemas em rede existem e funcionam em diversas regiões do mundo, mas ninguém conseguiu codificar um modelo geral que pudesse ser exportado e difundido “em larga escala”.

Segundo Benton e Garnet (1995 apud MONTAÑO, 2001), a força competitiva de uma empresa tem várias partes. As alianças podem contribuir para cada uma delas. O preço e o desempenho, que dão aos produtos um valor único, são um tipo de força. Existem outras, igualmente necessárias: acesso aos mercados e acesso a recursos; operações para a produção do valor; tecnologia para renovar produtos e operações; capacidade para gerar novo crescimento; uma organização para juntar tudo isso; e a força financeira necessária para manter tudo em funcionamento.

As alianças podem fortalecer produtos ou serviços de várias formas. Para descobrir oportunidades, o empresário deve perguntar-se que combinações de recursos seus e de terceiros poderiam atender melhor às necessidades dos clientes. Essa perspectiva coloca-o muito à frente dos concorrentes que ainda pensam em termos daquilo que podem fazer sozinhos.

De modo geral, as possibilidades incluem vencer por entrar no momento certo, criar formas de desempenho novas ou melhores, reduzir custos e riscos, prover mais valor para os clientes, criar uma linha mais forte de produtos, oferecer maior compatibilidade com os produtos de outras empresas e criar uma imagem ampliada do produto.

As recentes transformações produtivas ocorridas no contexto internacional trouxeram enormes dificuldades para as estratégias tradicionais de desenvolvimento local e regional. Os formuladores de políticas públicas, acostumados muitas vezes com conjunturas de mercados fechados, de pouca mobilidade de fatores e de uma maior lentidão quanto à evolução tecnológica e econômica, deparam-se hoje com desafios inteiramente diferentes dos enfrentados no passado.

Conforme o mesmo autor, a força competitiva de uma empresa tem várias partes. As alianças podem contribuir para cada uma delas. O preço e o desempenho, que dão aos produtos um valor único, são um tipo de força. Existem outras, igualmente necessárias: acesso aos mercados e acesso a recursos; operações para a produção do valor; tecnologia para renovar produtos e operações; capacidade para gerar novo crescimento; uma organização para juntar tudo isso; e a força financeira necessária para manter tudo em funcionamento.

4 A QUALIDADE DOS POSTOS DE TRABALHO E O TRABALHADOR

No Brasil, como em outros países, verificam-se as mudanças no processo produtivo e suas repercussões sobre os postos de trabalho. Nas últimas décadas, o Estado brasileiro, sob influência do modelo norte-americano, também investiu na geração de empregos. As empresas estatais e a legislação que protege seus trabalhadores são exemplos dessa ação governamental. Último reduto que ainda assegura o emprego, já há algum tempo, o setor público vem sendo questionado com relação à tal estabilidade.

A exemplo do que ocorre na iniciativa privada, o Estado vem sendo pressionado no sentido de promover uma profunda reestruturação, fundamentada na redução de custos, no aumento da produtividade, na informatização e robotização, na redução dos quadros de pessoal e na terceirização.

Temos como consequência a criação de um novo padrão industrial, conflitante não somente com o velho padrão, mas, sobretudo, com as relações sociais, salariais e de consumo até então vigentes. E afirma que está se configurando um novo paradigma, baseado na expansão de novas tecnologias e na automação integrada flexível. Esse paradigma está conduzindo ao questionamento - e à ruptura - do compromisso social e das relações/instituições econômicas, sociais e políticas, alterações essas que afetarão o mercado de trabalho, o papel dos sindicatos, as negociações coletivas e os direitos adquiridos.

Em decorrência disso, está surgindo um novo segmento de trabalhadores e novas relações de trabalho. E como resultado dos questionamentos, direitos e conquistas dos trabalhadores, surge um *novo trabalhador*, que perde seus antigos direitos e passa a trabalhar de acordo com novos critérios e qualificação para não ficar desempregado e à margem do processo, já que o desemprego é estrutural, ou seja, ao demitir o empregado, o “empregador extingue também o posto de trabalho”.

Vive-se hoje num mundo com um número cada vez menor de postos de trabalho, e é preciso compreender que o trabalho, em sua forma clássica, empregado dependente e sem assumir riscos, está cedendo lugar a um mercado em que não existem garantias e em que o emprego deve ser reconquistado a cada dia.

O trabalhador, infelizmente sofre a insegurança ocupando seus postos de trabalho, com o atual modelo o seu emprego está subordinado ao sucesso do produto.

Diversos autores têm abordado as características do novo trabalhador, criando fórmulas mágicas ou receitas do tipo “Os 10 mandamentos que garantem seu emprego”. Fala-se em atitudes pró-ativas, energia, flexibilidade e trabalhadores do conhecimento, dentre outros. Mas todas essas características vinculam-se a uma única definição: o papel da mão-de-obra como fator de produção industrial e de serviços.

Para Drucker (1996, p.38), esse papel é “um assunto não resolvido da sociedade capitalista” e depende, basicamente, da cultura do país que o está analisando. Nos Estados Unidos, por exemplo, entende-se que a manufatura é igual ao número de empregos e, como este número diminuiu, existe uma certa preocupação com o declínio da manufatura americana. No Japão, por outro lado, o que interessa é o aumento da produção, não o de empregos. Assim, as tendências dos últimos anos:

- aumento de produtividade com redução de empregos - representam vitórias.

De qualquer forma, segundo Bueno (1996), sempre haverá uma certeza: a de que os poucos empregos estarão à disposição do trabalhador flexível, enfatizando que para conquistar uma vaga no mercado de trabalho, exigirá que as pessoas saiam da zona de mediocridade, de cultura ‘mais ou menos’ e se destaquem pelo profissionalismo, tecnologia, energia, atitudes proativas. O emprego se apresenta hoje sob duas formas: o emprego para os trabalhadores qualificados à moda antiga, como já se conhece há décadas e que está em declínio, e o emprego para trabalhadores do conhecimento, que está em ascensão. Ambas, porém, sujeitas a novas condições de trabalho, muito mais flexíveis e sem as garantias duramente conquistadas e mantidas, oferecidas pelos *senhores do capital* a uns poucos escolhidos, acarretando assim, uma exclusão social de difícil reversão sem o apoio do Estado, pois aumenta a dificuldade daquele desempregado se qualificar e buscar novos conhecimentos para conseguir novos postos de trabalhos, devido precisar principalmente de recursos financeiros.

Também se poderia concluir que, junto com o desaparecimento do emprego, haveria o desaparecimento dos postos de trabalho, condenando aqueles que os

perderam, principalmente os de mais idade, ainda que mais experientes e donos “de folha de serviços exemplar”, ao desemprego permanente ou ao subemprego.

4.1 SALÁRIOS E JORNADA DE TRABALHO

Baixos salários e jornadas de trabalho que se estendiam até 17 horas diárias eram comuns nas indústrias da Europa e dos Estados Unidos no final do século XVIII e durante o século XIX. Férias, descanso semanal e aposentadoria não existiam. Para se protegerem em momentos difíceis, os trabalhadores inventavam vários tipos de organização – como as caixas de auxílio mútuo, precursoras dos primeiros sindicatos.

Com as primeiras organizações, surgiram também as campanhas e mobilizações reivindicando maiores salários e redução da jornada de trabalho. Greves, nem sempre pacíficas, explodiam por todo o mundo industrializado. Chicago, um dos principais pólos industriais norte-americanos, também era um dos grandes centros sindicais. Duas importantes organizações lideravam os trabalhadores e dirigiam as manifestações em todo o país: a AFL (Federação Americana de Trabalho) e a *Knights of Labor* (Cavaleiros do Trabalho). As organizações, sindicatos e associações que surgiam eram formadas principalmente por trabalhadores de tendências políticas socialistas, anarquistas e sócio-democratas. Em 1886, Chicago foi palco de uma intensa greve operária. Dia 1º de maio, os trabalhadores realizam uma grande manifestação – foi a última do período em que não houve violenta repressão policial. Nos dias seguintes, toda ação dos operários foi duramente reprimida pela polícia, com mortos, feridos e muitos presos.

As conseqüências chocaram o mundo: depois de um julgamento sumário, várias lideranças foram condenados a prisão perpétua e oito deles, à morte na forca. Aos poucos, porém, vários Estados norte-americanos começaram a estabelecer jornadas de trabalho menores, de dez e até de oito horas.

Dois anos depois, em 1888, a AFL marcava para o dia 1º de maio manifestações de protestos e reivindicações por uma jornada de trabalho de oito horas. Em 1890, o 1º de maio foi comemorado com manifestações em várias cidades européias e norte-americanas, organizadas por sindicatos, partidos e associações de trabalhadores. Nesse mesmo ano, a Segunda Internacional,

associação mundial de trabalhadores socialistas, aprovou em seu congresso a fixação do 1º de maio como Dia do Trabalhador: "Festa dos trabalhadores em todos os países, durante a qual o proletariado deve manifestar os objetivos comuns de suas reivindicações, bem como a sua solidariedade", declarava o documento daquele congresso.

No Brasil, as comemorações do 1º de maio também estão relacionadas à luta pela redução da jornada de trabalho. A primeira celebração da data de que se tem registro ocorreu em Santos, em 1895, por iniciativa do Centro Socialista, entidade fundada em 1889 por militantes políticos como Silvério Fontes, Sóter Araújo e Carlos Escobar. A data foi consolidada como o Dia dos Trabalhadores em 1925, quando o presidente Artur Bernardes baixou um decreto instituindo o 1º de maio como feriado nacional. Desde então, comícios, pequenas passeatas, festas comemorativas, pic-nics, shows, desfiles e apresentações teatrais ocorrem por todo o país.

Com Getúlio Vargas – que governou o Brasil como chefe revolucionário e ditador por 15 anos e como presidente eleito por mais quatro – o 1º de maio ganhou status de "dia oficial" do trabalho. Era nessa data que o governante anunciava as principais leis e iniciativas que atendiam as reivindicações dos trabalhadores, como a instituição e, depois, o reajuste anual do salário mínimo ou a redução de jornada de trabalho para oito horas. Vargas criou o Ministério do Trabalho, promoveu uma política de atrelamento dos sindicatos ao Estado, regulamentou o trabalho da mulher e do menor, promulgou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), garantindo o direito a férias e aposentadoria.

Com a ditadura militar em 1964 e o AI-5 em 1968, os sindicatos e organizações de trabalhadores foram esvaziados com a prisão e perda dos direitos políticos de lideranças trabalhistas em todo o país. O movimento sindical começa a renascer na segunda metade dos anos 70, reivindicando aumento salarial e o fim das horas-extras. No 1º de maio de 1978, os metalúrgicos de São Bernardo do Campo, na Grande São Paulo, fizeram uma manifestação com mais de 3.000 pessoas. De 1978 a 1980, cerca de 2 milhões de trabalhadores pararam temporariamente suas atividades para exigir o aumento dos salários. No dia 1º de maio de 1980, por volta de 100 mil pessoas reuniram-se no Estádio da Vila Euclides, em São Bernardo do Campo, manifestando apoio ao líder sindical Luís Inácio Lula

da Silva e aos diretores do Sindicato dos Metalúrgicos da cidade, presos durante uma greve.

4.2 QUALIDADE DE VIDA (QV)

Segundo Souza e Carvalho (2003) desde os anos sessenta do século passado, surgiu a expressão “qualidade de vida” nos numerosos cenários acadêmicos, políticos, ideológicos e outros, instigados principalmente pelo interesse das Nações Unidas, na década de 50, de medir os níveis de vida de diversas comunidades mundiais. O conceito de Qualidade de Vida é impreciso e vago, pois ainda não há consenso teórico a seu respeito.

Hoje, a Organização Mundial da Saúde, propõe uma natureza multifatorial da qualidade de vida, refere-se a ela a partir de cinco dimensões: (1) saúde física, (2) saúde psicológica, (3) nível de independência (em aspectos de mobilidade, atividades diárias, dependência de medicamentos e cuidados médicos e capacidade laboral), (4) relações sociais e (5) meio ambiente. Atribui-se uma visão global, considerando o ser humano em muitas dimensões na determinação dos níveis de qualidade de vida de cada indivíduo (SOUZA; CARVALHO, 2003). Provavelmente, os fatores subjetivos da QV sejam os mais difíceis de serem avaliados, porém se faz necessário incluí-los neste conceito.

Em 1993, o World Health Organization Quality of life group (WHOQOL) definiu qualidade de vida como:

Uma percepção individual da posição do indivíduo na vida, no contexto de sua cultura e sistema de valores nos quais ele está inserido e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. É um conceito de alcance abrangente afetando de forma complexa pela saúde física, estado psicológico, nível de independência, relações sociais e relações com as características do meio ambiente do indivíduo (WHOQOL, 1993, p. 21)

Entretanto, pode-se afirmar que cada indivíduo analisa sua Qualidade de Vida a partir de suas experiências, conhecimentos, percepções e valores (FREIRE, 2006).

Segundo Freire (2006), tendo em vista o interesse de muitos pesquisadores da área, a Organização Mundial da Saúde (OMS) desenvolveu um instrumento, de âmbito transcultural e internacional, capaz de mensurar a Qualidade de Vida. A

construção do WHOQOL100 teve a participação de muitos países, sendo também validado para o uso no Brasil, com uma versão em português. Mas com a necessidade de instrumentos curtos, que necessitem de pouco tempo para a conclusão, porém com características satisfatórias, promoveu o desenvolvimento de uma versão abreviada, o WHOQOLbref, que segundo os autores, tem boa consistência interna, com validade de conteúdo e confiabilidade teste.

4.2.1 Primeiros Estudos Sobre a Satisfação do Indivíduo no Trabalho

Segundo Guimarães e colaboradores (1999), a evolução da humanidade provocou várias mudanças nas organizações, refletindo a evolução do homem assim como o desenvolvimento social, econômico e tecnológico.

No início dos anos 20, surgiram as primeiras preocupações científicas sobre a influência das condições físicas do local de trabalho na produtividade industrial (RODRIGUES, 1999).

Segundo Hemp (1999) a referência destes estudos científicos foi a abordagem das relações humanas por Elton Mayo, professor da *Harvard Graduate School of Business* o qual, no período de 1924 a 1932, em parceria com um grupo de psicólogos industriais, conduziu uma série de experimentos visando, inicialmente, investigar a influência das condições físicas de trabalho na produtividade e eficiência dos trabalhadores em uma das fábricas da *Western Electric Company*, Chicago.

Os estudos passaram a ser chamados de Estudos de *Hawthorne*, mostrando que as condições físicas de trabalho ou as recompensas financeiras não eram incentivos decisivos para provocar aumento de produção, mas as pesquisas tiveram o *Efeito Hawthorne*, quando os empregados se sentiam importantes e, ao mesmo tempo, gratos por terem sido escolhidos para participarem de um estudo científico (MEGGINSON et al., 1998).

Em relação aos resultados das pesquisas iniciais de *Western*, Homans (1993 apud Rodrigues, 1999, p.07) diz que:

Os pesquisadores concluíram que o resultado negativo foi obtido não porque a relação não existisse, mas porque era impossível isolar essas de outras variáveis que entravam em qualquer determinação de eficiência produtiva,... o resultado obtido comprovou a importância do fator psicológico.

Esta conclusão acabou levando os pesquisadores a acreditar, principalmente, que os fatores psicológicos e sociais também poderiam afetar a produtividade, e não apenas influências físicas ou objetivas.

Dessa forma, teve início o novo experimento utilizando a tarefa de montagem de relés telefônicos. Este experimento se deu em duas etapas: as pesquisas da Sala de Testes de Montagem de Relés, com observações em uma sala especial onde seis moças realizavam o trabalho, e o Programa de entrevistas (RODRIGUES,1999).

Sobre o Programa de Entrevistas, Brown (1972 apud RODRIGUES, 1994) apóia esta atitude afirmando que existe um efeito benéfico sobre o moral quando se dá a chance a uma pessoa para falar e expressar suas queixa.

O tema abordado, QVT, apareceu na literatura apenas há algumas décadas. Nas décadas de 30 e 40, pesquisadores foram motivados a investigar os fatores que estavam afetando a satisfação dos trabalhadores e sua produtividade por influência de uma rápida conscientização dos trabalhadores e um grande aumento na mobilização sindical. Posteriormente surgiram alguns pesquisadores com conhecimento mais rigoroso nas Ciências Sociais que usaram métodos mais sofisticados de pesquisa, fazendo parte da abordagem comportamental da administração (STONER; FREEMAN, 1999).

Das novas pesquisas surgiram várias teorias motivacionais onde se destacam a hierarquia das necessidades de *MASLOW*, a teoria dos fatores de motivação e higiene de *HERZBERG* e a teoria X e Y de *MCGREGOR*.

Maslow (1971) apresentou as necessidades humanas segundo uma ordem de hierarquia e influência, que ascende desde o ponto mais baixo até o mais alto (KOONTZ; WEIHRICH, 1994; BATEMAN; SNELL, 1998). Segundo Macedo et al. (2004) “essa teoria explica que a motivação nasce da busca da satisfação das necessidades”.

Maslow (1971, p. 338) diz que:

[...] as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Segundo a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1971), as necessidades humanas estão dispostas em:

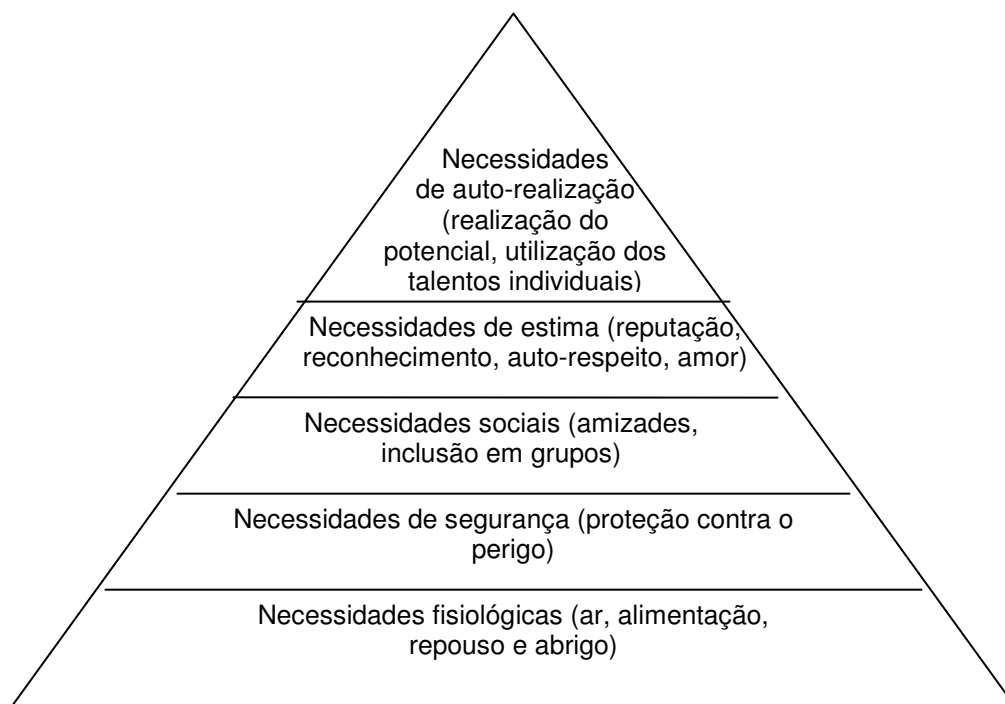
a) necessidades fisiológicas: básicas para manter a vida, como a alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), desejo sexual, etc. Maslow (1971) afirma que, enquanto não se satisfizerem estas necessidades até o nível necessário para manter a vida, não haverá outras que motivem as pessoas;

b) necessidades de segurança: trata-se das necessidades de segurança ou de estabilidade: proteção contra o perigo, a ameaça e a privação; estar livre de danos físicos e do medo de perder o emprego, um bem, um alimento ou um abrigo;

c) necessidades sociais: as pessoas são seres sociais, necessitando de associação, de participação, de serem aceitas pelos demais, de troca de amizade, de afeto e de amor;

d) necessidades de estima: segundo o autor, uma vez que as pessoas começam a satisfazer suas necessidades sociais, tendem a desejar a estima, tanto de si mesmas como dos demais. Esta classe de necessidades envolve: a auto-apreciação, autoconfiança, aprovação social e de respeito, de *status*, de prestígio e de consideração;

e) necessidades de auto-realização: consideradas por Maslow (1971) como as necessidades mais altas de sua hierarquia. É o desejo de converter-se no que é capaz de ser, de desenvolver ao máximo o próprio potencial e de continuamente auto desenvolver-se. A pessoa irá buscar um significado e o crescimento pessoal em seu trabalho, procurará ativamente ter novas responsabilidades.

Figura 2: Pirâmide das Necessidades de MASLOW

Fonte: Maslow (1971 apud Chiavenato, 1999, p. 92).

No final de década de 50 Felipe Herzberg, psicólogo e consultor americano, apresentou a Teoria dos Dois Fatores que surgiu tendo em vista os resultados de uma pesquisa com um grupo de engenheiros e contadores, levando-o a concluir que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois grupos separados de fatores externos ao cargo (HERZBERG, 1968).

Herzberg (2003) concluiu que existem dois conjuntos de fatores que explicam a motivação humana: os higiênicos e os motivacionais. Esta hipótese sugeria que os fatores que produzem satisfação no trabalho são distintos daqueles que produzem a insatisfação. Para ele, o oposto da satisfação não seria a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Os fatores higiênicos, representados pelos elementos que compõem o ambiente de trabalho, não são motivadores para o comportamento dos colaboradores; quando satisfeitos com estes elementos, os colaboradores apenas evitam a insatisfação. Porém, se estes fatores não são atendidos de forma adequada, provocam insatisfação. Quanto aos fatores que produzem satisfação, identificou-os como Fatores Motivacionais. Neste segundo grupo, Herzberg (2003) enumerou elementos capazes de causarem um efeito

positivo sobre a satisfação no trabalho ou motivadores relacionados com o conteúdo do cargo.

Para Macedo (2004), Herzberg teve a grande contribuição de mostrar que para os trabalhadores não é eficaz, somente, criar boas políticas higiênicas ou de manutenção se na empresa não houver reformulação nos cargos e valorização efetiva das pessoas que os ocupam.

Quadro 2: Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg

Fatores higiênicos	Fatores motivacionais
<ul style="list-style-type: none"> - Política e administração da empresa; - supervisão; - relações interpessoais; - condições de trabalho; - salário; - <i>status</i>; - segurança no trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - realização; - reconhecimento; - próprio trabalho; - responsabilidade; - possibilidade de crescimento; - desenvolvimento ou progresso.

Fonte: Herzberg, 1987.

As teorias X e Y, construídas por McGregor (1971) no começo da década de 50, podem ser analisadas como duas formas de se visualizar o comportamento humano dentro da empresa. As teorias podem ser observadas pelos seguintes aspectos: Teoria X – subserviência e controle; e, Teoria Y – potencialidades e desenvolvimento pessoal.

Segundo a Teoria X, a tarefa da administração é persuadir, recompensar, punir e controlar as pessoas, retirando delas qualquer chance de iniciativa própria ou de escolha quanto à maneira de trabalhar e de realizar as tarefas. Esta teoria é a abordagem tradicional da administração que pressupõe que o homem é preguiçoso por natureza; não gosta de trabalhar e sempre o evitará, precisa ser dirigido e é incapaz de assumir qualquer responsabilidade. Esta abordagem afirma que o maior motivador do trabalho é o incentivo econômico.

Quanto à Teoria Y, baseia-se em premissas bastante diferentes da Teoria X. As pessoas desejam trabalhar, podendo auferir muita satisfação no trabalho que é considerado tão natural quanto a diversão ou o descanso; podem dirigir e controlar a si mesmas; possuem potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados, capacidade para assumirem responsabilidades, aplicarem a

imaginação, a inteligência e a criatividade aos problemas da organização. A Teoria Y representa a nova concepção da administração, “pressupõe que o trabalho é uma necessidade psicológica das pessoas, e elas querem realização e complexidade”. Assim, o trabalho pode ser tanto uma fonte de satisfação como de sofrimento, dependendo das condições que a organização oferece aos seus membros.

Segundo Vasconcelos (2001) essa teoria tem como essência buscar a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais.

4.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: CONCEITOS

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido um tema muito estudado e discutido por diversos teóricos e por diversos gestores nas organizações. Esta temática tem sido objeto de muitas investigações acadêmicas e discussões no mundo todo visto que existe uma pressão empresarial gerada pelo acirramento da competitividade e de novos desafios socioeconômicos originados do impacto da tecnologia, dos novos padrões de consumo, estilo de vida e internacionalização das relações e do mercado de trabalho. Tendo em vista que o tema Qualidade de Vida no Trabalho é novo na literatura nacional, nos dias de hoje o conceito é muito abrangente e ainda não se atribuiu uma definição exata.

Segundo Nadler e Lawler (1983 apud Chiavenato, 2004), “o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho”.

Para Walton (1975), a Qualidade de Vida no Trabalho refere-se a preocupação de valores humanísticos e ambientais que sempre foram negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Dessa forma, a QVT tem como meta:

[...] gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível de cargo, recebimento de recursos de ‘feedback’ sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (WALTON, 1973, p.36).

Davis (1970 apud Chiavenato, 2004), “o conceito de QVT refere-se à preocupação como o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas”.

Segundo Skrovan (1983), é um termo usado amplamente em quase todas as áreas de atividades organizacionais, no mínimo visto como um recente fenômeno do século XX a considerar-se, podendo e devendo ser estudado pelo seu valor social. Neste aspecto examinam-se os esforços daqueles que estão trabalhando diariamente buscando implementar conceitos de qualidade de vida no trabalho em suas organizações com a certeza de auferir benefícios duradouros para os indivíduos e as instituições.

Segundo Nadler e Lawler (1983 apud Chiavenato, 2004, p.19), a Qualidade de Vida no Trabalho “é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações”. O quadro X mostra as definições evolutivas da qualidade de vida no trabalho, segundo os autores.

Fernandes (1996) deduz que os elementos-chave da QVT apóiam-se especialmente em quatro pontos:

- a) Resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis;
- b) Reestruturação da natureza básica do trabalho;
- c) Inovações no sistema de recompensas;
- d) Melhorias no ambiente de trabalho.

Deve-se colocar que os estudos e pesquisas realizadas por Fernandes (1996), ao longo dos últimos anos, levaram a uma tentativa de conceituação de 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”.

A definição de QVT, adotada por Limongi-França e Zaima (1996, p.406) diz que: “é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”.

Da Silva (2000, p.14) citou que:

A qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida no trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social, e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso de energia pessoal. Não depende só de uma parte, ou seja, depende simultaneamente do indivíduo e da organização, e é este o desafio que abrange o indivíduo e a organização.

Segundo Gonçalves (2006) pode-se perceber que preocupar-se com o bem-estar do trabalhador está, geralmente, relacionado diretamente com a eficácia organizacional, enfocando o melhor desempenho dos papéis organizacionais, que na verdade seria a obtenção dos lucros.

Nadler & Lawler (1983 apud Chiavenato, 2004) analisaram a evolução da Qualidade de Vida no Trabalho ao longo do tempo, mostrando as diferentes definições conforme mostra o quadro 3.

Quadro 3: Definições evolutivas da qualidade de vida no trabalho

Período	Concepção	Definição de qualidade de vida no trabalho
1959 a 1972	Variável	Foi tratada como reação ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiência do trabalho. Estudava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
1969 a 1974	Abordagem	Dava ênfase ao indivíduo antes do resultado organizacional, mas simultaneamente era vista como um elo significativo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial, buscando melhorar os resultados para o indivíduo e a organização.
1972 a 1975	Método	Era considerada um conjunto de métodos e técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. Era vista como sinônimo de grupos de trabalho autônomos, enriquecimento de trabalho ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
1975 a 1980	Movimento	Era vista como uma declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e a relação do trabalhador com a organização. A administração participativa e a democracia industrial eram freqüentemente invocadas como ideais do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho.
1979 a 1982	Tudo	Era visualizada como um conceito global e como uma forma de enfrentar competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
Previsão futura	Nada	No caso de alguns projetos de Qualidade de Vida no Trabalho fracassarem, não passará de apenas um modismo transitório.

Fonte: Nadler e Lawler (1983 apud Chiavenato, 2004. p. 22-4).

4.3.1 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

4.3.1.1 Richard Walton (1973)

Richard Walton foi um dos primeiros pesquisadores a trabalhar diretamente com o tema qualidade de vida no trabalho, apresentando, em 1973, o seu Modelo das Oito Categorias Conceituais.

O modelo proposto por Walton (1973), tem sido considerado como um clássico na literatura sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, segundo a magnitude das categorias adotadas, o grande número de pesquisas que utilizam sua teoria como referencial e por embasar outros modelos de análise da qualidade de vida no trabalho.

Segundo Adorno (2005), “o foco da concepção de Walton (1973, p. 24) é o equilíbrio entre trabalho e espaço total de vida do trabalhador”. Para Walton (1973), o trabalho do indivíduo pode influenciar, negativa ou positivamente, as outras esferas da vida.

O mesmo autor define que o termo qualidade de vida no trabalho tem sido utilizado para descrever determinados valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais a favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico.

Destaca também que a qualidade de vida no trabalho envolve o atendimento de necessidades e aspirações humanas, ancorada na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, incluídas no seu modelo das *Oito Categorias Conceituais*: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e o espaço total de vida e, relevância social da vida no trabalho.

No entendimento do autor e criador destas categorias, as diferenças de cultura e estilo de vida também determinam percepções distintas sobre o que compreende um alto nível de QVT. Dessa forma, existem características do indivíduo que fazem com que ele exija mais ou menos em relação à QVT, alterando a percepção sobre as Oito Categorias, assim como, elevação do seu nível de educação e escolaridade, saúde e segurança, alterações das necessidades e dos desejos do indivíduo.

Segundo a meta-análise realizada por Limongi-França (2006), sobre as pesquisas desenvolvidas sobre o tema entre 2000 e 2005 no Brasil, os modelos de QVT mais utilizados são os de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975), e aqueles estudos que necessitaram de questionários para realizar suas pesquisas, criaram instrumentos próprios.

Assim como Walton (1973) e Barros (1992), Moscovici (1995) destaca a existência de um grande descompasso entre o progresso tecnológico e o progresso social, afetando consideravelmente a qualidade de vida na organização. A autora enfatiza que a qualidade de vida não acompanhou a velocidade do avanço tecnológico, definindo gradativamente, fato revelado pelos fatores de *stress* a que o indivíduo é submetido em seu trabalho. Na sua opinião, apesar de haver exceções, a maioria das organizações apresenta as conseqüências desastrosas do crescimento tecnológico acelerado, sem equivalente crescimento humanístico.

O modelo de Walton (1973) é composto por Oito Categorias Conceituais inter-relacionadas que descrevem dimensões que afetam o indivíduo em seu trabalho. O estabelecimento destas categorias tem por finalidade apresentar uma estrutura para análise das características evidentes da qualidade de vida no trabalho, definidas por: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

4. 3.1.2 Compensação justa e adequada

Segundo Walton (1973, p. 12), a compensação recebida pelo trabalho realizado: “é um conceito relativo, não um simples consenso sobre os padrões objetivos e subjetivos para julgar a adequação da compensação”.

Para o autor, a justiça da compensação pode ser enfocada sob ângulos distintos: (a) relação entre salário e fatores como conhecimento, treinamento, responsabilidade do cargo e condições nocivas de trabalho; (b) relação entre salário e habilidades requeridas para a atividade, buscando criar ligação de proporcionalidade entre os níveis de compensação da organização; (c) relação entre os padrões salariais da empresa com o praticado no mercado de trabalho; tornando as empresas mais lucrativas, com remuneração mais elevada e aumento da

produtividade, proporcionando a distribuição dos resultados auferidos aos empregados. Porém, “a adoção de um padrão de honestidade que gera um certo padrão de compensação que é julgado injusto por outro padrão”, evidencia as dificuldades existentes para o estabelecimento de um padrão objetivo de compensação (Walton, 1973, p. 12).

A categoria Compensação Justa e Adequada compreende as seguintes dimensões: remuneração adequada, como a remuneração necessária para o trabalhador viver dignamente; eqüidade interna, assim como equilíbrio na remuneração paga pela empresa aos empregados segundo o cargo que ocupam; eqüidade externa, como o equilíbrio na remuneração paga em relação a outros profissionais no mercado de trabalho; e, participação de ganhos de produtividade.

4.3.1.2.1 Condições de Trabalho

Para esta categoria, Walton (1973) sugere algumas atitudes:

horários razoáveis reforçados por um período normal de trabalho padronizado; condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos; limite de idade imposto quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade (WALTON, 1973, p.13).

O autor também define que cada vez é maior a aceitação, pela sociedade, do direito dos trabalhadores de não ficarem expostos a condições físicas perigosas ou a horários de trabalho prejudiciais à sua saúde. Os padrões das condições de trabalho podem apresentar uma contínua melhoria, tendo em vista a legislação e a ação dos sindicatos.

A categoria propõe as seguintes dimensões, segundo Xavier (1999, pág. 27):

- a) jornada de trabalho: compatibilidade do número de horas cumpridas com as tarefas desempenhadas pelo trabalhador e as exigências físicas e mentais;
- b) condições físicas de trabalho: ambiente seguro e saudável, livre de agentes nocivos e riscos, resguardando a saúde e a vida do trabalhador.

4.3.1.2.2 Uso e desenvolvimento de capacidades

Walton (1973) estabelece cinco requisitos básicos para o atendimento deste item:

- a) autonomia no trabalho: significativa liberdade e possibilidade de autocontrole no desempenho do trabalho, em oposição ao controle externo, abrangendo o planejamento e implementação de suas próprias atividades;
- b) habilidades múltiplas: desenvolvimento e possibilidade de aplicação de habilidades e capacidades variadas;
- c) identidade da tarefa: execução de uma tarefa integralmente ou parte de uma tarefa significativa, obtendo perspectivas sobre o processo total de trabalho ou parte significativa do mesmo;
- d) informações e perspectivas: oportunidade de o empregado obter informações sobre os resultados do trabalho como um todo e os de sua própria ação, permitindo apreciar a relevância e as conseqüências de suas ações.

Para o autor esses aspectos do trabalho afetam o envolvimento do ego, da auto-estima e o desafio obtido do próprio trabalho.

4.3.1.2.3 Oportunidades de crescimento e segurança

O autor, nesta categoria, enfoca a valorização do trabalhador, por intervenção de oportunidades para a demonstração e desenvolvimento de suas potencialidades e possibilidade de avanço na carreira profissional, destacando as seguintes dimensões: oportunidade de carreira – oportunidade de o empregado obter avanços na carreira ou de progredir em termos organizacionais, reconhecidos por colegas, familiares e comunidade; perspectiva de aplicação dos conhecimentos – medida com que a ampliação ou obtenção de novos conhecimentos e habilidades podem ser utilizadas em trabalhos futuros; desenvolvimento pessoal – capacidade de proporcionar um crescimento contínuo das potencialidades, capacidades, aptidões e habilidades da pessoa, impedindo a obsolescência; além de segurança – proporcionar um emprego seguro e renda decorrente do trabalho da pessoa.

4.3.1.2.4 Integração Social na Organização de Trabalho

Nesta categoria, a ênfase é dada a natureza das relações pessoais, assumindo uma dimensão importante da qualidade de vida no trabalho, tendo em vista que o trabalho e carreira são tipicamente perseguidos dentro das estruturas de organizações sociais. A natureza dessas relações é fundamental para mensurar o grau de identidade dos empregados com a organização e o nível de satisfação relacionado à qualidade de vida no trabalho.

Walton (1973, p.45) aponta alguns pontos fundamentais para uma boa integração social no trabalho:

- a) ausência de preconceito: aceitação do trabalhador em suas características relacionadas ao trabalho, habilidades e potencial, não levando em consideração raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física;
- b) igualitarismo: inexistência de estratificação na organização de trabalho em termos de símbolos de *status* e/ou diferenças muito acentuadas nas estruturas hierárquicas;
- c) mobilidade: representada pela possibilidade de acesso na hierarquia, tendo em vista a capacidade e potencial;
- d) relacionamento: forma pela qual os membros da organização relacionam-se uns com os outros com apoio socioemocional, prática de ajuda recíproca, franqueza interpessoal e respeito às individualidades, considerando idéias e sentimentos;
- e) senso comunitário: sensação do espírito de comunidade na organização por meio de companheirismo e espírito de grupo, que vai além de cada grupo, proporcionando ao trabalhador sentir-se integrado ao grupo e à empresa;

4.3.1.2.5 Constitucionalismo na Instituição de Trabalho

A existência de leis e normas, estabelecendo os direitos e os deveres dos trabalhadores, é considerada, pelo autor, como elemento fundamental para proporcionar uma elevada qualidade de vida no trabalho. Para Walton, esta categoria sustenta-se das leis e normas que determinam os direitos e deveres dos empregados, protegendo-os de ações arbitrárias e inconstantes dos empregadores. Aqui, destacam-se os seguintes aspectos:

- a) privacidade: direito à privacidade pessoal do trabalhador, representando a garantia deste em manter sigilo das informações sobre os seus atos e ações fora do ambiente de trabalho, bem como de seus familiares;
- b) liberdade de expressão: direito do trabalhador em manifestar-se discordando livremente de pontos de vista dos superiores sem medo de represália;

- c) equidade no tratamento: direito a tratamento igual em todas as questões, compreendendo o sistema de compensação, recompensas simbólicas e segurança no trabalho;
- d) aplicação de processo: condução dos processos segundo o que estabelecem as leis e normas que regulamentam os direitos dos trabalhadores (WALTON, 1973, p. 46)

4.3.1.2.6 O Trabalho e o Espaço Total da Vida

Segundo Walton (1973), o efeito do trabalho nas vivências do indivíduo, pode afetar outras esferas de sua vida, como as relações familiares. A relação entre o trabalho e o espaço total da vida é visto através do conceito de equilíbrio. Para o autor, o equilíbrio tem origem nos esquemas de trabalho, expectativas de carreira, progresso e promoção.

4.3.1.2.7 A Relevância Social da Vida do Trabalho

Esta categoria refere-se à atuação da empresa frente à sociedade em geral. Tendo em vista que considera aspectos como a imagem da empresa, analisando a percepção do empregado em relação à sua organização; a responsabilidade social da empresa, investigando a percepção do colaborador em relação a esta temática; responsabilidades pelos produtos, segundo a percepção que o empregado tem responsabilidade com a qualidade de produtos ofertados e à comunidade e técnicas de comercialização adotadas; e, por fim, práticas de empregos, considerando a percepção dos colaboradores em relação às práticas de relações trabalhistas da empresa.

4.3.2 Hackman e Oldham (1975)

Em 1975, Hackman e Oldham apresentaram um novo modelo, apoiando-se nas teorias de Turner e Lawrence (1965) e Hackman e Lawler (1971). Este modelo, apresentado na Figura X, está embasado nas características da tarefa.

A teoria proposta pelos autores, propõe que as dimensões básicas da tarefa promove uma emergência de três estados psicológicos críticos, gerando resultados positivos tanto para o trabalhador como para a organização.

De acordo com Hackman e Oldham (1975, p.160),

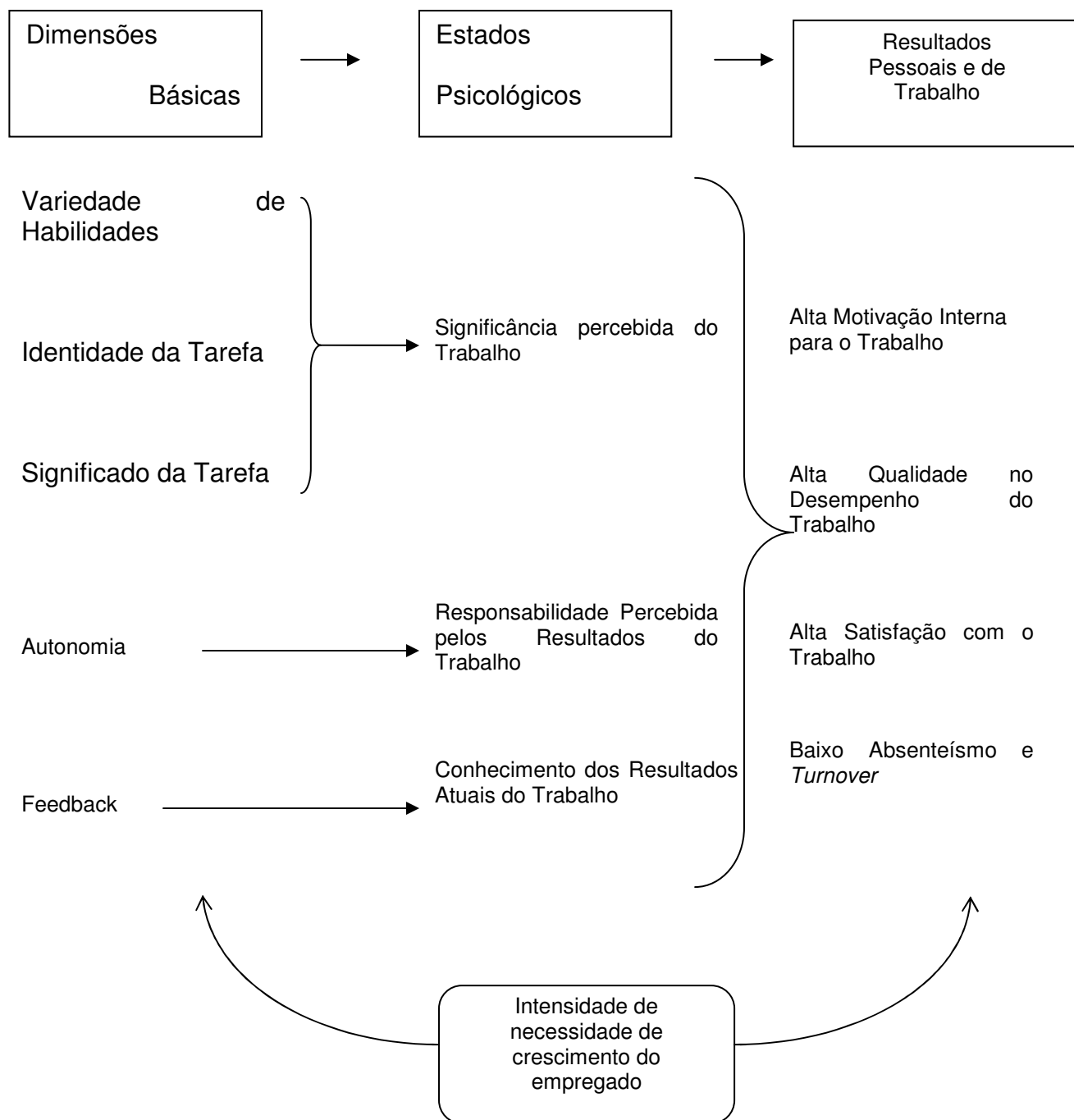
a positividade pessoal e o resultado do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação com o trabalho, alta qualidade no desempenho, baixo absenteísmo e rotatividade de pessoal) são obtidos, quando os três estados psicológicos críticos estão presentes num determinado trabalho (significância percebida do trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados atuais do trabalho).

Os autores afirmam que para os resultados positivos poderem ser realmente notados, os três estados psicológicos devem estar presentes. Eles são criados pela presença de cinco dimensões básicas do trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*.

Segundo Hackman e Oldham (1975), as três primeiras dimensões – variedade de habilidades, identidade da tarefa e significado da tarefa –, contribuem para dar maior importância ao trabalho. Quanto as outras duas, a autonomia proporciona ao trabalhador sentir o crescimento de sua responsabilidade pela obra executada, enquanto o *feedback* lhe possibilita o conhecimento dos resultados acerca de seu trabalho.

O significado percebido do trabalho aumenta principalmente quando da presença das três primeiras dimensões. A responsabilidade percebida se eleva, quando o trabalho possui alta autonomia, enquanto o conhecimento dos resultados cresce quando o trabalho possui alto *feedback*.

Figura 3: Modelo Teórico de Hackman e Oldham



Fonte: Hackman e Oldham, 1975. p. 161.

As dimensões básicas da tarefa que, quando presentes, criam os estados psicológicos críticos são:

a) variedade de habilidades (VH): o grau em que a tarefa exige uma gama de atividades diferentes para a execução da tarefa, envolvendo o uso de diferentes habilidades e talentos pelo empregado;

b) identidade da tarefa (IT): o grau requerido pela tarefa para que o empregado complete uma unidade integral e identificável do trabalho, ou seja, faz-se um tarefa do início ao fim, podendo, claramente, identificar os resultados de seus esforços;

c) significado da tarefa (ST): o grau em que a tarefa tem impacto reconhecível na vida ou no trabalho de outras pessoas, na sua organização ou no ambiente externo;

d) autonomia (AU): o grau em que a tarefa provê significativa independência e liberdade para o empregado planejar seu trabalho e determinar os procedimentos a utilizar para sua execução;

e) *feedback* do próprio trabalho (FB): o grau em que a própria execução do trabalho fornece informação clara e direta sobre o seu desempenho.

Segundo os autores, mais duas medidas são consideradas úteis em estudos que objetivam compreender o trabalho e as reações dos empregados em relação a ele:

a) *feedback* extrínseco: o grau em que o empregado recebe informação clara de seus supervisores, de colegas ou de clientes sobre o seu desempenho;

b) contato: o grau em que o trabalho exige do empregado trabalhar com outras pessoas, inclusive com outros membros da organização e com clientes externos.

Em relação aos estados psicológicos críticos que integram o modelo, tem-se:

a) significância percebida do trabalho: o grau em que o empregado percebe o seu trabalho como importante, significativo e valioso, considerando sua escala de valores;

b) responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho: o grau em que o empregado se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho executado;

c) conhecimento dos resultados atuais do trabalho: o grau em que o empregado conhece e entende efetivamente quais são os resultados obtidos ao executar o seu trabalho.

O terceiro grupo de variáveis do modelo de Hackman e Oldham (1975) tem o nome de Resultados Pessoais e de Trabalho, que visa a identificar as reações afetivas pessoais ou os sentimentos de uma pessoa ao executar o seu trabalho. Este é combinado da seguinte forma:

a) satisfação geral com o trabalho: medida geral do grau em que o empregado está satisfeito e feliz com o seu trabalho;

b) motivação interna para o trabalho: o grau em que o empregado está auto-motivado para o trabalho, isto é, quando o empregado experimenta sentimentos internos positivos ao desempenhar eficazmente o trabalho e sentimentos internos negativos, quando não o desempenha eficazmente;

c) satisfações específicas: medidas separadas de satisfação como: segurança do trabalho, compensação, supervisão, oportunidade de crescimento e de desenvolvimento pessoal e o ambiente social.

O modelo de Hackman e Oldham (1975) é proposto em um instrumento de medida: *Job Diagnostic Survey – JDS* (Pesquisa do Diagnóstico do Trabalho).

Este está baseado na teoria acima apresentada, objetivando mostrar como o trabalho afeta a motivação do empregado, e foi projetado especificamente para medir as percepções das características do trabalho bem como as relações afetivas pessoais de cada indivíduo em relação ao seu trabalho.

4.3.3 William Westley (1979)

William Westley (1979 apud Rodrigues, 1999) aponta quatro problemas enfrentados pelos trabalhadores que afetam diariamente e tornam-se obstáculos à QVT: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico.

Segundo Westley (1979 apud Rodrigues, 1999, p. 37) “os problemas políticos trariam como conseqüência a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico a alienação e o sociológico a anomia”.

Os indicadores fundamentais de Qualidade de Vida no Trabalho, indicados no modelo de Westley são apresentados no quadro X.

Para Westley (1979 apud Rodrigues, 1999), a maior responsável pela insegurança é a concentração de poder; a concentração de lucros e a exploração dos trabalhadores relacionam-se com injustiça, sendo mais antigas causas de insatisfação.

A alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu, ou seja, a falta da ligação trabalho e ser humano. Surge do aumento no tamanho e complexidade das organizações, exigindo planejamento e controle mais efetivos, causando o pensamento de que “o trabalho não era o local para interesse central da vida de uma pessoa” e provocando um vazio no significado do trabalho (WESTLEY, 1979, apud Rodrigues, 1999, p. 117).

A anomia, que significa valores e normas morais, é provocada pela mecanização e automação, instigadoras de mudanças nas formas de trabalho. Estas levam a racionalização que, em si, parece acabar produzindo-a. O fato do trabalho desligar-se dos valores da comunidade causa anomia. (WESTLEY, 1979 apud RODRIGUES, 1999)

Quadro 4: Indicadores da qualidade de vida no trabalho

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
- Eqüidade salarial	- Segurança no emprego	- Realização do potencial	- Participação nas decisões
- Remuneração adequada	- Atuação sindical	- Nível de desafio	- Autonomia
- Benefícios	- Retroinformação	- Desenvolvimento pessoal e profissional	- Relacionamento interpessoal
- Local de trabalho	- Liberdade de expressão	- Criatividade	- Grau de responsabilidade
- Carga horária	- Valorização do cargo	- Auto-avaliação	- Valor pessoal
- Ambiente externo	- Relacionamento com a chefia	- Variedade de tarefa	
		- Identidade com a tarefa	

Fonte: WESTLEY (1979 apud RUSCHEL, 1993, p.53).

Westley (1979 apud Rodrigues, 1999) propõe algumas medidas para decidir a problemática enfrentada pelos trabalhadores em suas atividades, como: participação nas decisões e na distribuição de lucros; desenvolvimento do trabalho (das tarefas); aplicação de um trabalho auto-supervisionado e adoção de sistemas sociotécnicos.

4.3.4 Eda Conte Fernandes (1996)

O trabalho de Fernandes (1996) vem tornando-se, nos últimos anos, referência para os estudos de QVT, sendo intitulado “Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a Melhoria da QVT”. Tendo em vista que, além de ser uma forma de adaptar-se aos novos contextos, destaca-se por ser um modelo mais completo, é baseado nos trabalhos de Walton (1973) e Westley (1979 apud Fernandes, 1996).

Segundo a autora,

A Tecnologia de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao trabalho. (FERNANDES, 1996. pág. 77).

Fernandes (1996) compôs seu modelo da seguinte forma:

4.3.4.1 Compensação Justa e Adequada

Esta categoria visa medir a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado, compreendendo as dimensões abaixo:

- a) Remuneração Adequada: remuneração necessária para o empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive;
- b) Equidade Interna: equidade na remuneração entre outros membros de uma mesma organização;
- c) Equidade Externa: equidade na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

4.3.4.2 Condições de Trabalho

Categoria que mede a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às condições existentes no local de trabalho, apresentando os seguintes critérios:

- a) Jornada de Trabalho: número de horas trabalhadas, previstas ou não, previstas pela legislação, e suas relação com as tarefas desempenhadas;
- b) Carga de Trabalho: quantidade de trabalho executados em um turno de trabalho;
- c) Ambiente Físico: local de trabalho e suas condições de bem-estar (conforto) e organização para o desempenho do trabalho;
- d) Material e Equipamento: quantidade e qualidade de material disponível para a execução do trabalho;
- e) Ambiente Saudável: local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria ou de doença;
- f) Estresse: quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho;

4.3.4.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidade

Esta categoria tem por objetivo medir a QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar, em seu dia-a-dia, seu saber e suas aptidões profissionais. Os critérios que fazem parte desta categoria são:

- a) Autonomia: medida permitida, ao indivíduo, de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução de seu trabalho;
- b) Significado da Tarefa: relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da instituição;
- c) Identidade da Tarefa: medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado;
- d) Variedade da Habilidade: possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo;
- e) Retroinformação: informação ao indivíduo acerca da avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações.

4.3.4.4 Oportunidade de Crescimento e Segurança

A presente categoria visa mensurar a QVT em relação às oportunidades que a organização estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança do emprego.

a) Possibilidade de Carreira: viabilidade de oportunizar avanços na organização e na carreira, reconhecidos por colegas de trabalho, membros da família, comunidade;

b) Crescimento Pessoal: processo de educação continuada para o desenvolvimentos do potencial do colaborador e aplicação das mesmas;

c) Segurança de Emprego: grau de segurança dos empregados quanto a manutenção dos seus empregos.

4.3.4.5 Integração Social na Organização

Objetiva medir o grau de integração social existente na instituição. Fazendo uma adaptação de Walton (1979) para este trabalho, foram definidos os seguintes critérios:

a) Igualdade de Oportunidades: grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos de “*status*” e/ou estruturas hierárquicas íngremes; e de discriminação quanto a raça, sexo, credo, origens, estilos de vida ou aparência;

b) Relacionamento: grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades;

c) Senso Comunitário: grau do senso de comunidade existente na instituição.

4.3.4.6 Constitucionalismo

Categoria que tem por finalidade medir o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição.

a) Direitos Trabalhistas: observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive o acesso à apelação;

b) Privacidade Pessoal: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição;

c) Liberdade de Expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias;

d) Normas e Rotinas: maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

4.3.4.7 Trabalho e Espaço Total de Vida

Categoria que objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. Os critérios são os seguintes:

a) Papel Balanceado no Trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens, e o convívio familiar;

b) Horário de Entrada e Saída do Trabalho: equilíbrio entre horários de entrada e de saída do trabalho e convívio familiar.

4.3.4.8 Relevância Social da Vida no Trabalho

Categoria que visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho através da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à quantidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados. Entre os critérios foram destacados os seguintes:

a) Imagem da Instituição: visão do empregado em relação a sua instituição de trabalho: importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da instituição;

b) Responsabilidade Social da Instituição: percepção do empregado quanto a responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também não lhe causar danos;

c) Responsabilidade Social pelos Serviços: percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição coma qualidade dos serviços postos à disposição da comunidade;

d) Responsabilidade Social pelos Empregados: percepção do empregado quanto a sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos.

4.4 GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - GQVT das empresas teve sua ascensão nos últimos anos. Teve início com ações operacionais e de legislação e tem evoluído para estratégias corporativas. Nos dias atuais, tem-se voltado as responsabilidades para as questões de saúde e segurança, com aquisições de sistemas de certificação de produtos e serviços para qualificações no relacionamento humano, profissional, cultural e voluntariado. Segundo França Jr (2004) o investimento no capital humano nas empresas previne cerca de 80% de problemas como “conflitos, afastamentos, absenteísmo, presenteísmo, estresse, doenças do trabalho, acidentes, dependência química, entre outros”.

Lewis et al. (2001) sugerem que os traços objetivos de uma organização – pagamento, benefícios, liderança, comunicação e discricção – têm um papel determinante na Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Limongi-França (2002) quando se observa qualquer ambiente de trabalho, sente-se uma grande diversidade de informações relacionadas ao mal-estar. Nos dias de hoje, existem grandes modificações empresariais como fusões, incorporações, redução dos postos de trabalho, conciliação de expectativas entre trabalho, família e consumo, sinais e sintomas de *stress* e outras doenças relacionadas ao trabalho, impactos tecnológicos no trabalho que implicam em mudanças no trabalho e no modo de vida das pessoas.

Nesse sentido, a autora levanta alguns Fatores Críticos de Gestão que se relacionam aos programas denominados qualidade de vida no trabalho. Tais fatores são: “Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, Produtividade, Legitimidade, Perfil do Administrador e Cultura Organizacional” (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Segundo Limongi-França (2002) “as competências para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho – G-QVT podem ser identificadas em interfaces originárias especialmente nas áreas da saúde, benefícios, gestão de pessoas, engenharia de produção, ergonomia, sistemas de gestão da qualidade, pesquisa, inovação tecnológica, balanço social, marketing e atividades de responsabilidade social”.

Limongi-França (2002) propõe a Competência do Bem-Estar nas Organizações (BEO), conforme a figura 4 caracterizada por um triângulo conceitual composto por: conhecimento, técnica, estratégia e atitude.

Figura 4: Competência BEO



Fonte: LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 10.

Segundo Limongi-França (2002), “a Competência BEO tem focos em âmbitos da organização, do conhecimento, dos sistemas de informação e da expansão do conceito de administração, por meio da concepção de interfaces”.

A seguir estão dispostas as características específicas de cada foco:

a) No ambiente organizacional: clima e política da empresa, espaços gerenciais, produtos e serviços, consciência dos fatores críticos de produtividade, legitimidade e conceito sólido de QVT.

b) No âmbito do conhecimento: cuidados com o perfil do administrador no que se refere à sua formação, obtida na instituição de ensino pela consistência do projeto pedagógico, por meio dos mestres, do ambiente acadêmico extra-classe e do envolvimento com atividades da comunidade.

c) Nos sistemas de informação e tecnologia: dados, ambiente de rede, novas linguagens e acesso as idéias de pessoas, comunidades profissionais, produtivas, culturais e alternativas. O desafio é transformar informação em comunicação efetiva e legítima.

d) No âmbito das interfaces da administração: demonstração da presença de fatores críticos de gestão da qualidade de vida no trabalho – o conceito QVT, busca

da produtividade, legitimidade das ações de QVT, perfil do administrador, práticas e valores organizacionais.

5. O ESTUDO EMPÍRICO

Foi realizado um estudo exploratório-descritivo, instrumento elaborado sobre o fundamento da teoria de Fernandes (1996), composto de dez blocos que servem de levantamento da percepção dos funcionários face aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, que interferem na qualidade de vida no trabalho, conforme apêndice.

Fernandes (1996) apresenta um instrumento estruturado, usado como metodologia para mensurar a qualidade de vida no trabalho. O objetivo global do instrumento é levantar o posicionamento do empregado em relação ao posto de trabalho ocupado: investigar os fatores do ambiente de trabalho; detectar os pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho; identificar aspectos de relação chefia-subordinado; avaliar o nível de satisfação do empregado quanto a imagem da empresa; identificar a percepção do empregado no que tange a imagem da empresa. Os fatores chave identificados no instrumento dizem respeito à Qualidade de Vida Global na Empresa às Condições de Trabalho, Saúde, Moral, Compensação, Participação, Comunicação, Imagem da Empresa chefe/ subordinado e Organização do Trabalho.

Neste capítulo serão apresentados os métodos utilizados na pesquisa. O detalhamento destes métodos consiste em uma descrição das atividades e procedimentos realizados, a fim de atingirem-se os objetivos propostos para este estudo.

Através de uma análise nos relatórios do banco de dados do Escritório de Desenvolvimento Regional da Universidade Católica de Pelotas, foram identificadas todas as empresas que fizeram parte do Programa do Governo do Estado Redes de Cooperação, ativo até 2006.

Com o apoio e auxílio da Consultora Cristiane Tunes, que seguiu o trabalho de consultoria junto com as empresas associadas da Rede Fort, Chef Carnes, Rede Aro e Rede Pão e Doce, após o término do contrato com o governo, atualizamos as informações e identificamos a desistência de vários empresários, conseqüentemente enfraquecendo várias redes e até mesmo finalizando com o

processo iniciado na época do governo, como exemplo: redes de papelarias, casas agropecuárias, rede das doceiras e olarias.

Foram constadas as seguintes redes ativas no município de Pelotas, com respectivos números de colaboradores:

1. *Rede Aro*, rede de cooperação do segmento de óticas, foi fundada em agosto de 2006 com dez (10) empresas da região sul associadas; em Pelotas atualmente são 4 (quatro) empresas, totalizando 24 colaboradores diretos;

2. *Rede Pão e Doce* iniciou no ano de 2005, presente em quatro municípios, com mais de 12 associados e a padronização de 50% dos estabelecimentos. Atualmente, a Rede Pão & Doce, do segmento de padarias e confeitarias, conta com sete (7) empresas no total, localizadas em Pelotas, totalizando 95 colaboradores diretos;

3. *Rede Chef Carnes*, foi fundada no final do ano 2000 no município de Porto Alegre, do segmento de açougues; em Pelotas atualmente tem três (3) empresas associadas, totalizando seis (6) colaboradores diretos;

4. *Rede Fort* é uma rede de cooperação fundada no município de Novo Hamburgo em 2001, do segmento de supermercados, que se expandiu para várias cidades do Estado, possuindo três (3) empresas associadas em Pelotas, totalizando 47 colaboradores diretos;

5. *Rede Macsul*, Associação dos Lojistas de Materiais de Construção, foi fundada em 2004, formada por onze (11) empresas com objetivos comuns. Atualmente se expande por 18 cidades do Estado, em Pelotas, conta com uma (1) associada, com 3 colaboradores diretos;

6. *Rede Tchê Farmácias* iniciou como iniciativa de empresários de Pelotas, no ano 2002, com doze (12) lojas, no segmento de medicamentos e perfumaria, atualmente com dez (10) empresas associadas na cidade, totaliza 43 colaboradores diretos. A rede está presente em vinte e cinco cidades do Estado com 54 lojas.

As fontes utilizadas para verificar as informações supracitadas foram os relatórios fornecidos pela consultora que as acompanha e uma pesquisa na internet, totalizando 26 empresas ativas associadas em redes e 219 colaboradores, incluindo os seis segmentos acima descritos.

Com objetivo de verificar se existe algum diferencial que reflete a melhora da Qualidade de Vida para com os colaboradores de empresas em rede, isto é,

empresas associadas, foram analisadas também algumas empresas independentes, isto é, empresas do mesmo segmento que não participam de redes de cooperação.

A pesquisa foi realizada, entre os meses de junho a julho de 2008, através de questionários aplicados em cada uma das empresas, com o responsável da mesma e também com todos seus colaboradores.

Nas empresas associadas, primeiramente foi contatado o presidente para conhecimento e aprovação da pesquisa, sendo que alguns colocaram algumas dificuldades e obstáculos em prosseguir o processo, caso da rede de supermercados, dificultando nossa amostra neste segmento.

As empresas independentes (que figuram na pesquisa como parâmetro) foram pesquisadas com os mesmos instrumentos utilizados nas empresas associadas em rede, tanto para os empresários, como para os colaboradores. A metodologia de escolha da amostra destas empresas levou em consideração a semelhança dos segmentos, do porte e da imagem empresarial, aproximando-as (“espelhando-as”) das empresas em rede pesquisadas.

O objetivo principal de questionar os responsáveis ou empresários pelas organizações foi verificar como estes imaginam que seus funcionários percebem a qualidade de vida nos postos de trabalho que ocupam, além de outras variáveis, como tempo de operação da empresa.

Portanto, definimos as seguintes amostras:

(a) Amostra dos trabalhadores empregados

Tabela 1: Distribuição dos funcionários entrevistados

Segmento das Empresas	Número de funcionários de empresas associadas	Número de funcionários empresas independentes	Total de funcionários entrevistados
Farmácia e Perfumaria	27	39	66
Panificadoras	25	31	56
Ótica	12	17	29
Carnes e Conveniências	6	10	16
Total	70	97	167

Fonte: Dados de Pesquisa, 2008

Dos 167 funcionários entrevistados, 41,9% trabalham em empresas ligadas por redes de cooperação e 58,1% trabalham em empresas independentes.

b) Amostra dos empresários

Tabela 2: Distribuição do número de empresas ou empresários entrevistados

Rede de Cooperação	11
Empresas Independentes	7
Total	18

Fonte: Dados de Pesquisa, 2008

A escala adotada para o instrumento de coleta de dados utilizado foi a escala de Likert, com 7 categorias de respostas. Segundo Cooper e Schindler (2004), esta escala mensura o grau de concordância ou discordância entre cada uma das séries de afirmações relacionadas com o objeto de estímulo, conforme descreve-se abaixo:

Quadro 5: Definição da escala de Likert adotado para este estudo

As questões referem-se ao seu posicionamento quanto a alguns assuntos que serão tratados.

Avalie sua satisfação em uma escala de 1 a 7, onde:

1 = bastante insatisfeito

2 = insatisfeito

3 = levemente insatisfeito

4 = neutro

5 = levemente satisfeito

6 = satisfeito

7 = bastante satisfeito

Fonte: FERNANDES (1996)

5.1 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

No processo de análise de dados utilizou-se a técnica da análise estatística.

Os dados provenientes do questionário foram tabulados e avaliados estatisticamente com o auxílio do *software* SPSS®, versão 13.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), disponível na *Georgia State University* (USA) e com a planilha de cálculo Microsoft Excel®, versão 2002.

6 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

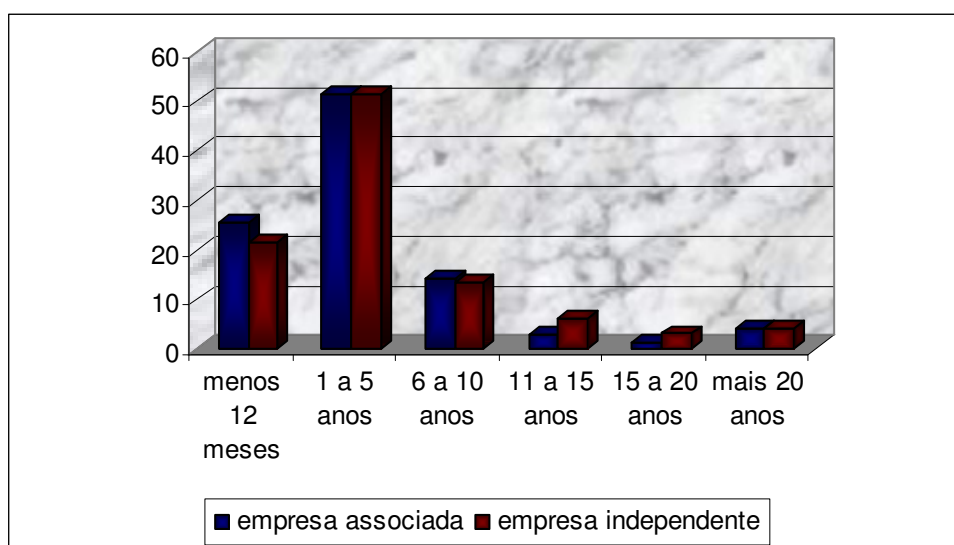
A conclusão das entrevistas estruturadas, relacionadas às teorias estudadas, permitiram uma análise mais profunda do assunto proposto, conforme descreve neste capítulo.

A idade do trabalhador é um fator importante quando relacionamos às mudanças organizacionais das empresas e a falta de oferta de emprego. Muitos cargos e oportunidades lançadas pelas empresas no mercado, são direcionadas para pessoas, com experiências adquiridas em outras empresas e geralmente com alguma idade estipulada limite, prejudicando, assim, possíveis candidatos com idade superior ou sem experiência de trabalho, acarretando assim, problemas sociais segmentado no mercado.

Nesta pesquisa, percebe-se que a maioria dos trabalhadores entrevistados, tanto nas empresas associadas como nas independentes, tem idade entre 18 e 25 anos.

A figura 11 indica o tempo de trabalho dos empregados das empresas pesquisadas (em rede e independentes). A rotatividade no emprego, evidentemente, é um fator que gera bastante insegurança no trabalhador, podendo afetar sua qualidade de vida, por não conseguir fazer planos pessoais e profissionais a médio e longo prazo, tendo que viver mais o cotidiano, sem conseguir projetar o amanhã.

Figura 5 - Distribuição percentual dos colaboradores entrevistados de acordo com o tempo em que trabalham nas empresas cooperadas e independentes.



Fonte: Dados de Pesquisa, 2008.

Os investimentos na capacitação dos funcionários não diferem entre empresas associadas de empresas independentes, sendo que a maioria dos entrevistados possui ensino médio completo, conforme tabela abaixo (tabela 2).

Não necessariamente, quanto maior a competência do colaborador através da educação, maior será sua qualidade de vida no trabalho, mas certamente os trabalhadores que conseguem agregar habilidades para buscar posições em cargos mais elevados na hierarquia organizacional terão maiores chances de escolher melhores posições que possam melhor satisfazer seus anseios. Importante salientar, que muitos colaboradores percebem a necessidade de uma melhor qualidade de vida em seus postos de trabalho, mas com a falta de oferta de empregos no mercado, acabam submetendo-se à funções de escrava rotina, não conseguindo buscar qualificações podendo com estas melhorar a qualidade de vida, se não dentro da empresa em seus novos postos, na sua vida fora do trabalho.

Tabela 3 – Índice de escolaridade dos trabalhadores, distribuído entre os segmentos de mercado estudados.

	Ensino fundamental incompleto	Ensino fundamental completo	Ensino médio incompleto	Ensino médio completo	Ensino superior incompleto	Ensino superior completo	Total
Empresa Cooperada	11 15,7%	11 15,7%	10 14,3%	31 44,3%	3 4,3%	4 5,7%	70 100%
Empresa Independente	13 13,4%	13 13,4%	12 12,4%	44 45,4%	9 9,3%	6 6,2	97 100%
Total	24 14,4%	24 14,4%	22 13,2%	75 44,9%	12 7,2%	10 6,0%	167 100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2008

Nas últimas décadas, a inserção das mulheres no mercado de trabalho foi gradativamente aumentando, até mesmo em postos de trabalhos, que exige esforços físicos. A necessidade de um acréscimo na renda familiar, como também auto-realização, fez com que as mulheres procurassem seus espaços nas empresas e outras oportunidades que geram renda, tornando assim, a competitividade cada vez maior em busca de uma vaga de trabalho.

Nos diversos segmentos pesquisados, tanto nas redes de cooperação, como nas empresas independentes, aproximadamente 70% do seu quadro de colaboradores, são do sexo feminino.

Tabela 4: Distribuição dos funcionários contratados nas empresas cooperadas e independentes, em relação ao sexo dos mesmos

	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
Rede de Cooperação	21 30,0%	49 70,0%	70 100,0%
Empresa Independente	31 32,0%	66 68,0%	97 100,0%
Total	52 31,1%	115 68,9%	167 100,0%

Fonte: dados da pesquisa, 2008

Dependendo dos segmentos, das funções da empresa, a qualidade de vida pode mudar diretamente na vida do trabalhador. Por exemplo, em empresas industriais, certamente o risco de acidentes de trabalho é bem maior do que em empresas prestadoras de serviços.

Cabe ressaltar, segundo Walton (1973), que as diferenças de cultura e estilo de vida também determinam percepções distintas sobre o que compreende um alto nível de qualidade de vida no trabalho.

No estudo realizado, funcionários das empresas do ramo de óticas e carnes e conveniências apresentaram indicadores mais satisfatórios em relação à sua qualidade de vida no geral, que os segmentos das farmácias e panificadoras .

Importante, salientar, que o “atendimento 24 horas”, realizado em algumas farmácias, pode afetar a qualidade de vida dos colaboradores, causados por alguns fatores, como: risco de violência, problemas de relacionamento familiar, acúmulo de tarefas por buscar outras atividades durante o dia, falta de sono. Mesmo assim, a qualidade de vida foi percebida como levemente satisfatória, conforme tabela abaixo:

Tabela 5 – Média do índice de qualidade de vida dos colaboradores, segundo a escala de Lickert, distribuído entre os segmentos de mercado estudados.

Segmentos	Valor da Escala	Número de funcionários
Farmácia e Perfumaria	5,24	66
Panifício e Biscoitos	5,30	56
Ótica	6,07	29
Carnes e Conveniências	6,37	16
Média/Total	5,51	167

Fonte: dados da pesquisa, 2008

Conforme já citado por Walton (1973), é cada vez maior a aceitação, pela sociedade, do direito dos trabalhadores de não ficarem expostos a condições físicas perigosas ou horários de trabalho prejudiciais à saúde. Os direitos dos trabalhadores são importantíssimos para recompensas de qualquer risco das atividades exercidas. É importante a empresa sempre fornecer para os funcionários, quando necessitar, todos os equipamentos necessários para evitar acidentes, como capacetes, cintos e botas. As condições de trabalho, como limpeza no ambiente e arrumação são fatores importantes para assegurar e aumentar a percepção na qualidade de vida destes.

Nas empresas pesquisadas, a média das condições de trabalho ficou com percepção levemente satisfeitas, conforme tabela abaixo, embora os segmentos não necessitem de equipamentos de prevenção de acidentes.

Tabela 6 – Média dos índices referentes as condições de trabalho percebida pelos colaboradores, segundo a escala de Lickert, distribuído entre empresas cooperadas e empresas independentes

	Condições de trabalho (limpeza)	Condições de trabalho (arrumação)	Condições de trabalho (segurança)	Condições de trabalho (Insalubridade)
Rede de Cooperação	5,41	5,20	5,14	4,73
Empresa Independente	5,74	5,55	5,09	4,45
Média	5,60	5,40	5,11	4,57

Fonte: dados da pesquisa, 2008

Igualmente importante, é a existência de um processo interno nas organizações que assegure melhorias constantes, para que os funcionários sintam-se confortáveis, com um clima agradável, permitindo um trabalho prazeroso, que permita passar um longo tempo do dia sem acarretar problemas, tanto nas suas tarefas, como na sua saúde.

Alguns empresários almejam o aumento das vendas, do acréscimo de clientes na carteira, uma fachada de loja mais atraente. São ações focadas para melhores resultados econômicos, mas que não priorizam as pessoas envolvidas em todos os processos e no ambiente no qual está se dispõe a trabalhar. Segundo Walton (1973), a qualidade de vida envolve o atendimento de necessidades e aspirações humanas, ancorada na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa.

Entre os responsáveis e empresários entrevistados, tanto das empresas associadas como das empresas independentes, 44% possuem mais de 10 anos de atuação nestas empresas pesquisadas, conforme tabela abaixo. Entretanto, segundo dados do Sebrae-RS, 70% das empresas fecham entre 1 à 2 anos após abertura, conforme indicadores abaixo. Então, podemos constatar que as empresas

pesquisadas possuem grande experiência mercadológica pelo tempo de atuação no mercado (Tab. 7).

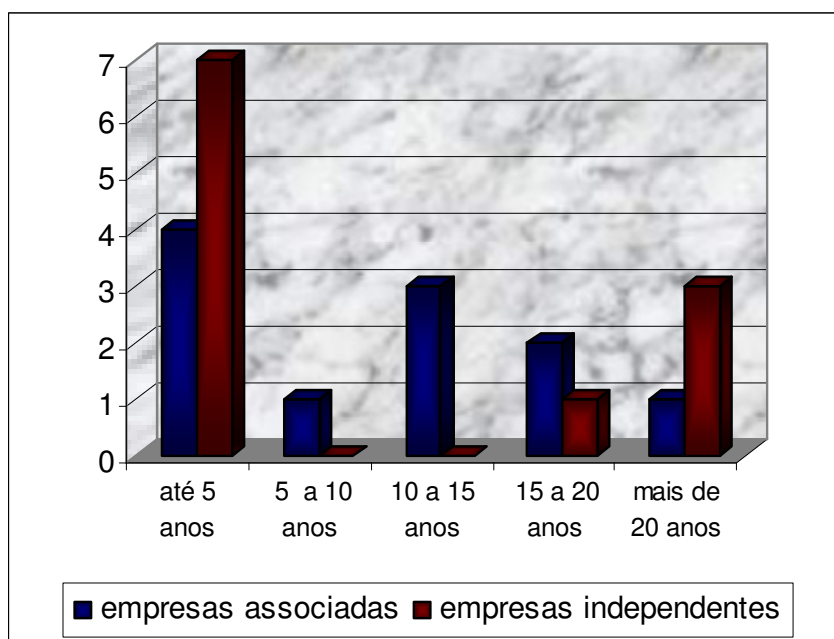
Tabela 7: Distribuição total e percentual das empresas de acordo com o tempo de funcionamento no mercado

	Frequência	Percentual
Até 5 anos	4	22,2
Mais de 5 anos até 10 anos	5	27,8
Mais de 10 anos até 15 anos	8	44,4
Mais de 20 anos	1	5,6
Total	18	100,0

Fonte: dados da pesquisa, 2008

As empresas independentes possuem um pouco mais de tempo de mercado que empresas associadas. Entretanto, os índices de Likert referentes à percepção dos funcionários no que se refere à imagem da empresa (identificação, responsabilidade social e enfoque com o cliente) praticamente não variam, mais uma vez, entre um grupo e outro (associadas e independentes)

Figura 6 – Distribuição do número de empresas associadas e independentes estudadas, de acordo com o seu tempo de funcionamento no mercado.



Fonte: Dados de pesquisa, 2008

Tabela 8 – Média dos índices referentes a imagem da empresa percebida pelos colaboradores, segundo a escala de Lickert, distribuído entre empresas cooperadas e empresas independentes

	Imagem da empresa (Identificação com a empresa)	Imagem da empresa (Interna)	Imagem da empresa (Externa)	Imagem da empresa (Responsabilidade comunitária)	Imagem da empresa (Enfoque no cliente)
Rede de Cooperação	5,97	5,90	5,73	5,20	6,09
Empresa Independente	5,81	5,59	5,58	5,23	5,75
Total	5,88	5,72	5,64	5,22	5,89

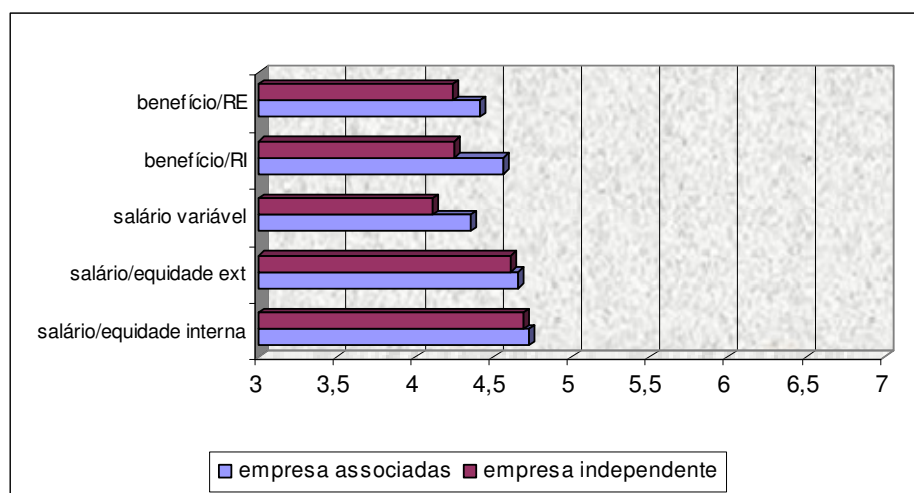
Fonte: dados da pesquisa, 2008

A remuneração justa é um fator analisado para medir a percepção da qualidade de vida, pois segundo Fernandes (1996), se faz necessária para o empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade que vive.

Conforme tabela abaixo, a percepção dos colaboradores entrevistados, ficaram abaixo da média geral, 5,4; isto mostra que existe uma neutralidade de alguns neste quesito com um grau de levemente satisfeitos.

As empresas independentes possuem colaboradores com menor percepção referente a compensação de salários, conforme figura 7.

Figura 7 – Distribuição média dos índices de Lickert da compensação através de salários e benefícios percebida pelos colaboradores, de empresas cooperadas e empresas independentes.



Fonte: dados de pesquisa, 2008

Os funcionários das empresas associadas percebem uma melhor organização nas empresas onde trabalham. Devido os responsáveis das empresas em rede participarem constantemente de capacitações e reuniões, pode ter refletido em indicadores de maiores percepções por parte dos seus funcionários, como organização e participação, conforme supracitado.

Tabela 9: Distribuição média dos índices de Lickert em relação a organização do trabalho percebida pelos colaboradores

Empresa cooperada ou independente	Organização do Trabalho (Inovações/Métodos/Processos)	Organização do Trabalho (Grupos de trabalho)	Organização do Trabalho (Variedade de tarefas)	Organização do Trabalho (Ritmo de trabalho)
Rede de Cooperação	5,45	5,36	5,82	5,55
Empresa Independente	5,43	5,00	5,57	5,71
Média	5,44	5,22	5,72	5,61

Fonte: dados da pesquisa, 2008

A qualidade de vida que os responsáveis ou empresários imaginam de seus colaboradores nas organizações, de ambos modelos organizacionais, na escala de Likert, foi maior do que realmente os funcionários sentem. Como também constatado em variáveis como moral e condições de trabalho.

Tabela 10: Média dos índices de Lickert referentes a qualidade de vida dos trabalhadores, segundo opinião dos empresários cooperados e independentes.

	Valor na escala	Número
Rede de Cooperação	5,64	11
Empresa Independente	6,00	7
Média/Total	5,78	18

Fonte: dados da pesquisa, 2008

Os empresários imaginam que seus funcionários estão com a percepção de satisfeitos no que tange o moral da tarefa, relações interpessoais, reconhecimento, orientação para pessoas, garantia de emprego, principalmente os das empresas independentes, conforme tabela abaixo.

Cabe ressaltar, que as percepções de ambos empresários, estão acima do que realmente os colaboradores percebem.

Tabela 11: Distribuição média dos índices de Lickert em relação a aspectos morais percebida pelos empresários cooperados e independentes

	Moral (Identidade da tarefa)	Moral (Relações interpessoais)	Moral (Reconhecimento/ Feedback)	Moral (Orientação para pessoas)	Moral (Garantia de emprego)
Rede de Cooperação	5,91	6,09	5,45	5,64	5,55
Empresa Independente	6,14	6,14	6,14	6,00	5,43
Média	6,00	6,11	5,72	5,78	5,50

Fonte: dados da pesquisa, 2008

A importância das diferentes percepções, quando se trata de empregador e trabalhador, valorizando a importância de um diálogo constante e um canal de abertura, para que ambos possam se conhecer melhor. A participação dos funcionários de empresas associadas tanto na criatividade, expressão pessoal, repercussão de idéias, programas de participação e capacitação, foi constatado um indicador com média superior do que das empresas independentes, conforme o quadro abaixo.

Tabela 12: Distribuição média dos índices de Lickert no que diz respeito a alguns aspectos da participação dos colaboradores em empresas cooperadas e independentes

	Participação (Criatividade)	Participação (Expressão Pessoal)	Participação (Repercussão de idéias)	Participação (Programas de participação)	Participação (Capacitação)
Rede de Cooperação	5,46	5,36	5,14	5,33	5,57
Empresa Independente	5,28	5,26	5,12	5,10	5,29
Média	5,35	5,30	5,13	5,20	5,41

Fonte: dados da pesquisa, 2008

No estudo relacionado à comunicação, conforme tabela abaixo, percebe-se que as médias na escala Likert referente a metas, fluxo de informações mesmo nível e veículos formais, também não há diferenças significativas entre as empresas associadas e as empresas independentes.

Metas são importantes para resultados organizacionais. É importante que sejam realistas e que sejam comunicadas para que não ocorra “*stress*” nos trabalhadores, afetando diretamente a qualidade de vida destes.

Seguindo Hackman e Oldham (1975), quando o trabalho possui alto *feedback* os conhecimentos e os resultados crescem.

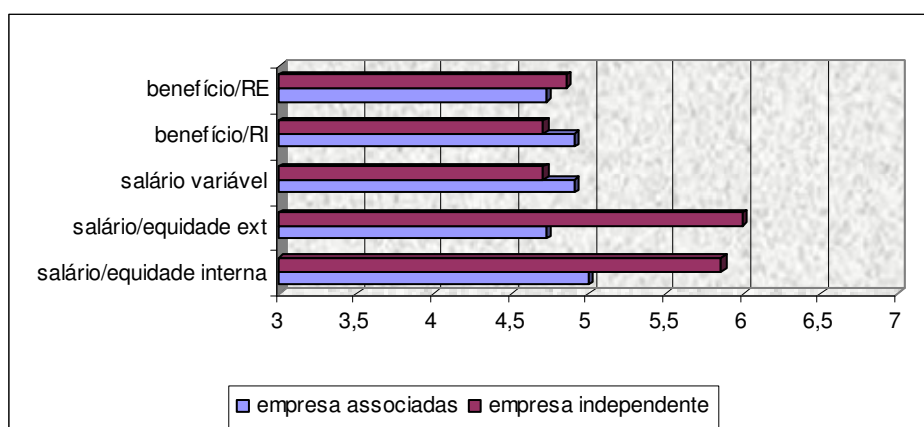
Tabela 13: Distribuição média dos índices de Lickert em relação a aspectos relacionados à comunicação de colaboradores em empresas cooperadas e independentes

	Comunicação (Conhecimento de Metas)	Comunicação (Fluxo de informações- cima para baixo)	Comunicação (Fluxo de informações- mesmo nível)	Comunicação (Veículos formais)
Rede de Cooperação	5,51	5,01	5,24	4,91
Empresa Independente	5,31	5,08	5,11	4,88
Média	5,40	5,05	5,17	4,89

Fonte: dados da pesquisa, 2008

Referente à compensação de salários e a saúde, percebe-se que ficou abaixo da média geral na escala Likert, tanto nas empresas associadas, como nas independentes, isto é, entre neutro e levemente satisfeitos, embora a percepção dos trabalhadores das redes, estejam levemente mais satisfeitos, conforme figura 8 e tabela 14.

Figura 8 – Distribuição média dos índices de Lickert da compensação através de salários e benefícios percebida pelos empresários cooperados e independentes



Fonte : dados de pesquisa, 2008

Tabela 14: Distribuição média dos índices de Lickert em relação a aspectos relacionados à saúde e assistência aos colaboradores, percebida pelos empresários cooperados e independentes

	Saúde (assistência aos funcionários)	Saúde (assistência familiar)	Saúde (Educação/Conscientização)	Saúde Ocupacional
Rede de Cooperação	4,57	3,91	4,83	4,83
Empresa Independente	4,71	4,37	4,90	4,81
Média	4,65	4,18	4,87	4,82

Fonte: dados da pesquisa, 2008

Conforme pesquisa bibliográfica, Limongi-França (2002), a qual levanta alguns fatores críticos de gestão que relacionam aos programas de qualidade de vida, sendo de grande influência o perfil do administrador.

Tabela 15: Distribuição média dos índices de Lickert em relação a aspectos relacionados à relação chefe-subordinado em empresas cooperadas e independentes

	Chefe-Subordinado (Apoio sócio-emocional)	Chefe-Subordinado (Orientação técnica)	Chefe-Subordinado (Igualdade de tratamento)	Chefe-Subordinado (Gerenciamento pelo exemplo)
Rede de Cooperação	5,13	5,43	5,29	5,31
Empresa Independente	5,01	5,34	5,43	5,16
Média	5,06	5,38	5,37	5,23

Fonte: dados da pesquisa, 2008

CONCLUSÃO

A realização do presente estudo propiciou, em suas diversas fases, o alcance dos objetivos propostos.

Através das análises das pesquisas, fundamentadas com as teorias das categorias integradas de política social, redes de cooperação e qualidade de vida do trabalhador, percebeu-se que a continuidade do programa de redes de cooperação, pelo Estado do Rio Grande do Sul, tem um risco no que tange ao retorno no ambiente social. Questionando os funcionários, tanto das redes de cooperação como das empresas independentes, verificamos que a média geral referente a qualidade de vida dos trabalhadores são praticamente iguais, ficando na escala de Likert, uma média de 5,4, isto é, em torno de levemente satisfeitos, contrapondo-se com o objetivo dos trabalhos em rede de empresas, como na Terceira Itália ou em Mondragón, onde constata-se, como fundamento, a idéia de criar novos postos de trabalho com os resultados econômicos alcançados, para melhor satisfazer as pessoas da região.

A responsabilidade social é importantíssima para o aumento da qualidade de vida dos trabalhadores. Algumas empresas realmente investem na educação de seus colaboradores, proporcionando bolsas de estudos e cursos. Embora tendo incentivos fiscais nos balanços contábeis, ainda poucos empresários valorizam o resultado desta ação, como aumento de competências de seus funcionários e conseqüentemente uma melhora na qualidade de vida, tanto dentro ou fora das organizações.

As empresas associadas, por conseguirem melhores resultados econômicos, devido a barganhas com fornecedores, rateios e marketing

compartilhado, logicamente poderiam repassar uma parte deste ganho, como forma de responsabilidade social em educação para seus colaboradores.

Se o objetivo do programa redes de cooperação for o fortalecimento da economia local ou regional, sua continuidade se torna viável, devido as ações em conjunto proporcionarem melhores resultados financeiros para as organizações, conforme estudos bibliográficos supracitados. Também a pesquisa identificou que, no que tange à organização, participação e valorização da imagem, as empresas em rede apresentaram melhores indicadores de percepção por parte de seus colaboradores. Porém, a cultura dos empresários ou responsáveis, para continuidade do associativismo, conforme verificado neste trabalho, difere bastante de outras regiões a que se toma como modelo, como Mondragon na Espanha e Emilia-Romana na Itália. Isto ocorre principalmente nos re-investimentos sociais e na persistência do empreendimento, como foi constatado, principalmente, quando se buscou informações das empresas associadas ativas e também nas redes de cooperação.

Isto resulta, talvez, de que a iniciativa da cooperação, nestas regiões, tenha iniciado de “de dentro para fora”, isto é, através de uma política social das próprias empresas, diretamente focada nos trabalhadores; e/ou de um movimento social focado na produção, trabalho e renda, com a probabilidade do sucesso relacionado ao retorno social e à sustentabilidade. A cooperação era maior, pois a motivação partia dos trabalhadores e dos pequenos proprietários para estruturar redes ou cooperativas nas quais viabilizam negociações, gerassem postos de trabalho e conseqüentemente renda para todos.

Contrário a isto, é o caso das empresas pesquisadas neste trabalho, quando a iniciativa partiu de um órgão estadual (governo), através de convênios com universidades, e num segundo momento numa sensibilização direta, no trabalho dos consultores junto aos empresários, para fomentar a criação das redes ou tornarem-nos associados. Às vezes, havia muita desconfiança dos empresários em relação ao programa. Isto se dava por estarem em meio a colegas do mesmo segmento, que se consideravam concorrentes, e porque muitos ingressavam no programa somente com o objetivo de aumentar seus lucros, pois o próprio programa, em nenhum momento, estimulava os empresários a ingressarem para melhorar as condições de trabalho para os seus empregados. O programa do Estado RS não foca a capacidade dos funcionários e melhoria nas condições de vida, mas apenas a

sustentabilidade econômico-financeira das empresas. E quando associados, os empresários querem resultados imediatos, podendo o contrário ser a causa da desistência de várias empresas, conforme constatado ao buscar informações para formação da amostra da pesquisa.

Referente à qualidade de vida dos trabalhadores das empresas pesquisadas, os empresários deveriam buscar melhorias constantes para chegar a um melhor nível de satisfação percebida pelo trabalhador. Os empresários imaginam que a percepção de seus funcionários referente a isto fosse bem melhor, por isso, deveriam investir em ações diversas, focadas nas variáveis do instrumento aplicado. Apesar de ser um tema bastante discutido atualmente, muitas empresas estão deixando a desejar para seus funcionários, por isso, devem implementar ações para que realmente o valor do trabalhador nas organizações seja revertido em qualidade de vida. Mas cabe também ao Estado fomentar e valorizar esse tipo de ação.

Importante salientar que proporcionar qualidade de vida, na região, é diferente de melhorar a qualidade de vida do trabalhador, pois quando ampliamos o nosso foco para o desenvolvimento da região, temos que cuidar para que isto não beneficie apenas a uma pequena fatia da população, através da produção gerada, resultando num acúmulo de riqueza que gerada pelos trabalhadores, a eles não retorna. É preciso compreender que a força de trabalho faz parte do ativo intangível das organizações e muitas vezes não é reconhecida como tal, e não possui a mínima qualidade de vida em seu trabalho.

No ambiente econômico encontramos vários desafios, devido à forte competitividade entre diversos setores. O empreendedorismo em segmentos diversos, incluindo também os das empresas estudadas neste trabalho, acarreta uma busca contínua de tecnologia e inovações, o crescimento e o desenvolvimento deste desses segmentos certamente beneficia o governo federal e o estadual, através do aumento da produção e o aumento de impostos arrecadados, motivo pelo qual as esferas públicas fomentam. Por outro lado, os empresários, ao se tornarem realmente empreendedores, certamente buscarão melhores resultados, lucro para suas organizações, enxugando ou contratando trabalhadores relacionando sempre a sua capacidade de produção e demanda mercadológica.

Através do acúmulo de capital, os empresários investem em benefícios próprios. Após aberturas das fronteiras, eles estudam regiões de maior vantagens

competitivas, principalmente relacionadas aos custos, como por exemplo o valor da mão-de-obra, podendo enviar os produtos acabados para regiões de maiores demanda, conseqüentemente aumentando sua margem de lucro. O trabalhador, muitas vezes, é explorado por empresas que visam somente o ganho individual e o cenário presente, não se importando com o ambiente social, o qual podemos identificar com o repasse no investimento da qualidade de vida de seus colaboradores.

Certamente, os empresários que fazem parte das redes de cooperação, estão objetivando, com prioridade, a melhora de seus resultados econômicos e a sustentabilidade de seus negócios. Entretanto, embora gerando empregos, se os cenários econômicos, tecnológicos, sociais, apresentarem alguma ameaça, podendo afetar seus ganhos, estratégias emergentes serão implementadas, ocorrendo grandes demissões, gerando exclusão sociais.

Por isso, não basta às esferas públicas somente fomentarem novos empreendedores ou investir em programas de redes de empresas e não repassar uma fatia maior da sua arrecadação para ações sociais focadas nesta instabilidade que o trabalhador vivencia constantemente, refletindo diretamente na sua qualidade de vida, existindo no mercado uma grande volatilidade de demissões e contratações conforme os cenários.

Limitação que merece destaque neste trabalho é o fato de a amostra utilizada caracteriza-se como não-probabilística por conveniência, não apresentando, dessa forma, rigor estatístico. Dessa forma, por não ser possível a determinação de escolha de qualquer elemento em participar da amostra, as estimativas não podem ser projetáveis para o conjunto da população. Portanto, esse tipo de amostragem, apesar de ser considerada menos dispendiosa, consumir menos tempo e ser mais conveniente, também possui limitações (MALHOTRA, 2001). Por outro lado, pode-se considerar que as informações obtidas pelo método empregado podem balizar, sim, uma análise consistente – ainda que limitada – do fenômeno estudado, uma vez que tais dados podem ser corroborados por outras análises e mesmo pela observação empírica daqueles que de alguma forma participam do programa.

Por fim, torna-se importante destacar que o presente estudo deve servir como subsídio para outras pesquisas na área da política social. Portanto, ficam

sugestões para trabalhos futuros no sentido de propiciar um aprofundamento do conhecimento desta área.

A primeira sugestão está em analisar a qualidade de vida em diversos segmentos de redes de cooperação num universo de um Estado, comparando os indicadores entre regiões.

A segunda sugestão está em analisar diversos segmentos de redes de cooperação num universo de um outro Estado para fazemos uma análise comparativa, focando na política social e na qualidade de vida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEP. Critério de Classificação Econômica Brasil. Desenvolvido pela *Associação Brasileira de Empresas de Pesquisas*, 2003-2007. Disponível em: <http://www.abep.org/codigosguias/ABEP_CCEB.pdf> Acesso em: 20 abr. 2008.

ADORNO, R.D. A LBD/96 e a Qualidade de Vida no Trabalho: com a palavra os docentes da rede pública em Belo Horizonte. Belo Horizonte: UFMG, 2005. *Dissertação (Mestrado em Administração)* – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ALBORNOZ, Suzana. *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense, 1992.

AMARAL FILHO, J. do. *É negócio ser pequeno, mas em grupo. Desenvolvimento em debate 3: painéis do desenvolvimento brasileiro-II* (BNDES), dez/2002. p 85-118

ARRIGHI, Giovani. *A ilusão do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

BARROS, C.D.C. *Sensibilizando para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BEHRING, Elaine R. *Brasil em Contra-Reforma*. Rio de Janeiro: Cortez, 2007.

BENKO, Georges; Lipietz, Alain et al (1994) *Lãs regiones que ganan*. Valencia:

BENTON, Philip; GARNET, Cavanag. *Global Dreams*, 1995.

BENTON E GARNET, (1995 apud MONTAÑO, 2001)

BRIDGES, William. *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BROWN, J.A.C. *A psicologia social da Indústria*. São Paulo: Atlas, 1972.

BRUSCO, Sebastiano (1982). “*The Emilian Model: Productive decentralisation and social integration*”, *Cambridge Journal of Economics*.

CARDOSO, Fernando Henrique. *A arte da política*. São Paulo: Civilização Brasileira, 2006.

CASAROTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo. Paz e terra, 1999.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRUZ, Antônio; CARDOSO, Alexandra. *Lãs lecciones de la experiencia de Mondragón para la economia solidaria del Cono Sur*. Buenos Aires: CESOT/FCE/UBA, 2004.

DAVID, Likert K Jeffrey. *O modelo toyota: manual de aplicação*. Porto Alegre: Bookman, 2007

DAVIS, L.E. *The Design of jobs*. Industrial Relations, out. 1966.

Disponível em:

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Consolida%C3%A7%C3%A3o_das_Leis_do_Trabalho>
Acesso em: 20 abr. 2008.

Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>> Acesso em: 20 abr. 2008.

Disponível em:

<http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/245.pdf> 21 abr. 2008.

Disponível em: <<http://www.ofelia.com.br/1maio.htm>> Acesso em: 20 abr. 2008.

Disponível em:

<http://www.upf.tcche.br/cepeac/download/rev_n09_1997_art3.pdf> Acesso em: 20 abr. 2008.

Disponível

em:<http://www.fef.unicamp.br/sipc/anais9/artigos/mesa_debates/art26.pdf> Acesso em: 20 abr. 2008.

Disponível em:

<http://www.suapesquisa.com/datascomemorativas/dia_do_trabalho.htm> Acesso em: 20 abr. 2008.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1996. Edicions Alfons El Magnànim.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de vida no trabalho*. 2. ed. Salvador: CASA DA QUALIDADE, 1996.

FLEURY, Sonia; Democracia, *Descentralização e Desenvolvimento: Brasil & Espanha*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FRANÇA JÚNIOR, N.R; PILATTI, L.A. *Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT): modelos que os líderes e gestores podem utilizar para propiciar uma melhor qualidade de vida no trabalho*. In: XI SIMPEP, 11, São Paulo, 2004.

- FREIRE, M.Z.L. *Qualidade de Vida e Saúde Mental dos Profissionais de Saúde do Município de Ibiapina*. Ceara: UVA. 2006. Monografia (Especialização em Saúde Mental) – Curso de Especialização em Saúde Mental, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, 2006.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas Técnicas para o Trabalho Científico – Elaboração e Formatação*. 14. ed. Porto Alegre: Brasul, 2006.
- GAROFOLI, Gioacchino. *O exemplo italiano*. In: Ensaio FEE. Porto Alegre: FEE, 1993.
- GONÇALVES, G.V.O. *Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso em Empresa do Setor de Mineração*. 2006. *Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)* – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo Pedro Leopoldo, 2006.
- GRAY, B; WOOD, J. “Collaborative Aliances” moving from practice to Theory” applied behavioral science, vol 27 number 1 and 2, march/ june, 1991.
- GUIMARÃES, L.A.M; GRUBITES, S. (Org.). *Saúde Mental e Trabalho*. v. 1, São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- HACKMAN, J.R., OLDHAM, G.R. *Development of the Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology. Vol. 60, n.2, p.159-170, 1975.
- HEMP, S. *A qualidade de vida no trabalho na Santa Casa de Misericórdia de Pelotas e o modelo de Richard Walton*. 1999. *Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Social)* – Escola de Serviço Social, Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, 1999.
- HEMP, S. *A qualidade de vida no trabalho na Santa Casa de Misericórdia de Pelotas e o modelo de Richard Walton*. Pelotas: UCPel, 1999. *Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Social)* Escola de Serviço Social, Universidade Católica de Pelotas, 1999.
- HERZBERG, F. *One more time: how do you motivate employess?* Harvard Bussiness Review, v.46, n.1. p.53-62, Jan./Feb. 1968
- HOMONS, G.C. *As pesquisas na Western Eletric*. In: BALCÃO, Y,F., CORDEIRO, L.L. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- LASTRES, H. M. M et. al. *Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil: SEBRA: FINEP: CNPq*, 2002. p 95-134.
- LEWS, D., BRAZIL, K., KRUEGER, P., LOHFELD, L., TJAM,T. *Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life*. International Journal of Heath Care Quality Assurance. ABI/INFORM Global, v.14, n.3, 2001.
- LIMONGE-FRANÇA, A.C., KANIKADAN, A.Y.S. *A construção de um Instrumento de Coleta de Dados a partir do Modelo de Indicadores Biopsicossocial e Organizacional – BPSO-96 e do Modelo de Competências do Bem-Estar – BEO sobre Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho*. REAd – 54. ed., vol. 12, N.6, nov/dez, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A.C., ZAIMA, G. *Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT*. In: Manual de Gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

MACÊDO, I.I. DE; RODRIGUES, D.F.; JOHANN M. E. P.; CUNHA, N.M.M. da. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

MACEDO, Roberto Brás M; CHADAD, José Paulo Z. *FGTS e a rotatividade*. São Paulo: Nobel, Brasília: Ministério do Trabalho, 1985.

MASLOW, A. H. *Uma Teoria da Motivação Humana*. In: BALCÃO, Y.F.; CORDEIRO, L.L.; O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

MASLOW (1971 apud Chiavenato, 1999, p. 92)

MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Página Aberta, 1995.

McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. In: BALCÃO, Y.F., CORDEIRO, L.F. O comportamento humano na empresa: uma antologia. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

MEGGINSON, L.C., MOSLEY, D.C., PIETRI Jr., P.H. *Administração: conceitos e aplicações*. Trad. Maria Isabel Hopp. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614p. Cap. 2: A evolução da administração, p. 35-62 Tradução de: Management concepts and applications.

MONTAÑO, Carlos E. *Microempresa na era da Globalização*. São Paulo: Cortez, 2001.

NADLER, D.A; LAWLER, E.E. *Quality of Work Life: Perspectives and directions. Organization Dynamics*. V.11, n. 20.30, 1983.

NADLER E LAWLER (1983 apud Chiavenato, 2004),

NOGUEIRA, V.M.R. *Fundamentos e tendências dos atuais estados de Bem Estar Social*. Palestra, 2003.

NOHRIA, N. Ecces. *Networks and organization: structure, form and action* Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PAOLO GURISATTI (1995 apud MONTAÑO, 2001)

PUTNAM, Robert. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RODRIGUES, M.V.C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 6 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RUSCHEL, Andréa Viana. *Qualidade de vida no trabalho em empresas do ramo imobiliário: uma abordagem de gestão sócio-econômica*. Porto Alegre: UFRGS, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

SCHUMPETER, J.A. *Business Cycles. A theoretical historical and statistical analysis of the capitalist process*. Mac Graw – hill book company, 1939.

SKROVAN, D.J. (org.). *Quality of work life: perspectives for business and the public sector. Massachusetts*, Adisson-Wesley, p. 11-15, 1983.

SOUZA, M.C; SUZIGAN, W; ALVES, M. *Inserção competitiva das empresas de pequeno porte*. Brasília: MICT, 1998.

SOUZA, Maria Carolina. *Pequenas e Médias empresas na reestruturação Industrial*. Brasília: SEBRAE, 1995.

SOUZA, R.A de; CARVALHO, A.M. *Programa de Saúde da Família e qualidade de vida: um olhar da Psicologia*. Estudos de Psicologia, v.8, n.3, p. 515-523, 2003.

STONER, J.A.F; FREEMAN, R.E. *Administração*. Tradução por Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VASCONCELOS, A.F. *Qualidade de Vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas*. *Cadernos de Pesquisa em Administração*. São Paulo, v.8, n.1, p. 23-35, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Relatórios e projetos de pesquisa em Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WALTON, R. E. *Improving the quality of work life*. Harvard Business Review, may-jun, p. 12-16, 1974.

_____. *Quality of working life: What is this?* Sloan Management Review, Cambridge, v.15, n.1,p. 11-21, 1973.

WESTLEY, W.A. *Problems and Solutions in the quality of working life*. Human Relations, vol.32, n.2, p. 11-123,1979.

WESTERN, HOMANS (1993 apud Rodrigues, 1999, p.07)

WILLIAM WESTKEY (1979 apud Rodrigues, 1999)

WHOQOL. *WORLD HEALTH ORGANIZATION QUALITY*, 1993. Disponível em:<<http://www.who.int/mas/mnh/ql.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

ANEXOS

ANEXO 1

Este questionário faz parte da pesquisa, dissertação do Mestrando Maurel Oliveira para obtenção do título de Mestre no Mestrado em Política Social da Universidade Católica de Pelotas, por isso, sua contribuição é de extrema importância.

Tempo de abertura da Empresa: _____

Há quanto tempo você é o responsável pela empresa _____

As questões referem-se ao seu posicionamento quanto a alguns assuntos que serão tratados.

Avalie sua satisfação em uma escala de 1 a 7, onde:

- 1 = bastante insatisfeito**
- 2 = insatisfeito**
- 3 = levemente insatisfeito**
- 4 = neutro**
- 5 = levemente satisfeito**
- 6 = satisfeito**
- 7 = bastante satisfeito**

Marque com um X o número que você acha que seu(s) colaborador(es) sentem em trabalhar nesta empresa, isto é, qual seria o posicionamento deles:

1. Como você avalia a satisfação de seus colaboradores sobre a **QUALIDADE DE VIDA** na empresa

1 2 3 4 5 6 7

As questões seguintes referem-se às CONDIÇÕES DE TRABALHO.

Como você avalia a satisfação de seus colaboradores quanto às condições ambientais físicas para executar funções em relação:

2. limpeza:

1 2 3 4 5 6 7

3. arrumação:

1 2 3 4 5 6 7

4. **segurança** (se necessário uso de equipamentos de segurança individual EPI)

1 2 3 4 5 6 7

5. **Insalubridade**

1 2 3 4 5 6 7

As questões seguintes referem-se à SAÚDE.

Como você avalia a satisfação de seus colaboradores nas ações da empresa quanto à saúde preventiva e curativa em relação:

6. **Assistência aos Funcionários**

1 2 3 4 5 6 7

7. **Assistência familiar**

1 2 3 4 5 6 7

8. **Educação/ Conscientização**

1 2 3 4 5 6 7

9. **Saúde Ocupacional**

1 2 3 4 5 6 7

As questões seguintes referem-se à MORAL.

Como você avalia a satisfação de seus colaboradores na efetividade das ações e condições psicossociais empreendida pela empresa através do reflexo no nível de motivação em relação:

10. **Identidade da Tarefa**

1 2 3 4 5 6 7

11. **Relações Interpessoais**

1 2 3 4 5 6 7

12. **Reconhecimento/ Feedback**

1 2 3 4 5 6 7

13. **Orientação para Pessoas**

1 2 3 4 5 6 7

14. **Garantia de Emprego**

1 2 3 4 5 6 7

As questões seguintes referem-se à COMPENSAÇÃO

Como você avalia a satisfação dos seus colaboradores na prática de políticas de remuneração da empresa em relação:

15. **Salários (equidade interna)**

1 2 3 4 5 6 7

16. Salários (equidade externa)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Salário Variável (Bônus, participação em resultados)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Benefícios (RI)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. Benefícios (RE)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

As questões seguintes referem-se à PARTICIPAÇÃO.

Como você avalia a satisfação dos colaboradores referente ao nível de aceitação e engajamento nas ações empreendidas, a fim de gerar condições para a participação de todos em relação:

20. Criatividade

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. Expressão Pessoal

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. Repercussão de Idéias Dadas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. Programas de Participação

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. Capacitação

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

As questões seguintes referem-se à COMUNICAÇÃO.

Como você avalia a satisfação dos colaboradores quanto ao nível de eficácia do processo de comunicação na empresa em todas as direções em relação:

25. Conhecimentos de Metas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

26. Fluxo de Informações (cima para baixo)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

27. Fluxo de Informações (mesmo nível)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

28. Veículos formais

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

As questões seguintes referem-se à IMAGEM DA EMPRESA.

Como você avalia a satisfação dos colaboradores quanto à imagem da empresa e focalização do cliente em relação:

29. Identificação com a Empresa

1 2 3 4 5 6 7

30. Imagem Interna

1 2 3 4 5 6 7

31. Imagem Externa

1 2 3 4 5 6 7

32. Responsabilidade Comunitária

1 2 3 4 5 6 7

33. Enfoque no cliente

1 2 3 4 5 6 7

As questões seguintes referem-se à relação CHEFE-SUBORDINADO.

Como você avalia a satisfação dos colaboradores em relação:

34. Apoio Sócio-emocional

1 2 3 4 5 6 7

35. Orientação Técnica

1 2 3 4 5 6 7

36. Igualdade de Tratamento

1 2 3 4 5 6 7

37. Gerenciamento pelo exemplo

1 2 3 4 5 6 7

As questões seguintes referem-se à ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.

Como você avalia a satisfação dos colaboradores quanto às novas formas de trabalho e sua organização em relação:

38. Inovações/ Métodos/ Processos

1 2 3 4 5 6 7

39. Grupos de trabalho

1 2 3 4 5 6 7

40. Variedade de Tarefas

1 2 3 4 5 6 7

41. Ritmo de Trabalho

1 2 3 4 5 6 7

ANEXO 2

Este questionário faz parte da pesquisa, dissertação do Mestrando Maurel Oliveira para obtenção do título de Mestre no Mestrado em Política Social da Universidade Católica de Pelotas, por isso, sua contribuição é de extrema importância.

Idade: _____ Escolaridade: _____ Sexo: M () F ()

Há quanto tempo você trabalha na empresa? _____

As questões referem-se ao seu posicionamento quanto a alguns assuntos que serão tratados.

Avalie sua satisfação em uma escala de 1 a 7, onde:

- 1 = bastante insatisfeito
- 2 = insatisfeito
- 3 = levemente insatisfeito
- 4 = neutro
- 5 = levemente satisfeito
- 6 = satisfeito
- 7 = bastante satisfeito

Marque com um X o número que refere sua satisfação

2. Como você avalia sua satisfação sobre a **QUALIDADE DE VIDA** na empresa a qual trabalha

1 2 3 4 5 6 7

3.

As questões seguintes referem-se às CONDIÇÕES DE TRABALHO.

Como você avalia sua satisfação quanto às condições ambientais físicas para executar suas funções em relação:

2. **limpeza:**

1 2 3 4 5 6 7

3. **arrumação:**

1 2 3 4 5 6 7

42. **segurança** (se necessário uso de equipamentos de segurança individual EPI)

1 2 3 4 5 6 7

43. Insalubridade

1 2 3 4 5 6 7

As questões seguintes referem-se à SAÚDE.

Como você avalia sua satisfação nas ações da empresa quanto à saúde preventiva e curativa em relação:

44. Assistência aos Funcionários

1 2 3 4 5 6 7

45. Assistência familiar

1 2 3 4 5 6 7

46. Educação/ Conscientização

1 2 3 4 5 6 7

47. Saúde Ocupacional

1 2 3 4 5 6 7

As questões seguintes referem-se à MORAL.

Como você avalia sua satisfação na efetividade das ações e condições psicossociais empreendida pela empresa através de seu reflexo na nível de motivação em relação:

48. Identidade da Tarefa

1 2 3 4 5 6 7

49. Relações Interpessoais

1 2 3 4 5 6 7

50. Reconhecimento/ Feedback

1 2 3 4 5 6 7

51. Orientação para Pessoas

1 2 3 4 5 6 7

52. Garantia de Emprego

1 2 3 4 5 6 7

As questões seguintes referem-se à COMPENSAÇÃO

Como você avalia sua satisfação na prática de políticas de remuneração da empresa em relação:

53. Salários (equidade interna)

1 2 3 4 5 6 7

54. Salários (equidade externa)

1 2 3 4 5 6 7

55. Salário Variável (Bônus, participação em resultados)

1 2 3 4 5 6 7

56. Benefícios (RI)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

57. Benefícios (RE)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

As questões seguintes referem-se à PARTICIPAÇÃO.

Como você avalia sua satisfação no nível de aceitação e engajamento nas ações empreendidas, a fim de gerar condições para a participação de todos em relação:

58. Criatividade

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

59. Expressão Pessoal

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

60. Repercussão de Idéias Dadas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

61. Programas de Participação

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

62. Capacitação

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

As questões seguintes referem-se à COMUNICAÇÃO.

Como você avalia sua satisfação quanto ao nível de eficácia do processo de comunicação na empresa em todas as direções em relação:

63. Conhecimentos de Metas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

64. Fluxo de Informações (cima para baixo)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

65. Fluxo de Informações (mesmo nível)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

66. Veículos formais

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

As questões seguintes referem-se à IMAGEM DA EMPRESA.

Como você avalia sua satisfação quanto à imagem da empresa e focalização do cliente em relação:

67. Identificação com a Empresa

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

68. Imagem Interna

1 2 3 4 5 6 7

69. Imagem Externa

1 2 3 4 5 6 7

70. Responsabilidade Comunitária

1 2 3 4 5 6 7

71. Enfoque no cliente

1 2 3 4 5 6 7

As questões seguintes referem-se à relação CHEFE-SUBORDINADO.

Como você avalia sua satisfação em relação:

72. Apoio Sócio-emocional

1 2 3 4 5 6 7

73. Orientação Técnica

1 2 3 4 5 6 7

74. Igualdade de Tratamento

1 2 3 4 5 6 7

75. Gerenciamento pelo exemplo

1 2 3 4 5 6 7

As questões seguintes referem-se à ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.

Como você avalia sua satisfação quanto às novas formas de trabalho e sua organização em relação:

76. Inovações/ Métodos/ Processos

1 2 3 4 5 6 7

77. Grupos de trabalho

1 2 3 4 5 6 7

78. Variedade de Tarefas

1 2 3 4 5 6 7

79. Ritmo de Trabalho

1 2 3 4 5 6 7