ISSN 1677-9525

Revista de Administração

URI Campus de FREDERICO WESTPHALEN — **UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES**

Reitor
Bruno Ademar Mentges
Pró- Reitora de Ensino
Helena Confortin
Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação
Sandro Rogério Vargas Ustra
Pró-Reitor de Administração
Clóvis Quadros Hempel

Campus de Frederico Westphalen
Diretor Geral
César Luís Pinheiro
Diretora Acadêmica
Edite Maria Sudbrack
Diretor Administrativo
Nestor Henrique De Cesaro
Chefe do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas
Lauro Paulo Mazzutti
Coordenação dos Cursos
Administração: **Fernando Panno**
Administração Habilitação Comércio Exterior: **Roberto Vilmar Satur**

Campus de Erechim
Diretor Geral
Luiz Mário Spinelli
Diretora Acadêmica
Arnaldo Nogaro
Diretor Administrativo
Paulo José Sponchiado

Campus de Santo Ângelo
Diretor Geral
Gilberto Pacheco
Diretora Acadêmica
Dinalva Agissé Alves de Souza
Diretor Administrativo
Rosane Maria Seibert

Campus de Santiago
Diretor Geral
Clovis Fernando Bem Brum
Diretora Acadêmica
Maria Saléti Reolon
Diretor Administrativo
Francisco de Assis Górski

Campus de São Luiz Gonzaga
Diretora Geral
Sonia Regina Bressan Vieira

Campus de Cerro Largo
Diretora Geral
Marlene Terezinha Troit

URI

Presidente
Denise Almeida Silva

Conselho Editorial da Revista de Administração

Coordenação
Marcos Hivan Petter Machado (URI - UNOESC)

Membros
Adelar Markoski (URI - UNOESC)
Adroaldo Lazzarotto (UNISINOS)
Alexandre Marino Costa (UFSC)
Ana Claudia Padilha (UPF)
Antônio José Grison (UNIJUI)
Dieter Siedenberg (UNIJUI - UNISC)
Fernando Panno (URI)
Ivone José Scapin (URI)
Milton Luis Wittmann (UFSM - UNISC)
Nestor Henrique De Cesaro (URI)
Paulo Ortiz da Rocha Aragão (UFPB - UFCG)
Roberto Vilmar Satur (URI)
Samba Sané (URI - INEP, Guiné Bissau)

Organização da Revista
Marcos Hivan Petter Machado (URI - UNOESC)
Lisiane Vincenzi (Acadêmica)

Grupo de Pesquisa
GPENSAR - Grupo de Pesquisas em Empresas, Negócios e Sustentabilidade no Ambiente Regional
Linhas de Pesquisa:
Desenvolvimento, Gestão e Organização
Sistemas de Informações Contábeis e Gerenciais
Coordenador
Adelar Markoski

Programa Pós Graduação
Programa Pós-Graduação *Latu Sensu* em Administração

Revisão
Metodológica: Roberta Egert Loose
Lingüística -Língua Portuguesa - Wilson Cadoná
Língua Inglesa - Denise A. Silva
Capa/arte: Pluma Gráfica Editora
Projeto gráfico e impressão: Gráfica Boscardin Ltda.

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO-HABILITAÇÃO COMÉRCIO EXTERIOR

Revista de Administração

Organização:
Marcos Hivan Petter Machado

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

© Copyright 2002 - URI

Revista Indexada no Qulais - Regional e Nacional B

R349 Revista de Administração / Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas Aplicadas, - Vol. 8, nº 12 (jun. 2008)- . Frederico Westphalen : URI, 2002- .
v. ; 23 cm

Publicação Semestral
Descrição baseada em vol. 8, n. 12 (jun. 2008).

ISSN 1677 - 9525

1. Adminsitração - Periódico 2. Administração - Artigos
I. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
II. Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

CDU 65(05)
65.01(05)

Catalogação na fonte: Maria de Fátima O. Hernandes. CRB 10/1527

Solicita-se permuta. Pídese canje. On demande l 'échange
Si richiede la cambio. We askfor exchange.
Wir bitten um Austausch

Universidade Regional Integrada
do Alto Uruguai e das Missões
Campus de Frederico Westphalen: Rua Assis Brasil, 709 - CEP 98400-000 Tel.: 55 3744-9200 - Fax: 55 3744-9265 E-mail: editora@fw.uri.br

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

SUMÁRIO

Apresentação **7**

Prefácio 9

A EVOLUÇÃO DOS DIREITOS DO HOMEM, COMO PREMISSA AOS CONCEITOS EMERGENTES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
Nevil Queiroz de Souza, Martinho Luís Kelm 11

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO ATO DE PRESENTEAR
Leneidi Fátima Preto, Magliani Beatriz Preto, Luciano Zamberlan, Lurdes Marlene Seide Froemming, Ariosto Sparemberger..... 29

QUALIDADE DE VIDANO TRABALHO: PERSPECTIVAS PARA A PRODUTIVIDADE EM UNIDADES PRODUTORAS DE LEITE
Loraine Rodrigues Garrido, Daniele Bernardi 51

LINGUAGEM COMO FATOR ORIGINAL DE EFICÁCIA
Cláudio Goidanich Kraemer 85

APRESENTAÇÃO

A educação preocupada com a cidadania, a busca de um mundo mais humanizado e solidário vem ganhando espaço na academia. É neste contexto que a URI, universidade onde iniciei minha vida de docência, vem desenvolvendo estudos e pesquisas. Uma oportunidade que surgiu para dizer que o tempo que participei desta universidade comunitária foi um período de aprendizado e convivência com um dos aspectos muito valorizados pela instituição, a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, através do ensino, da pesquisa e da extensão. Neste sentido, os estudos apresentados nesta edição da Revista de Administração da URI com temáticas como qualidade de vida no trabalho, responsabilidade social, comportamento do consumidor e a comunicação como elemento estratégico são de fundamental importância para a evolução de conceitos e na construção do conhecimento.

O primeiro trabalho tem como objetivo verificar as condições para a qualidade de vida no trabalho em unidades produtoras de leite. Outro artigo discute a evolução dos direitos do homem como conseqüência do desenvolvimento da própria sociedade.

Na sequência é apresentado um trabalho que procura identificar o comportamento dos consumidores de Santa Rosa/RS no ato de presentear. E um estudo sobre a linguagem como fator original de eficácia nos modelos de gestão.

Agradeço a oportunidade de mais uma vez poder colaborar com esta Universidade, que tem como essência contribuir para o desenvolvimento regional.

E convidamos os leitores para apreciar este esforço sistematizado dos autores e os estudos apresentados nesta revista estimulem novas pesquisas na área de Administração.

Sirlei Glasenapp Coordenadora
Administrativa da UFSM/ Campus
Silveira Martins

PREFÁCIO

Este fantástico mundo da administração inicia mais uma viagem e no horizonte, uma imagem colorida, onde se pode vislumbrar pessoas e organizações denunciam a distância a ser percorrida. Um eterno recomeço, um novo mirante, um nova visão é o que cada um dos artigos aqui apresentados lhe proporcionará caro leitor.

A qualidade de vida no trabalho rompe as barreiras urbanas e longe do apito das fábricas aventura-se pela cadeia produtiva do agronegócio brasileiro até as pessoas do meio rural. Encontra pessoas e organizações, as unidades produtoras de leite. Abordando temas como, organização rural e agronegócios, gestão do empreendimento rural, agricultura familiar, entre outros, busca perspectivas para a produtividade em unidades produtoras de leite sem considerar, menos importante, a qualidade de vida e a satisfação das pessoas com o trabalho que realizam.

A evolução dos direitos do homem, como uma premissa aos conceitos emergentes de responsabilidade social corporativa tem como pano de fundo um cenário constituído por pessoas e organizações. O estado, uma organização forte, construído da vontade dos indivíduos. De uma sociedade de deveres para uma sociedade de direitos, esta temática coloca os alicerces da responsabilidade social corporativa.

Organizações são constituídas por pessoas e devem servir as necessidades e desejos destas. Com o objetivo de identificar o comportamento dos consumidores, quanto a compra de presentes, com base na análise e descrição dos elementos que influenciam o processo, revela-se importantes aspectos inerentes ao comportamento do consumidor diante do ato de presentear.

A eficácia das organizações alcançada através das pessoas. Neste sentido, o estudo aborda a linguagem como fator original da eficácia. A busca de um modelo comum de linguagem que permita o desenvolvimento de visões similares por todos aqueles responsáveis pelas mudanças nas organizações culmina na adaptação destas as alterações do ambiente macro e microeconômico.

Nesta última parada fica o convite para refletir sobre o ato contínuo de pesquisar o comportamento das pessoas e suas extensões, as organizações, bem como, a contribuição destas pesquisas para a construção da eterna obra inacabada, o conhecimento. Boa leitura!

Prof. Adelar Markoski
Líder do Grupo de Pesquisa GPENSAR
URI - Campus de Frederico Westphalen

A EVOLUÇÃO DOS DIREITOS DO HOMEM, COMO PREMISSA AOS CONCEITOS EMERGENTES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Nevil Queiroz de Souza[1]
Martinho Luís Kelm[2]

RESUMO: A evolução dos direitos do homem é conseqüência direta do desenvolvimento da própria sociedade que em um primeiro momento busca garantir dignidade do indivíduo tendo como referência o Estado e contemporaneamente avança ao instituir novos instrumentos tendo como referência adicional a sociedade civil, especificamente no que concerne os vários agentes que fomentam as discussões sobre a Responsabilidade Social Corporativa. . O presente artigo discute estes fenômenos iniciando pelo rompimento da constituição social do homem como indivíduo refém de um conjunto de entes externos/superiores e avança para uma concepção onde o individualismo assume relevância, constituindo as bases conceituais para a constituição de um Estado forte, para um Estado construído da vontade dos indivíduos. Disto também resultam implicações e a ampliação da concepção inicial somente de deveres para uma perspectiva de direitos fundamentais do homem com a transformação de uma sociedade de deveres para uma sociedade de direitos. Esta temática coloca os alicerces para uma discussão mais sociológica do que realmente faz com que a Responsabilidade Social Corporativa seja vista hoje com tanto destaque e procura iniciar uma visão mais técnica de seus fundamentos.

Palavras-Chave: Direitos. Indivíduo. Responsabilidade Social Corporativa.

[1] Mestrando em Desenvolvimento pela UNIJUI, Bolsista da CAPES.
[2] Professor da UNIJUI, Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC e Cooerdenador do Projeto de Pesquisa/CAPES.

ABSTRACT: Human rights evolution is a direct consequence of societal development, which firstly attempts to guarantee individual dignity, taking the State as reference. Nowadays, human rights advance, and takes civil society as an additional reference, specifically in which concerns some agents who foment discussions on Corporative Social Responsibility. The present article discusses these phenomena, starting by the disruption of the belief on man's social constitution as a hostage to a set of external /superior beings, and advances towards a conception in which individualism assumes relevance, constituting the conceptual base for the construction of a strong State, built on individual will. Some implications result from the latter view, among which a wider conception, which does not rest on duties only, but is wider, implying the perspective of man's basic rights and the transformation of a duties society into a rights one. This places the foundations for a more sociological discussion on what really it is that makes Corporative Social Responsibility be so highly considered today, and it seeks to initiate a more technical vision of its foundations.

Keywords: Rights. Individual. Corporative Social Responsibility.

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário onde se discute as atitudes e responsabilidades dos homens, empresas e Estado frente às questões ambientais, concentração de renda ou condições mínimas de dignidade, é possível contextualizar o debate com base em direitos e deveres, principalmente questionando qual o papel de cada ator social neste contexto, uma vez que os homens são os agentes e objetos do contexto existencial multifacetado em que se encontram. Estas transformações relacionadas com desigualdades, sustentabilidade ambiental e processos de desenvolvimento que tem, muitas vezes, o Estado.

É desnecessário dizer que este quadro não é novo, mas sem dúvida é atualmente muito mais complexo, posto que se em determinados momentos históricos os problemas eram praticamente gerais, hoje observa-se um paradoxo de grande desenvolvimento tecnológico, uma incrível possibilidade de geração de renda convivendo com situações de desigualdade social que se acentuam a cada dia, haja visto os sinais evidentes de aumento da miséria, fome, a destruição do meio ambiente, enfim a degradação das condições de vida digna do próprio homem, porém de modo extremamente desigual.

Ao longo dos séculos a humanidade vem discutindo e transformando seus direitos, onde inicialmente, em momentos de fracionamento do Estado que no ocidente pode-se dizer que atingiu seu ápice no auge do feudalismo, com uma Igreja e Deus se constituindo como as principais entidades de coesão social a partir de elementos metafísicos, como a fé. Em um contexto onde a aristocracia se constituía discursivamente como decorrente das graças divinas, onde uns já nasciam com este poder como dádiva do ser supremo, e nada poderia mudar este fato. Platão [19], p. 135 " ...cidadãos (...) sois todos irmãos, porém os deuses vos formaram de maneira diversa. Alguns dentre vós têm poder de mando, e em sua composição fizeram eles entrar ouro, motivo pelo qual valem mais do que ninguém; a outros fizeram de prata, para serem auxiliares; outros ainda, que se destinam a serem lavradores e artesões, foram compostos de ferro e bronze."

Este quadro vai paulatinamente se modificando a partir dos processos de urbanização percebidos na idade média, com o crescimento do comércio como atividade central aos processos de desenvolvimento destes novos aglomeramentos, essencialmente na Europa, e um processo abrangente e consistente de relativização da igreja no governo e na vida das pessoas gerando uma progressiva secularização do Estado, como tem-se hoje no ocidente. Estes processos acabaram por contribuir para surgimento do que se denomina de Estado Moderno onde a este é concedido o monopólio da força, da definição de tributos e outros elementos que acabaram por originar posteriormente os estados-nação que hoje se conhece.

Este processo de constituição do estado, embora em grande parte emergindo dos próprios interesses dos indivíduos em conceder a um ente institucional alguns monopólios que poderiam viabilizar uma vida em sociedade mais adequada, também coincide com um longo processo de construção de direitos fundamentais contra e através deste próprio Estado emergente, no intuito de garantir a qualidade e a dignidade da vida humana associada. Este processo será discutido na seqüência, mas é importante sua menção inicial pois ele guarda grande paralelo e vínculo com um tema que contemporaneamente tem crescido em importância que são os limites e possibilidades da Responsabilidade Social Corporativa.

Neste sentido a temática da responsabilidade social vem sendo discutida e apresentada como sendo o grande diferencial entre as empresas e encarada quase como um compromisso ético das organizações, como se fosse possível discutir dimensões éticas e morais de um agente econômico de caráter jurídico. O aprofundamento

desta temática é de relevância fundamental pois não se pode perder a perspectiva de que a formação de juízos morais e a dimensão ética é absolutamente restrita a pessoas e o fato das organizações serem geridas por pessoas não se transfere a estas as dimensões éticas mas sim somente a dimensão de responsabilidade. Isto posto, a responsabilidade social das empresas deve calcar sua discussão com base em outras premissas, e com base nas dinâmicas de institucionalização produzidas pela própria sociedade.

Esta ressalva é importante porque, não obstante o encantamento que o tema possa gerar, academicamente é preciso analisá-lo com cautela para não assumir inocentemente que, agora, as organizações estariam de certa forma efetuando um caminho inverso do que até então praticado, de um aprofundamento dos meios de exploração e alienação dos indivíduos e que agora as organizações estão preocupadas em oportunizar um ambiente mais favorável, seja no ponto de vista econômico e social. Que este caminho inverso esteja ocorrendo é possível concordar sem dúvida alguma, o que é preciso aprofundar são suas motivações.

Para tentar contribuir na discussão destas questões este artigo analisa de modo exploratório como se deu a evolução dos direitos do homem até se converter em cidadão, baseado na constituição do Estado moderno. Partindo deste aparato é então comparado frente à evolução dos conceitos atuais de responsabilidade social corporativa agora não visto tanto como cidadão mas como consumidor buscando sobreviver na arena do mercado.

2. ROMPIMENTO DO INDIVÍDUO PARA O INDIVIDUALISMO

Diversas são os recortes históricos possíveis para se iniciar a construção deste tema mas talvez iniciar pelas transformações ocorridas na sociedade durante o período denominado de Idade Média seja suficiente para os objetivos aqui propostos. Naquele período o fundamento do poder residia em Deus e na Tradição. A partir deste período este passa a ser alicerçado no consenso dos indivíduos, ou seja, o poder somente será legitimo quando oriundo da nação. Para Dumont (1985), "o individualismo é o valor central da sociedade moderna. E, deste surgimento emergiu os Direitos do Homem."

Desta forma o Estado passa a ser compreendido, não mais como sendo o resultado do desdobramento (ou aglutinação) de comunidades menores, mas sim de um acordo entre os indivíduos que têm como

meta a construção de melhores condições de sobrevivência e qualidade de vida. A inversão dessa idéia (individualismo/indivíduo) acaba proporcionando aos homens a busca pela igualdade não somente enquanto ser humano, ou mesmo enquanto espécie, mas sim a igualdade em dignidade e direitos. E importante destacar que este rompimento da concepção grega de Estado como a consolidação de um conjunto de entidades menores para uma concepção de pacto social altera significativamente a relação dos indivíduos com o Estado que passam então a serem vistos como cidadãos.

Algumas questões que vêm à mente, como será que surgiu a idéia de indivíduo e a idéia de individualismo. Nesta avaliação, deve-se levar em consideração: primeiramente, que o indivíduo sempre existiu. Como cristão ele pertencia a Deus e como tal não se preocupava com sua vida social. O indivíduo desta época não pode ser comparado ao indivíduo e ao individualismo moderno, pois o primeiro não estava inserido no mundo, sua preocupação era somente agradar a Deus, e não o contrariava, aceitava tudo como verdadeiro, ao passo que o indivíduo moderno é contestador. Ou seja, o indivíduo vivia para e em função a um ente externo, no caso Deus sem se preocupar com seu individualismo. Essa passagem foi feita não obstante os esforços contrários da Igreja, de forma lenta mas não menos dolorosa (BEDIM, 2002). Muitas vidas foram sacrificadas até que o indivíduo tivesse a possibilidade de pensar a partir da razão e não agir a partir da fé cega (como sempre deve ser a fé).

Com as transformações ocorridas na sociedade que culminaram, no final da idade média, com um conjunto de reformas instauradas na igreja, o indivíduo passa a ser auto-suficiente em relação a Deus, e deixa os intermediários (no caso os agentes da igreja) de lado, estabelecendo ele sua conexão direta com Deus. A partir deste momento passa o indivíduo a ser e a ter o poder sobre suas ações.

O resultado deste movimento religioso, que ao mesmo tempo é também econômico e político, rompe com a unidade do cristianismo, fortalecendo o poder real e inserindo o indivíduo no mundo. É importante lembrar que não foi apenas o foco da obediência que se alterou visto que no primeiro momento poderia se alegar que só se tenha alterado o agente de subjugação, de Deus para o Rei, o caráter não metafísico deste novo agente abria um conjunto de possibilidades concretas de reivindicações. O ponto central desta mudança é a origem do poder que não é mais dado a priori (Deus) mas socialmente constituído (o Estado).

A partir desta constatação, o indivíduo está pronto para

construir uma nova sociedade que vários pensadores passam a forjar. Algumas referências importantes podem ser mencionadas como Hobbes (1988), que via o homem como um ser egoísta, mesquinho e em constante guerra com os demais indivíduos, arquitetou uma Teoria do Estado Absolutista; já para Locke (1983), que via o individuo como um ser tendente à paz e dotado de direitos, elaborou a Teoria do Estado Liberal; e, Rousseau [19], que via o indivíduo como um ser feliz e integrado ao mundo da natureza, elaborou a Teoria do Estado Democrático.

Independente da abordagem que inspirou cada um destes pensadores, o mais importante neste contexto é saber que o indivíduo passa, pouco a pouco, a ter mais importância do que o Estado posto ser ele agora apropria origem do Estado Moderno e o sentido deste Estado.

Outro elemento que teve bastante influência na construção de um novo conceito de poder central articulador das ações dos homens em um certo segmento geográfico foram as modificações vinculadas à questão da igualdade entre os homens, superando-se as concepções equivocadas de diferença de gênero, raça ou origem social. Esta idéia de que os seres enquanto indivíduos eram diferentes, não se restringiu a Platão e a Grécia Antiga, mas sim até os tempos modernos, podendo ser visto seus excessos na Revolução Francesa (BEDLN, 2002). A convicção na igualdade entre os homens pode ser mencionada como a primeira grande conseqüência da afirmação do indivíduo e o modelo individualista.

Este conjunto de fatores possibilitou uma nova visualização do Estado como decorrência da vontade dos indivíduos que ocupam um determinado território e não como algo dado ou como conseqüência da soma de partes menores. O Estado passa a ser visto como um ente deliberadamente constituído e com prerrogativas únicas em seu território de abrangência (neste último ponto diferente de Roma que, embora possuindo um poder central seus caráter imperialista não tinha esta noção de fronteiras determinadas).

A constituição do Estado Moderno, aproximadamente no final da idade média, embora já decorrente da razão em seus momentos iniciais trouxe junto elementos que também comprometiam a qualidade de vida dos indivíduos visto que as primeiras experiências de Estado foram calcadas na monarquia, estrutura que acabou gerando excessos e poderes absolutos e despóticos. Deste modo, após constituído o novo modelo genérico de Estado Moderno, inicia-se uma jornada de sua qualificação de modo a impor-lhe limites e responsabilidades inciando-se concretamente com o que se conhece hoje, como a luta pela cidadania ou, a luta pela conversão de um Estado de Deveres para um Estado de Direito(s).

Este longo processo, embora não possa ser dividido em etapas absolutamente estanques, teve alguns fatos históricos que precipitaram avanços em determinadas regiões e que, pouco a pouco, acabaram disseminando novos conceitos para todo o mundo ocidental. Apenas para mencionar alguns, posto não ser este o obj etivo desta análise, tem-se a revolução inglesa, que inicia o reconhecimento dos direitos do indivíduo embora ainda baseados na monarquia, a revolução americana e a grande revolução francesa que, definitivamente colocam o Estado em um processo de transformação e constituição de direitos, primeiramente um conjunto de direitos contra o Estado, buscando preservar o cidadão contra o excessos do poder central, em seguida a construção dos direitos de participar do Estado, que envolveu todos os direitos políticos e depois os direitos constituídos a partir do Estado, que abrange as conquistas sociais e econômicas. Na seqüência estes grupos de direitos serão melhor detalhados visto que, de alguma forma, eles foram os precursores de uma outra jornada que hoje presencia-se e que é a qualificação das relações das organizações com a sociedade mediada, em algumas situações pelo próprio Estado e em outras por novos agentes constituídos na sociedade civil organizada.

3. A TRANSFORMAÇÃO DE UMA SOCIEDADE DE DEVERES PARA UMA SOCIEDADE DE DIREITOS

3.1 Dos Deveres para os Direitos

Como já comentado, a inversão de valores, surge quando o Estado deixa de ser o soberano e dono da verdade, e passa a ser o indivíduo a peça mais importante, Bedin (2002). Aqui nasce uma nova perspectiva na vida dos indivíduos, onde passa a ter direitos e não somente deveres. Este direitos estãos classificados, segundo T. H. Marshall, em: direito civil; direito apolítica; e, direito social.

3.1.1 Direitos Civis

Primeiro grupo de garantias constituídas pois estão vinculados a própria existência do homem, os direitos civis estão classificados da seguinte forma: a) as liberdades físicas; b) as liberdades de expressão; c) liberdade da consciência; d) o direito a propriedade privada; e) os direitos da pessoa acusada; e, f) as garantias dos direitos. Cabe aqui destacar dois aspectos que julga-se importante, com relação ao

conjunto de direitos civis do indivíduo, os relacionados às liberdades físicas que estão divididas em: a) direito a vida; b) liberdade de locomoção; c) segurança individual; d) a inviolabilidade de domicilio; e, e) direito à reunião e de associação. Especialmente o direito à vida, que em determinados momentos era de responsabilidade do estado, enquanto poder absoluto de decidir pela vida ou morte de um individuo, dependendo do interesse do mesmo. E, por fim o direito a reunião e associação, que segundo Soares (1992, p.126) " é a liberdade que as pessoas tem de se ajuntarem com outras pessoas, por tempo e fim determinado, em alguma organização, em lugar aberto ou fechado, visando troca de idéias e opiniões ou defesa de interesse comum". Na continuidade da avaliação dos direitos civis, chama-se a atenção para os direitos a propriedade privada, que sempre existiu e que em nenhum momento foi questionada e ou posta em segundo plano, ao contrário, sempre foi analisada e avaliada, no sentido de mantê-la adequadamente a seu tempo. O direito foi reconhecido, como regra, como um dos direitos do homem e que o mesmo foi garantido em várias declarações de direito. Além disto, faz-se necessário esclarecer, ainda, que o referido direito passou, nos últimos anos por uma profunda transformação, adquirindo, com isso, um caráter mais social. Bedin (2002).

3.1.2 Direitos Políticos

Superada esta primeira etapa coloca-se um contexto em que o indivíduo passa a participar do Estado de forma mais ativa, podendo votar e ser votado, ganha significado a afirmação de Kant de que o indivíduo deve poder participar das leis as quais ele deverá depois observar. Neste contexto são considerados direitos políticos: a) direito ao sufrágio universal; b) direito de constituir partidos políticos; e, c) direitos de plebiscitos, de referendos e de iniciativas popular. Chama-se a atenção para os direitos ao sufrágio universal, o qual dá direito a eleger, e ser eleito e de participar da organização e das atividades do poder estatal, como forma cabal da participação efetiva do indivíduo no estado. Assim construídas asbaseparaummeta-estado democrático.

3.1.3 Direitos Econômicos e Sociais

Consolidados os dois grupos de direitos já comentados emerge no século passado a partir das idéias de Keynes (1936) de que a participação do Estado de modo ativo como investidor é determinante

ao desenvolvimento econômico, a concepção de Estado do Bem Estar tem um período importante. Em suas várias versões este novo conjunto de direitos avança para uma nova dimensão de relacionamento do cidadão com o Estado. Neste conceito o cidadão possui direitos de usufruir elementos a partir do Estado não somente definindo pontos de partidas comuns, como educação, mas também vida, como garantia de renda mínima independente de relações de trabalho.

Este direito compreende garantir aos indivíduos trabalhadores e os marginalizados um mínimo de igualdade e de bem estar social. Este direito portanto, não são direitos estabelecidos contra o estado ou direito de participar do estado, mas sim direitos garantidos através ou por meio do estado. São direitos Econômicos e sociais: a) os direitos relativos ao homem trabalhador; b) os direitos relativos ao homem consumidor.

Os direitos dos homens trabalhadores, são: a) o direito à liberdade de trabalho; b) o direito ao salário mínimo; c) o direito à jornada de trabalho de oito horas; d) o direito ao descanso semanal remunerado; e) o direito a férias anuais remuneradas; e, f) o direito à igualdade de salário para trabalhadores iguais; e, pode-se ressaltar ainda o direito ao seguro -desemprego, e a participação nos lucros das empresas.

Estes avanços são fundamentais para evolução dos direitos do homem, pois até então, os homens trabalhavam como escravos, e não conheciam sua liberdade.

Os direitos dos homens consumidores, são: a) direito à seguridade social; b) direito à educação; c) direito à habitação. O direito à seguridade social, é uma prerrogativa que mais profundo conteúdo social possui, pois diz respeito à saúde, à previdência social e à assistência social, às pessoas. Quanto ao direito à educação tem como premissa principal enquanto pública, a garantia de ser democrática, obrigatória na educação primária, e de ser gratuita, procurando ser igualitária e manter o nivelamento dos indivíduos.

3.1.4 Direitos Cosmopolita ou de Solidariedade

O desenvolvimento tecnológico e a globalização trazem a tona um novo conjunto de situações e os direitos ganham uma nova perspectiva a partir deste século, que efetivamente passam a compor o rol de direitos do homem, que são eles: a) direitos ao desenvolvimento; b) direito ao meio ambiente sadio; c) direito à paz; e, d) direito à autodeterminação dos povos. Quanto ao direito ao desenvolvimento,

todos os indivíduos têm esse direito, pois é inerente à vida humana, "é um direito humano inalienável em virtude do qual toda a pessoa humana e todos os povos estão habilitados a participar do desenvolvimento econômico, social, cultural e político, a ele contribuir e dele desfrutar, no qual todos os direitos humanos e liberdades fundamentais possam ser plenamente realizados" (apud Trindade, 1991). O direito ao meio ambiente sadio, visa garantir um meio ambiente saudável e equilibrado, e é reivindicado pelos setores da população que estão preocupados com o futuro do planeta e com a qualidade de vida que se vai legar às próximas gerações. O direito à Paz, tende a proteger os homens do mundo violento que se apresenta em seu cotidiano, este foi reconhecido pela "Declaração Universal dos Direitos do Homens", (1990). E, por fim o direito à autodeterminação dos povos, sendo este o direito dos povos de decidirem seu futuro, sem a interferência dos povos estrangeiros, significando assim um grande avanço contra o imperialismo e ao coronelismo dos paises ricos.

Apesar das críticas, os direitos dos homens sofreram profundas transformações, principalmente a partir da Revolução Francesa (1789) e da Revolução Americana (1787), onde as constituições contemplaram os direito até aqui vistos, significando grandes conquistas para a humanidade.

3.2 Origem do Estado Contratual

Até o século 17 e 18, o estado tinha sua origem no desdobramento de comunidades menores, exemplo disso eram em primeiro lugar as famílias, que reunidas formavam as aldeias, que por sua vez agrupadas formavam o Estado. O qual tinha o poder, sobre os indivíduos.

A nova versão sobre a origem do estado surgiu no século 17 e 18, pode ser vista como um conseqüência do modelo individualista ou da autonomia da sociedade moderna. O núcleo central desta teoria está no fato de que o Estado é criado a partir da vontade do indivíduo, em não se sentindo confortável nesta posição, transfere certas responsabilidades que são suas para o Estado, de forma a conduzir sua vida mais regrada e de forma mais simples, uma vez que passa para o Estado controlar e gerenciar suas necessidade e seus direitos, quando fixa suas responsabilidade no que não é contrário ou proibido. Assim, fica mais fácil de viver quando o individuo souber o que não pode fazer, ou seja, o que Lei não proíbe ele pode fazer, tirando assim a responsabilidade de si.

Para Hobbes, Locke e Rousseau, o Estado é criado, através de

um contrato, pelo consenso dos indivíduos. Desta forma, fica mais fácil o indivíduo conviver com seus medos, principalmente, por ter ele o poder da decisão sobre as ações do estado em relação aos direitos adquiridos, seja na sua liberdade, seja na prevenção da propriedade, vista como sendo o bem mais importante para os indivíduos no sistema capitalista.

Cabe ao indivíduo criar e estabelecer regras, leis, que melhor possam adequar a sua realidade ao desenvolvimento dos direitos individuais e coletivos da sociedade. Cada vez que estes indivíduos mudam de posição, de pensamento, e de forma articulada mudam as lei, ele acaba interferindo no próprio papel do Estado. O que pode ser correto, moral e certo fazer hoje, amanhã pode não ser e vice-versa. Veja como exemplo, o desenvolvimento da agricultura, em determinados momentos era correto, ou socialmente aceitável no mínimo por omissão, desmatar, secar banhados, matar toda forma de vida, através do envenenamento. E, hoje? Será correto proceder assim? É claro que a sociedade organizada vem mudando estes conceitos deixando de lado produtores que pensam e agem assim, e introduzindo bases institucionais para a abertura de um novo ciclo, ou seja, preservar é fundamental, é prioridade nesta mesma sociedade.

Esta dinâmica de relacionamento do homem em sociedade tem como característica central, muito mais que a tranqüilidade por ela eventualmente gerada, mas na clara determinação de responsabilidades do cidadão, do Estado e de novos agentes sociais que são constituídos. Outro elemento que pode ser destacada é que, diferente de suas etapas iniciais, os direitos têm hoje não somente uma perspectiva do indivíduo contemporâneo mas têm também uma grande preocupação com o indivíduo futuro, ou seja, um cuidado preventivo sobre as condições de preservação da própria espécie. Este aspecto torna-se relevante em função de que, se de um lado o avanço tecnológico permite uma incrível melhoria das condições de vida, ele também exige um consumo de recursos em tal medida que se for estendido em igualdade de condições para toda a humanidade o ambiente com certeza não está preparado para fornecer tal volume de insumos.

4. A RELAÇÃO ENTRE A EVOLUÇÃO DOS DIREITOS DOS HOMENS E A RESPONSABILIDADE DAS EMPRESAS

Inicialmente é importante realizar uma análise da evolução dos Direitos dos homens, que como já visto, começa com o Estado forte, e indivíduos aceitando que alguns nasciam com certos poderes a mais, por serem os escolhidos por um ser superior, no caso Deus. Em um

segundo momento, em torno dos séculos 17 e 18, há uma certa inversão nestes valores, passando o indivíduo deslocar-se paulatinamente para o centro ou preocupação das ações do uso do poder e não mais o Estado como um órgão com sentido imanante, ou seja, surge a autonomia do homem, não mais tendo que aceitar tudo passivamente, mas sim questionando e contestando a sua existência e sua forma de gerir sua vida. Para Bobbio, (2004, p.37), "os direitos do homem são aqueles que pertencem, ou deveriam pertencer, a todos os homens, ou dos quais nenhum homem pode ser despojado."

Os direitos do homem vêm se modificando de acordo com a evolução histórica da humanidade. No futuro outros virão, que hoje possivelmente não são compreensíveis ou não se conhecem e que poderão atenuar desequilíbrios que se vivenciam ou que venham a ser gerados pela evolução do conhecimento. O que pode parecer fundamental numa época histórica e numa determinada civilização, não é fundamental em outras épocas e em outras culturas. Os direitos implicam em que para que um os tenha é necessário que outro perca. Colocado de outro modo pode-se afirmar que cada direito conquistado reflete-se necessariamente em uma liberdade suprimida. Veja o exemplo citado por Bobbio na pg 40. do *A Era dos Direitos,* "Não se pode afirmar um novo direito em favor de uma categoria de pessoas sem suprimir algum velho direito, do qual se beneficiam outras categorias de pessoas. O reconhecimento do direito de não ser escravizado implica a eliminação do direito de possuir escravos".

Todas as declarações recentes dos direitos do homem passam a compreender, além dos direitos individuais tradicionais, que consistem não necessariamente liberdades como uma análise superficial poderia supor mais garantias ou os chamados direitos sociais, que se constituem poderes. Portanto, quanto mais aumentam as garantias mínimas dos indivíduos, tanto mais diminuem as liberdades deste mesmo indivíduo, Bobbio (2004, p.41).

Outro aspecto que contemporaneamente merece ser observado é que este grande avanço institucional de ampliação de garantias (direitos) destinados a qualificação da vida do homem não possui vida própria. Ou em outros termos, sua execução deve ser permanentemente vigiada e garantida. O problema fundamental em relação aos direitos dos homens, hoje, não é tanto o de justificá-los, embora segmentos venham também a exigir novas justificações, mas o de protegê-los, trata-se de um problema não filosófico, mas político, Bobbio (2004, p.43). O problema filosófico não pode ser analisado isoladamente, mas sim conjuntamente, com os demais problemas, sejam eles sociais, políticos, econômicos e, em determinados momentos psicológicos, uma

vez que cada indivíduo será avaliado isoladamente em seu meio, fortalecendo assim a relação sua com o meio ambiente.

O presente e o futuro dos direitos dos homens, passam pela compreensão destes fenômenos sociais, políticos e jurídicos, a exemplo da Declaração Universal dos Direitos do Homem que representou um exemplo claro da manifestação através da qual um sistema de valores pôde ser considerados humanamente fundado e, portanto reconhecido.

Os direitos humanos são produtos não da natureza, mas da civilização humana; enquanto direitos historicamente constituídos, eles são mutáveis, ou seja, suscetíveis de transformações e de ampliação, Bobbio (2004, p.52).

O desenvolvimento da técnica, a transformação das condições econômicas e sociais, a ampliação dos conhecimentos e a intensificação dos meios de comunicação poderão produzir tais mudanças na organização da vida humana e das relações sociais que se criem ocasiões favoráveis para o nascimento de novos mecanismos capazes de gerar novas demandas de liberdade e de poderes.

Estas observações são pertinentes pois, como retrata-se nos tópicos anteriores, passa-se na idade média por um processo de descentralização do poder no modelo feudal que migrou para um poder centralizado com base na constituição de estados soberanos que originaram os Estados-Nação, vive-se hoje um novo momento que Bauman (2001) retrata de modo bastante claro e denomina de "modernidade líquida" onde o Estado tem, não seu poder, mas sua participação na sociedade e nos processos de desenvolvimento relativizados e substituído por novos agentes. Esta nova dinâmica é por hoje resumida sob a denominação de sociedade de mercado.

Neste novo modelo de organização e coesão social, compartilha novos atores que emergem da sociedade civil como um conjunto de agentes que cumprem papéis reguladores, não mais tendo como prioridade o cidadão diretamente, mas este trasvestido de consumidor e as corporações empresariais como os elementos centrais do funcionamento da sociedade. Neste cenário as lutas, conquistas e derrotas passam da relação cidadão/Estado para a relação consumidor/empresa e a temática da responsabilidade social corporativa parece querer resgatar uma nova trajetória de avanços sociais nas interações destes dois novos atores.

Neste ponto reside um grande perigo e possibilidade de equívoco quanto aos reais fundamentos desta estrutura que tem como base não o tão propagado melhor nível de esclarecimento,

conscientização e responsabilidade das organizações empresariais, mas na maioria das vezes, isto tudo não passa da aplicação pura e simples das conquistas obtidas na relação cidadão/Estado.

Nesta concepção, analisar o desenvolvimento da responsabilidade social passa pelo conhecimento das formas de controle social, estabelecidos na teoria da política, que são: a Influência e o poder. A capacidade de influenciar outros indivíduos, ou agora consumidores e empresas, pode ser medido por três fatores, que são: o desencorajamento, a dissuasão e o condicionamento. No primeiro caso observa-se que o indivíduo tem sua intenção inicial modificada por influência de um poder formal normativo no qual o custo de sua não observância supera seus benefícios. Quando se analisa a redução do trabalho infantil, uma menor discriminação de gênero ou o respeito a jornadas de trabalho dignas, não estamos gerando nenhuma inovação altruísta mas simplesmente aplicando o acúmulo histórico retratado na legislação vigente que desencoraja, aqui sim pela ação explícita do Estado, eventuais descumprimentos destes estamentos. No caso de o desencorajamento não ser efetivo espera-se que o monopólio do Estado no uso das diversas possibilidades de força enquadre aqueles comportamentos às normas legais. Por outro lado, observa-se o condicionamento talvez seja a estratégia mais efetiva de constituição de percepções culturais tidas como desejáveis, seja por parte do consumidor sobre as empresas seja no sentido inverso.

Na primeira relação o condicionamento é utilizado por meio de novos agentes sociais que podem propor novos padrões de comportamento que seriam desejáveis às empresas e forçar sua incorporação ao aparato normativo legal. No sentido das empresas, a busca por diferenciais competitivos pode utilizar-se do condicionamento de percepções positivas de consumo frente a algumas práticas diferenciadas de algumas organizações.

O que se deve entretanto ter claro que o ponto de partida da responsabilidade social corporativa não é um maior nível de esclarecimento de seus dirigentes mas a simples aplicação das conquistas históricas institucionalizadas. Noutros termos, o ponto de partida são as obrigações sociais.

Exemplificando o que foi anteriormente apresentado, com o desenvolvimento empresarial, outros direitos foram sendo adquiridos e confirmados, tal como o direito a dignidade do homem no contexto do mundo do trabalho o que se materializa por uma jornada de trabalho adequada, os locais de trabalho com insalubridade passam a ser

estudados e oferecidos melhores condições aos trabalhadores, que passam a contar com uma iluminação mais adequada, o fim do trabalho escravo, e de posse destes direitos os homens passam a ter salários mais dignos, que aos final acabam dando uma condição melhor ao trabalhador.

Estes "benefícios" podem ser vistos sob duas perspectivas que é compreender este quadro nos direitos civis já conquistados e deslocar a discussão para o âmbito da garantia de direitos ou analisar este cenário como oriundo iniciativa de alguns empresários, que perceberam que ao agirem assim, poderiam gerar uma percepção diferenciada na sociedade e usufruir de benefícios competitivos desta percepção. Talvez o mais adequado seja aprofundar este tema na convergência destas duas possibilidades cabendo à sociedade paulatinamente exercer pressão a que estes diferenciais competitivos se convertam em variáveis qualifícadoras da ação empresarial e passem a integral o aparato institucional mínimo de regulação.

Nesta abordagem cabe ao Estado aglutinar estas formas de obter-se direitos e se readequando a medida que a sociedade evolui. Seja espontaneamente ou por pressões.

Neste novo cenário os avanços são constituídos pela discussão nos vários canais disponíveis de questões como qual é o limite da sociedade de mercado frente à sustentabilidade do ambiente na responsabilidade social corporativa? Esta questão esta diretamente ligada aos direitos individuais dos cidadãos. Qual é o papel das empresas, neste contexto? Como estabelecer esta relação, uma vez que a sociedade é composta por estes mesmos indivíduos? Que ora tem um determinado direcionamento e logo após poderão apresentar-se de outra forma. Cada indivíduo tem suas vontades, suas aspirações, suas verdades. Sendo ou não moral, desde que não esteja previsto sua contradição na lei, tudo é possível.

De outro lado as empresas possuem a responsabilidade social, porque? Isso lhe é mais vantajoso no sentido final de resultado, para obterem melhores ganhos, ou realmente estão preocupados com o seu semelhante. O importante neste sentido o o resultado final para a sociedade, mesmo que as resposta recaiam no sentido da obterem melhores ganhos, é verdadeiro que a sociedade ganha com isso, pois direta ou indiretamente os benefícios ficam para os indivíduos. Estas origens poderão ser diante do desenvolvimento de ações que visem melhorar o desempenho competitivos das empresas, ou ainda por pressões das classes ou grupos da sociedade organizadas. O resultado

disso é melhoria constante da sociedade. Mas a quem cabe fazer o social e por que?

5. CONCLUSÃO

Ao relacionar-se a evolução dos direitos dos homens com o desenvolvimento da sociedade como um todo, esta-se levando em consideração, que esta sociedade é constituida por individuos, cada vez mais conhecedores de seus direitos e mais contestadores, capazes de inferir no estado, mediante a sua participação enquanto cidadão, e que as empresas ou as organizações independente de sua forma jurídica, também são formadas por este individuos que sabem sim o seu papel neste contexto. Ao avaliar o quanto importante é, sobre os aspecto sociais que rodeiam as empresas, a participação efetiva tanto do Estado enquanto legitimado pelo poder concedido pelo indivído, em realizar as ações propostas e esperadas pela sociedade. As empresas estão em seu dia-a-dia evoluindo, sejam por imposição desta mesma sociedade que de forma organizada assim o exigem, seja pela iniciativa de algumas que para tornarem-se mais competitivas no mercado, buscam nestas estratégias a forma ideal para melhorar seu desempenho econômico. Esta forma de relacionamento com o mercado, pela empresa, parece ser o mais importante sob o ponto de vista social, cabe apenas discutir se esta inserção no mercado, e agindo desta forma, não venha ao longo dos tempos compromentendo ou deixando vulnerável a vida econômica e financeira da organização. Contudo quem ganha com isso é o indivíduo, é a sociedade, a medida que por imposição ou não, acabam por remetê-las para estas condições mais favoráveis do ponto de vista das declarações universal dos direitos dos homens, ou por reafirmar as conquistas a cada nova iniciativa empresarial.

De certa forma quem mais ganha com isso é a sociedade, é o meio ambiente, é o indivíduo enquanto cidadão, e as organizações empresariais, seja ela com o objetivo do lucro ou ainda as sociedades sem fins lucrativos.

REFERÊNCIAS

BEDIN, Gilmar Antônio. **Os Direitos do Homem e o Neoliberalismo.** Ijuí: Editora Unijuí, 2002.

BOBBIO, N. **AEra dos Direitos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUMONT, Louis. O **Individualismo.** Uma perspectiva Antropológica da Ideologia Moderna. Tradução Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

GIANNETTI, E. **Vícios Privados, Benefícios Públicos?** São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

HIRSCHMAN, A.O. **As Paixões e os Interesses** - Argumentos Políticos a favor do Capitalismo antes de seu Triunfo. São Paulo. Editora Paz e Terra, 1977.

HOBBES, Thomas Malmesbury. **Leviatã ou Matéria, Forma e Poder de um Estado Eclesiástico e Civil.** Tradução José Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. 4 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

LOCKE, John. **Segundo Tratado sobre o Governo Civil.** Tradução E. Jacy Monteiro. 3. ed.. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MARSHALL, T. H. **Cidadania, Classe Social e Status.** Tradução Meton Porto Gadelha. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

PLATÃO. A **República.** Tradução Leonel Vallandro. São Paulo: Tecnoprint, [19].

ROUSSEAU, Jean-Jacques. O **Contrato Social.** Princípios de Direitos Públicos. Rio de Janeiro: Tecnoprint, [19].

SOARES, Mário Lúcio Quintão. Direitos Fundamentais do Homem nos Textos Constitucionais Brasileiro e Alemão. In: **Revista de Informação Legislativa,** ano 29. n. 115. Brasília: Senado Federal, 1992.

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO ATO DE PRESENTEAR

Luciano Zamberlarí[1]
Lurdes Marlene Seide Froemming [2]
Ariosto Sparemberger[3]
Leneidi Fátima Preto[4]
Maglioni Beatriz Pretoi[5]

RESUMO: O objetivo do presente estudo é identificar o comportamento dos consumidores de Santa Rosa/RS, quanto à compra de presentes, com base na análise e descrição dos elementos que influenciam esse processo.

0 estudo utilizou-se de pesquisas qualitativas através do método de entrevistas tipo grupos de foco a uma amostra não-probabilística por julgamento. As entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado para que a discussão pudesse ser desenvolvida. A pesquisa quantitativa foi direcionada a uma amostra não-probabilística por conveniência, composta por 404 respondentes. O questionário foi estruturado com 142 questões, sendo parte destas a caracterização do entrevistado. Para coleta destes dados, utilizou-se o método *survey.* Os aspectos avaliados foram: ocasiões em que as pessoas mais costumam presentear, mensagens e expectativas diante do ato de presentear, atributos de um bom presente, produtos utilizados como presentes para homens, mulheres e crianças, fontes de informações mais utilizadas para compra de presentes e

[1] Mestre em Gestão Empresarial FG VI/RS Professor e Pesquisador da UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
[2] Doutora, Professora do Mestrado em Desenvolvimento Gestão e Cidadania na UNIJUI- Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
[3] Mestre em Administração e Professor da UNIJUI- Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
[4] Acadêmica do Curso de Administração da UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
[5] Acadêmica do Curso de Administração da UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

presentes que o entrevistado mais e menos gostaria de receber. De maneira geral, através dos dados coletados, foi possível desenvolver uma interpretação e análise, revelando importantes aspectos inerentes ao comportamento do consumidor diante do ato de presentear.

Palavras-Chave: Comportamento do consumidor. Ato de presentear. Varejo.

ABSTRACT : The goal of this study is to identify consumer behavior regarding gift purchase, based on the analysis and description of the elements that influence this process. The study used qualitative research through focus group interviews on non-probability samples. The interviews followed a semi-structured script, so as to allow discussion. The quantitative research was addressed to a non-probabilistic sample per convenience, formed by 404 people. The questionnaire was structured with 142 questions, and part of the questions sought to describe the interviewees profile. The survey method was used for data collection. The evaluated aspects were: occasions in which people use to give gifts most, messages and expectations before the act of gift giving, attributes of a good gift, goods used as gifts for men, women and children, most frequently used sources for gift purchasing, and gifts that the interviewees most/least like to receive. Collected data allowed us to develop data interpretation and analysis, revealing important aspects of consumer behavior which are inherent to the act of gift giving.

Keywords: Consumer behavior. Gift giving. Retail.

1. INTRODUÇÃO

Em virtude da grande disponibilidade de bens e serviços no mercado atual e da velocidade da informação e do conhecimento cada vez mais acelerada, a essência para sobrevivência das organizações é adotar uma visão estratégica que possibilite a implementação de práticas de diferenciação para estimular o consumo dos produtos no varejo. As organizações devem estar atentas aos aspectos que as norteiam interna e externamente transformando em possibilidade de ganho, as mudanças advindas da constante evolução do ambiente.

Percebe-se que a concorrência está cada vez mais acirrada e os clientes cada vez mais conhecedores e consumidores exigentes. Conhecer a tendência e o comportamento dos consumidores na hora,

antes e após a compra é uma importante ferramenta para obter diferenciação no mercado. Uma contribuição valiosa para obter sucesso nas vendas é disponibilizar atenção para motivações, percepções, nível de conhecimento, atitude e personalidade do cliente. Além disso, é de grande valia analisar de que modo cada tipo de comportamento pode influenciar a decisão de compra do consumidor (FUTRELL, 2003).

Conforme afirmam Engel, Blackwell e Miniard (2000), o comportamento do consumidor é definido como as atividades diretamente ligadas à obtenção, consumo e disposição de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações.

O ato de presentear, segundo Shiffman e Kanuk (2000) é uma parte especialmente interessante do comportamento do consumidor. É definido como um processo que ocorre entre um doador e um receptor; um ato de comunicação simbólica com significados explícitos e implícitos. Esse processo é familiarizado no mundo inteiro como sendo uma prática universal que enfatiza aspectos intangíveis acima do objeto tangível. É uma situação vivenciada por todas as pessoas em muitos momentos da vida, sendo relevante para o varejo, uma vez que representa significativo valor para os negócios.

Sabe-se que a compra de presentes é responsável por grande parte do volume de vendas no varejo. Conforme Pépece et al. (2001), o volume de vendas representado pelas compras para presentes, em diversas categorias do varejo como roupas, calçados, cosméticos, flores, dentre outros, supera os 50% das vendas totais, uma vez que os mesmos são considerados produtos utilizados com freqüência nesse tipo de consumo. Segundo Wilkie (1994, apud PÉPECE, 2002) estima-se que nos EUA, este setor represente 10% do total das vendas de varejo. Esse estudo visa analisar os atributos e variáveis que influenciam o comportamento de consumo, considerando como objeto principal a compra de presentes. Estudar a prática de presentear é importante, tanto por seu valor representativo na economia, quanto pela representatividade de seu papel em criar e manter relacionamentos, dado que os presentes são expressões tangíveis desses relacionamentos (SHERRY, 1983; GARNER e WAGNER, 1991).

O artigo encontra-se dividido em três partes. A primeira expõe uma breve revisão da literatura sobre o comportamento dos consumidores especialmente no que se refere ao ato de presentear. A segunda descreve os procedimentos metodológicos enfatizando aspectos relacionados à pesquisa exploratória e descritiva. E a terceira

apresenta as análises e interpretações obtidas através das pesquisas, bem como implicações que podem ser consideradas pelas empresas varejistas ao realizarem esse tipo de comércio.

2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO ATO DE PRESENTEAR

Segundo Minicucci (1994), a palavra comportamento vem de com-PORT-a-mento. O termo PORT deu origem à palavra portare, que significa levar, conduzir. O significado dessa expressão estendeu-se a outras palavras como importar, exportar e transportar. Assim, pode-se dizer que a palavra com-PORT-a-mento significa levar ou carregar diferentes modos de agir que se expressam em diferentes situações de estímulo. Para Kotler (1998) estudar o comportamento do consumidor é verificar como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e dispõem de bens, serviços, idéias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos.

Diariamente, as pessoas participam de uma variedade de atividades atualizadas, tanto como indivíduos quanto na qualidade de participantes de uma comunidade maior. O comportamento ritual é caracterizado como um conjunto de vários comportamentos simbólicos que ocorrem em uma seqüência fixa, individualmente ou em grupos, que tendem a serem repetidos periodicamente. O oferecimento de presentes é considerado um ritual, porém assume dimensões distintas entre culturas diferentes. Na visão de Farias et al. (2001), o comportamento do consumidor no ato de presentear é um comportamento que apresenta características simbólicas e sentimentais. Ou seja, o indivíduo é engajado neste ato, devido a uma necessidade de vivenciar emoções e experiências cognitivas, cumprir uma obrigação, transmitir utilidade e também materialismo.

Segundo Pépece (2002), a cultura tem grande influência no comportamento de consumo, especialmente no que diz respeito à compra de presentes. Na maioria das vezes, esta compra ocorre devido a ocasiões e datas comemorativas que tenham significado para determinado povo ou cultura. Sherry (1983) desenvolveu um modelo que oferece uma visão completa sobre a estrutura do processo de troca de presentes. Segundo ele, o processo consiste em três fases: Gestação; Prestação; e Reformulação. A fase da gestação corresponde a todo comportamento antecedente à real troca de presentes envolvendo uma procura interna do doador relacionando concepções de si mesmo, do receptor e do presente, e externa envolvendo lojas ou agências

apropriadas. A fase da prestação envolve a troca real do presente, em que cada parte experimenta um resultado afetivo, variando de satisfação até decepção. A fase da reformulação é a fase final do processo em que as percepções da troca influenciam o desenvolvimento, a realimentação e reformulação da relação entre as partes.

3. DIMENSÕES RELACIONADAS AO ATO DE PRESENTEAR

O ato de presentear inclui vários aspectos inerentes ao comportamento do ser humano. Segundo Larsen e Watson (2001), os presentes podem ser descritos como um investimento na relação entre doador e receptor. Esse investimento é considerado o maior e mais significativo valor do presente.

Várias dimensões podem ser observadas, quando o indivíduo é engajado no comportamento de presentear. A dimensão emocional envolve todos os aspectos emocionais que ligam os indivíduos aos presentes. Sentimentos como alegria e surpresa, ou até mesmo ansiedade e insegurança, fazem parte das conexões existentes no processo de presentear. Sheth, Mittal e Newman (2001) consideram o ato de enviar ou receber presentes, como um "consumo hedonista", ou seja, o consumo de produtos ou serviços pelo prazer intrínseco que oferecem e não para resolver algum problema no ambiente físico. O valor hedonista de um produto é caracterizado pelo prazer dos sentidos que propiciam estímulos emocionais. Não há dúvidas, que o custo monetário de um objeto pode aumentar seu valor. Porém, é considerado uma pequena parte do custo global do presente. Investimentos de tempo esforços psíquicos compõem o chamado "custo psíquico do presente". Esse custo toma os presentes altamente estimados (LARSEN e WATSON, 2001).

A troca de presentes é um ato significativamente valorizado pelo aspecto emocional. Belk e Coon (1993), em seus estudos, referem-se aos presentes como "objetos de amor" e não simplesmente como objetos materiais. Segundo eles, em uma permuta, qualquer pessoa pode "comprar algo", mas não qualquer pessoa pode "dar algo". Os presentes são uma parte do ser do doador e não apenas uma parte de uma loja de departamentos. O ato de presentear os outros é uma maneira de incluir esses "outros" no estendido relacionamento de um doador. Segundo Belk(1998 apud WEBSTER ENOTTINGH AM, 2000) trocar presentes significa criar extensões de si mesmo para os outros, tornando os objetos ou serviços um caminho para essa conexão. A dimensão pessoal no ato de presentear reflete o comportamento e as percepções dos doadores e dos receptores relativo à identidade de ambos (NEISSER, 1973;

SHURMER, 1971, apud SHERRY, 1983). A ligação interpessoal, expressa a apresentação própria do doador, e a imagem do receptor na forma de um presente. Segundo Belk e Coon (1993), os indivíduos, ao se tornarem doadores de presentes, estão doando uma parte de si mesmos. Os receptores ao aceitarem os presentes estão recebendo a "essência espiritual" de alguém. As relações interpessoais podem ser profundamente afetadas pela troca de presentes. Um receptor encantado com um presente, provavelmente se transformará em um doador com semelhante resposta. Alternativamente, um presente mal recebido resultará em decepção para ambas as partes, podendo até haver a ruptura da relação.

A dimensão social revelada em uma troca de presentes pode refletir integração ou distância social (SHERRY, 1983). O valor agregado ao produto é atribuído não somente ao aspecto físico, mas sim, a todo um conjunto de idéias e significados que são expressos nesta prática. Todo indivíduo ao receber um presente estabelece muitas conexões com o doador. Algumas estão claramente explícitas, porém outras são implícitas e talvez aparecem somente em um nível tácito de compreensão entre ambas as partes. Grubb e Grathwohl (1967) corroboram essa idéia ao observarem que um produto pode ser considerado um símbolo carregado de significados e servir como um dispositivo comunicativo simbólico para alcançar reconhecimento social.

Na visão de Wolfinbarger (apud FARIAS et al., 2001), os presentes são mais valiosos para os indivíduos pelo seu simbolismo que pelo seu benefício material. A dimensão simbólica refletida pelos doadores no ato de presentear pode estar relacionada a quatro categorias:

- presentes que simbolizam o próprio doador;
- presentes que simbolizam a percepção que o doador tem sobre o receptor;
- presentes que simbolizam uma convenção;
- presentes que são expressivos e possuem muitos significados atrelados a eles.

Segundo Sherry e McGrath (1989, apud WEBSTER e NOTTINGHAM, 2000), os consumidores expressam ambivalência ao escolher presentes. Eles freqüentemente podem ser motivados pela obrigação e por motivos sentimentais. A atitude de experiência positiva e a obrigação ao dar presentes são consideradas duas posições distintas e não opostas de um espectro (BEATTY, KAHLE e HOMER, 1991; WOLFINBARGER e YALE, 1993; apud WEBSTER e NOTTINGHAM, 2000). Para Goodwin et al. (1993, apud FARIAS et

al., 2001) existem duas formas de obrigação: reciprocidade e ritual. A reciprocidade enfatiza a troca mútua, visando sustentar parâmetros sociais do ciclo de dar e receber. Os rituais são entrelaçados na cultura e relacionam eventos freqüentes da vida de todas as pessoas.

A dimensão econômica no processo de presentear foi enfoque de estudos realizados por Garner e Wagner (1991). Eles demonstraram que a probabilidade de dar presentes, e o valor das despesas anuais para cumprir com esta finalidade estão fortemente relacionados ao tamanho da família, ciclo de vida, educação e renda. Quando ocorre um aumento de renda, a proporção alocada a despesas para presentes aumenta mais rapidamente que o aumento proporcional em renda.

Entretanto, muitos consumidores são guiados em seu comportamento de presentear, pela função utilitária que os objetos oferecem estimando os produtos pelas vantagens funcionais que apresentam. Webster e Nottingham (2000) descrevem que os motivos que levam um indivíduo a engajar no comportamento de presentear podem ser baseados em recompensas sentimentais, experimentais e subjetivas ou em desejos que visam alcançar benefícios funcionais. De acordo com Solomon (2002), as pessoas oferecem presentes aos outros expressando seus sentimentos, porém, freqüentemente encontram motivos para dar algo a si próprias. Muitas podem ser as razões, como recompensas por boas ações, incentivos e motivações para realização de uma meta, consolo após eventos negativos e consumo atrelado a datas religiosas e comemorativas.

Considerando a dimensão simbólica, onde os indivíduos ao presentearem sentem prazer com este gesto, Toumier (1966, apud FARIAS et al.,2001) sugere que dar presentes para outras pessoas, também pode consistir em autopresentear-se, uma vez que o prazer pessoal advém da observação da felicidade do receptor do presente.

Schiffman e Kanuk (2000) consideram o comportamento de autopresentear como um "estado de espírito". Se um consumidor adquirir algum produto do qual necessita, então trata-se simplesmente de uma compra. Por outro lado, se o mesmo consumidor adquirir o mesmo produto como "um presente para si mesmo", então essa atitude assume outra dimensão com significados especiais, tornando a aquisição um autopresente.

4. **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O principal objetivo de uma pesquisa é investigar as particularidades sobre determinado assunto, a fim de gerar informações

úteis para compreensão do tema abordado. Segundo Malhotra (2001), seu uso visa melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas de marketing. Para efetivar os objetivos propostos nesse estudo, utilizaram-se duas formas de pesquisa: uma de caráter exploratório e outra de caráter descritivo.

1) Pesquisa Exploratória - a pesquisa exploratória, inicialmente foi desenvolvida com a revisão da literatura através de levantamentos bibliográficos sobre o comportamento do consumidor. Visando aumentar a compreensão desse assunto foram realizadas, entrevistas tipo grupos de foco.

2) Pesquisa Descritiva - envolveu a aplicação e análise de entrevistas estruturadas através de um questionário com 142 atributos relacionados ao comportamento do consumidor diante do ato de presentear.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória visa explorar uma situação, com o objetivo de fornecer critérios e compreensão sobre o problema abordado pelo pesquisador. Para esta pesquisa, utilizaram-se dados secundários externos visando desenvolver uma concepção adequada sobre o tema proposto. A pesquisa qualitativa envolveu a utilização de entrevistas do tipo grupos de foco, a fim de obter informações precisas, capazes de identificar as características mais relevantes no comportamento de compra dos indivíduos no ato de presentear. As amostras utilizadas neste estudo são consideradas não-probabilísticas por julgamento e os grupos foram constituídos considerando diversificação das características dos participantes, quanto ao sexo, idade, escolaridade, estado civil e renda.

A pesquisa descritiva, segundo a concepção de Malhotra (2001), é um tipo de pesquisa conclusiva, cujo objetivo é descrever alguma coisa, normalmente características ou funções do mercado. Para realizar o diagnóstico do perfil de compra dos consumidores de Santa Rosa, quanto ao ato de presentear, utilizaram-se dados coletados através de entrevistas pessoais para determinar os diversos atributos que envolvem o comportamento dos indivíduos na compra de presentes. A pesquisa desenvolvida é considerada de corte transversal e os dados foram coletados de uma amostra não-probabilística por conveniência. As pessoas foram selecionadas subjetivamente e a coleta de informações foi realizada somente uma vez, de uma única amostra de elementos da população.

Na etapa exploratória foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com a aplicação de questionários realizados de maneira semi-estruturada e direcionados a nove grupos diferentes de consumidores. (quantos componentes cada grupo?) As entrevistas

foram do tipo grupos de foco sistematizadas com perguntas abertas fornecendo liberdade de resposta aos participantes.

Os respondentes ofereceram contribuições úteis para a análise, bem como para o desenvolvimento da pesquisa descritiva, pois o procedimento baseado em entrevistas do tipo grupos de foco revela emoções que muitas vezes ficam obscuras em procedimentos formais.

A etapa descritiva envolveu uma pesquisa quantitativa. O método empregado foi o survey, com a aplicação de entrevistas pessoais a uma amostra de 404 participantes. O questionário foi elaborado com base em informações geradas nas entrevistas de grupos de focos realizadas, bem como em bibliografias sobre o assunto em questão e estudos já realizados como Pépece et al. (2001).

Visando obter informações precisas e completas sobre o comportamento das pessoas ao presentear, o questionário apresentou 142 questões referentes a (a) Ocasiões em que as pessoas mais costumam presentear; (b) Dimensões relacionadas às mensagens e expectativas do ato de presentear; (c) Atributos de um bom presente; (d) Fontes de informações para compra de presentes; (e) Produtos mais utilizados como presentes para homens, mulheres e crianças; e (f) Presentes que as pessoas mais e menos gostariam de receber, mais a caracterização do entrevistado. Para realização dessa pesquisa utilizou-se a escala de Likert nas questões que relacionavam: ocasiões em que as pessoas mais costumam presentear; dimensões relacionadas às mensagens e expectativas do ato de presentear; atributos de um bom presente; produtos mais utilizados como presentes para homens, mulheres e crianças; e fontes de informações para compra de presentes. Nas questões que revelaram os presentes que o entrevistado mais e menos gostaria de receber, utilizou-se a escala nominal de múltipla escolha. Na caracterização do entrevistado empregou-se a escala nominal de múltipla escolha com resposta única.

Para determinar os diversos atributos que envolvem o comportamento dos indivíduos na compra de presentes, as informações agrupadas na investigação bibliográfica, bem como aquelas adquiridas através das entrevistas dos grupos de foco foram relacionadas, a fim de fornecer subsídios para o desenvolvimento da pesquisa quantitativa e incrementar as análises da etapa descritiva. A análise dos dados obtidos através da pesquisa quantitativa foi realizada com o auxílio de um software estatístico, o SPSS (Statistical Package the Social Scienses). As técnicas escolhidas para interpretar os dados foram: a distribuição

de freqüência, o Teste T (t- statistic) para examinar as variáveis referentes ao sexo dos entrevistados e a Análise de Variância (Oneway Anova) para realizar análises que envolveram mais de dois grupos, como idade, escolaridade, renda familiar e estado civil. Para avaliação dos contrastes entre os grupos utilizou-se o método da diferença honestamente significante (HSD) tukey (HAIR et al., 2005).

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos através da Análise de Freqüência consideram os itens componentes do questionário agrupados em categorias distintas. Algumas categorias foram retratadas de acordo com o estudo de Pépece et al.(2001), e outras foram desenvolvidas considerando teorias de autores como: Webster e Nottingham (2000); Sherry (1983); Wooten (2000); Larsen e Watson (2001); Belk e Coon (1993); Farias et al. (2001); Mick e Demoss (1990). Os resultados obtidos através do Teste T e Oneway ANOVA consideram as diferenças das variáveis sexo, faixa etária, escolaridade, renda e estado civil dos participantes da amostra. Optou-se estruturar as tabelas que descreveram as diferenças entre esses grupos apresentando somente as questões cujos dados apontaram tendências, a uma significativa diferença de 0,05 (P<0,05).

A questão Ocasiões em que as pessoas mais costumam presentear foi verificada através de 14 itens, agrupados em 4 categorias de ocasiões: (1) Datas comemorativas; (2) Sem data específica; (3) Festas religiosas; e (4) Outras ocasiões.

Tabela 1 - Ocasiões em que as pessoas mais costumam presentear

Ocasiões	Descrição dos Itens	DT	NN	CT
Datas comemorativas	Dia das mães Dia dos pais Aniversários Dia das crianças Dia dos namorados Dia de comemoração de uma profissão Casamentos Formaturas	9,4	15,87	74,75
Sem data específica	Sempre que der vontade	38,0	31,1	30,9
Festas Religiosas	Natal Páscoa	4,3	13,05	**82,65**
Outras Ocasiões	Amigo secreto Retribuir um presente ganho Dar um presente como forma de agradecimento	17,73	29,56	52,73

DT= discordo totalmente + discordo; NN= nem concordo nem discordo; CT= concordo + concordo totalmente

De acordo com a Tabela 1, a maioria das respostas forneceu concordância para o agrupamento Festas Religiosas (82,65%). Esse resultado pode ser reflexo da cultura na qual as pessoas encontram-se inseridas, onde o enredo de festas religiosas, como Natal e Páscoa está direcionado a significados embutidos no aspecto religioso, bem como ao simbolismo que relaciona estas comemorações à troca de presentes. Segundo Wolff (2002), o simbolismo influencia as preferências, decisões e motivações de compra que são arraigadas e inconscientes, e que em geral duram uma vida inteira.

Tabela 2 - Sexo x Ocasiões em que as pessoas mais costumam presentear

	Item	Sexo		p
		Feminino	Masculino	
1	Sempre que der vontade	3,06	2,73	**0,006**
2	Dar um presente como forma de agradecimento	3,60	3,30	**0,003**
3	Formaturas	4,03	3,79	**0,013**

A Tabela 2 apresenta a diferença de sexo, considerando as ocasiões em que as pessoas mais costumam presentear. Os resultados demonstram que as mulheres costumam presentear mais do que os homens Sempre que der vontade, como Forma de agradecimento e em Formaturas. Algumas ocasiões parecem não impulsionar os homens a engajar no ato de presentear, especialmente quando o possível receptor não está esperando ser presenteado, em que a espontaneidade é o principal aspecto. Entretanto em ocasiões que merecem certa formalidade como o caso de Formaturas, homens podem transferir a responsabilidade de escolha dos presentes para as mulheres. Segundo Rucker, Freitas e Dolstra (1994, apud WEBSTER e NOTTINGHAM, 2000), freqüentemente homens buscam auxílio de mães, cônjuges ou outra mulher para compra de presentes.

A Tabela 3 apresenta as Dimensões relacionadas às mensagens e expectativas do ato de presentear através de 26 itens agrupados em 6 categorias distintas: (1) Sedução; (2) Altruísmo; (3) Afeto; (4) Obrigação; (5) Cognitiva e emocional; e (6) Autopresentear.

Tabela 3 - Dimensões relacionadas às mensagens e expectativas do ato de presentear

Dimensões	Descrição	DT	NN	CT
Sedução	Manter relações com as pessoas Forma de conquistar a pessoa que recebe o presente É uma forma de dizer que gosto da que recebe o presente Forma de as pessoas guardarem recordações de mim Homenagem a quem recebe o presente Presentear é uma forma de transmitir amor	12,13	23,08	**64,78**
Altruísmo	Espero promover a paz/harmonia com quem recebe o presente Promover a união familiar Recebe a amizade da pessoa que recebe o presente Maneira de pedir desculpas	24,6	31,5	43,92
Afeto	É uma forma de agradecimento É uma demonstração de amizade É um momento de satisfação pessoal	12,2	26,96	60,93
Obrigação	Quando recebo um presente, sinto que sou obrigado a retribuir Freqüentemente me sinto obrigado a dar presentes Freqüentemente dou presentes porque me sentiria culpado de não o fizesse Sinto-me na obrigação de retribuir os presentes que recebo	58,1	23,72	18,17
Cognitiva e emocional	Procuro sempre dar de presente algo "novo" Procuro dar presentes que possam ser úteis Ao escolher um presente me preocupo com a durabilidade Criatividade na escolha é fundamental para se dar um bom presente Sou cuidadoso na escolha do presente Procuro escolher presentes que sejam exclusivos Costumo presentear a mim mesmo como forma de recompensa	12,1	23,25	**64,63**
Autopresentear	Costumo presentear a mim mesmo quando me sinto triste Gasto mais com presentes para mim do que para os outros	51,3	24,63	24,10

DT= discordo totalmente + discordo; NN= nem concordo nem discordo; CT= concordo + concordo totalmente

Percebe-se relevância na dimensão Sedução entre os participantes da amostra, com 64,78%. Isso demonstra a significativa preocupação do doador com o feedback na troca de presentes, evidenciado através do realinhamento do relacionamento com o receptor. Isso evidencia que doadores procuram em seus presentes transmitir mensagens positivas de amor aos receptores. A dimensão Cognitiva e emocional destaca-se com 64,63% das respostas. Observa-se que, além de maximizar a felicidade do receptor transmitindo mensagens positivas de amor, as pessoas intrinsecamente manifestam seu próprio eu, através dos presentes. Os objetos se tornam receptores do ser do doador, que oferece uma porção do seu interior para o receptor **(SHERPvY,** 1983).

Através da Tabela 4 é possível perceber as diferenças de sexo considerando as dimensões relacionadas às mensagens e expectativas do ato de presentear.

Tabela 4 - Sexo x Dimensões relacionadas às mensagens e expectativas do ato de presentear

	Item	Sexo		p
		Feminino	Masculino	
1	Forma de conquistar a pessoa que recebe o presente	3,37	3,63	**0,015**
2	Maneira de pedir desculpas	3,25	2,98	**0,022**
3	É uma demonstração de amizade	3,87	3,67	**0,017**
4	Procuro escolher presentes que sejam exclusivos	3,20	3,43	**0,037**
5	Presentear é uma forma de transmitir amor	4,03	3,81	**0,034**
6	Costumo presentear a mim mesmo quando me sinto triste	2,58	2,27	**0,008**

As mulheres revelaram maior concordância nas questões Maneira de pedir desculpas; É uma demonstração de amizade; Procuro escolher presentes que sejam exclusivos; Presentear é uma forma de transmitir amor; e Costumo presentear a mim mesmo quando me sinto triste. Os homens destacaram-se quanto ao item Forma de conquistar a pessoa que recebe o presente. Esse resultado relaciona a idéia de que homens reportam características mais práticas, enquanto as mulheres são mais envolvidas por características sentimentais. Entretanto a conquista é um aspecto culturalmente atribuído aos traços masculinos. Segundo Larsen e Watson (2001), os homens podem visualizar os presentes como um caminho mais

A Tabela 5 mostra a comparação das dimensões relacionadas às mensagens e expectativas do ato de presentear e a escolaridade dos entrevistados. Através do resultado obtido nas questões Quando recebo um presente, sinto que sou obrigado a retribuir e Freqüentemente me sinto obrigado a dar presentes, constata-se que pessoas com maior grau de escolaridade não oferecem presentes motivados pela obrigação. Elas têm compreensão de que a troca de presentes não está somente ligada ao nível do objeto. Segundo Wolff (2002), o consumo não pode ser visto como um fim, mas sim como um instante em que muito é criado e produzido.

Tabela 5 - Escolaridade x Dimensões relacionadas às mensagens e expectativas do ato de presentear

Item	1	2	3	p	Tukey
Manter relações com as pessoas	2,85	3,43	3,53	0,008	1 e 2/3
Forma de conquistar a pessoa que recebe o presente	2,93	3,64	3,49	0,005	1 e 2/3
Homenagem a quem recebe o presente	3,25	3,83	3,78	0,014	1 e 2/3
É um momento de satisfação pessoal	2,81	3,33	3,31	0,052	1 e 2/3
Quando recebo um presente sinto que sou obrigado a retribuir	2,15	2,74	2,56	0,04	1 e 2
Freqüentemente me sinto obrigado a dar presentes	1,81	2,35	2,23	0,059	1 e 2
Ao escolher um presente, me preocupo com a durabilidade	3,96	3,37	3,24	0,006	1 e 2/3
Presentear é uma forma de transmitir amor	3,38	3,95	3,97	0,018	1 e 2/3
Costumo presentear a mim mesmo quando me sinto triste	1,96	2,32	2,53	0,02	1 e 3

1= 1° grau; 2= 2º grau; 3= superior

Referindo-se as questões que enfatizam as dimensões relacionadas às mensagens e expectativas do ato de presentear e o estado civil dos respondentes, afirma-se que não houve nenhuma diferença significativa nos itens desta dimensão.

Os Atributos, que relacionam um bom presente (Tabela 6) foram verificados, através de 11 enunciados agrupados em 2 categorias: (1) Simbolismo e (2) Confiança. Percebe-se que, a dimensão da Confiança, obteve 64,85% de concordância entre os respondentes. Os presentes manifestam a auto-identidade do doador e a imagem do receptor. Presentes que exprimem confiança simbolizam características efetivas da personalidade do doador, bem como, representam o significado da conexão existente com o receptor. Essa idéia é corroborada por Wallendorf e Arnould (1988), ao afirmar que os objetos são capazes de estender autoconceitos, propagar caráter e carregar lembranças dos doadores.

Tabela 6 - Atributos de um bom presente

Dimensões	Itens	SI	RI	MI
Simbolismo	Boa aparência/beleza Originalidade Modelo/design Embalagem	12,5	26,97	60,59
Confiança	Qualidade Utilidade Durabilidade Garantia Preço Marca	14,03	21,11	**64,85**

SI= sem importância + pouca importância; RI= razoável importância; MI= importante + muito importante

As Fontes de informações que os presenteadores mais utilizam foram verificadas por meio de 13 itens divididos em 4 categorias: (1) Fontes interpessoais; (2) Fontes de recomendações religiosas; (3) Fontes comerciais; e (4) Fontes de mídia de maior alcance.

Fontes	Descrição do Itens	NU	UR	SU
Fontes Interpessoais	Amigos Cônjuge Parentes A própria pessoa que irá receber o presente	21,7	24,2	**54,12**
Fontes de Recomendações Religiosas	Ensinamentos religiosos	75,2	15,8	9,0
Fontes comerciais	Vendedor Catálogos Outdors Folhetos	42,8	28,45	28,72
Fontes de mídia de maior Alcance	Internet Revistas Televisão Rádio	44,0	25,87	30,17

NU= nunca utilizo + quase nunca utilizo; UR= utilizo regularmente; SU= quase sempre utilizo + sempre utilizo

Percebe-se, de acordo com a Tabela 7, que 54,12% dos entrevistados sempre utilizam as Fontes interpessoais como referências para compra de presentes. Isso pode estar relacionado ao vínculo estabelecido entre as pessoas. Opiniões de pessoas próximas podem ser consideradas mais relevantes e mais sinceras, pelos presenteadores, do que informações advindas de outras fontes.

A Tabela 8 apresenta as diferenças significativas entre homens e mulheres na utilização de fontes de informações para compra de presentes. Esse resultado pode estar relacionado à idéia de que o homem, no geral busca mais suporte para suas decisões de compra de presentes em veículos que estão mais próximos de sua vida diária.

Tabela 8 - Sexo x Fontes de informações para a compra de presentes

	Item	Sexo		p
		Feminino	Masculino	
1	Internet	2,05	2,96	**0,000**
2	Revistas	2,24	2,77	**0,000**
3	Folhetos	2,50	2,79	**0,017**
4	Televisão	2,94	3,35	**0,001**
5	Outdoors	2,36	2,66	**0,014**
6	Rádio	2,40	2,88	**0,000**

A Tabela 9 destaca as fontes de informações que apresentaram significativas diferenças, quanto à faixa etária dos consumidores, diante da compra de presentes. É possível perceber que os indivíduos procuram obter informações com pessoas mais próximas de seu convívio buscando um "suporte de afirmação", para efetuar suas compras de presentes.

Tabela 9 - Idade dos consumidores x Fontes de Informações para compra de presentes

Item	1	2	3	4	5	p	Tukey
Amigos	3,97	3,86	3,39	3,41	3,00	0,000	1/2 e 5
Cônjuge	2,81	3,60	3,92	3,87	3,86	0,001	1 e 2/3/4/5
Parentes	3,55	3,27	3,01	2,47	3,10	0,000	1/2 e 4

1= até 17 anos; 2= de 18 a 29 anos; 3= de 30 a 39 anos; 4= de 40 a 49 anos; 5= 50 anos ou mais.

A Tabela 10 mostra as diferenças de utilização das fontes de informações para compra de presentes considerando a escolaridade dos respondentes. É possível observar que indivíduos com ensino médio e nível superior utilizam mais Internet, Revistas, Televisão e Outdoors como fonte de informação para compra de presentes do que indivíduos de ensino fundamental. Isso talvez ocorra, pois indivíduos mais instruídos são mais atraídos pelas informações, advindas destes meios de comunicação considerando o fácil acesso dos mesmos por eles.

Tabela 10 - Escolaridade x Fontes de Informações para compra de presentes

Item	1	2	3	p	Tukey
Internet	1,80	2,43	2,62	0,016	1 e 2/3
Revistas	1,88	2,47	2,58	0,026	1 e 2/3
Televisão	2,50	3,16	3,24	0,013	1 e 2/3
Outdoors	1,69	2,50	2,60	0,001	1 e 2/3

1=1° grau; 2= 2º grau; 3= superior

As Tabelas 11, 12 e 13 oferecem um esboço dos produtos evidenciando o grau de utilização dos mesmos como presentes para homens, mulheres e crianças respectivamente. O agrupamento estabelece 4 categorias: (1) Bens de uso pessoal; (2) Produtos e utilitários para residência; (3) Produtos culturais/lazer; e (4) Brinquedos.

Tabela 11 - Produtos utilizados como presentes para homens

Dimensão	Item	NU	UR	SU
Bens de uso Pessoal	Roupas Calçados Perfumes Jóias Bijuteriass Chocolates/doces Cartões Cosméticos Bebidas Telefones celulares Cestas especiais (café da manhã, Natal) Óculos Relógios	43,0	21,18	35,84
Produtos e utilitários para Residências	Objetos de decoração (casa, escritório, etc.) Utensílios domésticos (liquidificador, Batedeira, geladeira , etc.) Artigos de enxoval (cama, mesa e banho) Eletroeletrônicos (TV, DVD, SOM)	63,5	18,87	17,62
Produtos culturais/lazer	CDs Livros Artigos esportivos Viagens Animais de estimação	39,0	19,7	**41,32**
Brinquedos	Brinquedos Bichos de Pelúcia	76,35	12,95	10,7

NU= nunca utilizo + quase nunca utilizo; UR= utilizo regularmente; SU= quase sempre utilizo + sempre utilizo

É possível observar, que os produtos que os entrevistados mais utilizam como presentes para homens pertencem à categoria Produtos culturais/lazer. Em tempos passados, a cultura determinava que o homem era o "chefe" do grupo, da comunidade e da família. A responsabilidade das decisões importantes era atribuída somente a ele. Mesmo em tempos modernos, onde a mulher conquistou muito espaço

na sociedade nota-se que algumas atribuições ainda encontram-se enraizadas na cultura. Segundo Maffesoli (2000), citado por Casotti (2004), vivemos atualmente um período de redescoberta, em que o indivíduo está sempre ligado pela cultura, pela comunicação e pelo lazer a uma comunidade vivenciando experiências acumuladas através dos tempos.

De acordo com a Tabela 12 é possível observar que os produtos mais utilizados como presentes para mulheres, foram os pertencentes à categoria Bens de uso pessoal, com 54,1%. Mulheres manifestam a feminilidade através de sua expressão pessoal. Segundo Belk (1996, apud RUTH, OTNES e BRUNEL, 1999), a mensagem chave do presente perfeito é o receptor singular, extraordinário e especial. Esse aspecto pode ser relevante nesta análise, uma vez que doadores de presentes visando satisfazer as expectativas dos receptores oferecem produtos de uso pessoal, que representam as características femininas, como perfumes, jóias e bijuterias, valorizados e apreciados significativamente pelas mulheres.

Tabela 12 - Produtos utilizados como presentes para mulheres

Dimensão	Item	NU	UR	SU
Bens de uso Pessoal	Roupas Calçados Perfumes Jóias Bijuterias Chocolates/doces Cartões Cosméticos Bebidas Telefones celulares Cestas especiais (café da manhã, Natal) Óculos Relógios	25,92	19,96	**54,1**
Produtos e utilitários para residências	Objetos de decoração (casa, escritório, etc.) Utensílios domésticos (liquidificador, Batedeira, geladeira , etc.) Artigos de enxoval (cama, mesa e banho) Eletroeletrônicos (TV, DVD, SOM)	28,8	25,42	45,75
Produtos Culturais/lazer	CDs Livros Artigos esportivos Viagens Animais de estimação	45,18	24,14	30,7
Brinquedos	Brinquedos Bichos de pelúcia	55,85	18,7	25,4

NU= nunca utilizo + quase nunca utilizo; UR= utilizo regularmente; SU= quase sempre utilizo + sempre utilizo

Através da Tabela 13 é possível perceber que os produtos mais utilizados para presentear crianças são os Brinquedos com 88,65% das respostas. Além dos brinquedos oferecerem grande felicidade e diversão, proporcionam à criança um processo de desenvolvimento em muitos sentidos como a percepção, emoção, afeto e criatividade.

Tabela 13- Produtos utilizados como presentes para crianças

Dimensão	Item	NU	UR	SU
Bens de uso Pessoal	Roupas Calçados Perfumes Jóias Bijuterias Chocolates/doces Cartões Cosméticos Bebidas Telefones celulares Cestas especiais (café da manhã, Natal) Óculos Relógios	56,21	17,76	26,0
Produtos e utilitários para residências	Objetos de decoração (casa, escritório, etc.) Utensílios domésticos (liquidificador, Batedeira, geladeira , etc.) Artigos de enxoval (cama, mesa e banho) Eletroeletrônicos (TV, DVD, SOM)	82,55	10,95	6,47
Produtos culturais/lazer	CDs Livros Artigos esportivos Viagens Animais de estimação	42,86	22,12	35,02
Brinquedos	Brinquedos Bichos de pelúcia	3,75	7,6	**88,65**

NU= nunca utilizo + quase nunca utilizo; UR= utilizo regularmente; SU= quase sempre utilizo + sempre utilizo

Os produtos considerados mais e menos relevantes pelos receptores de presentes considerando os participantes da amostra foram verificados através da descrição de 25 itens.

Tabela 14 - Presentes que o entrevistado mais e menos gostaria de receber

Descrição	Mais gostariam %	Menos gostariam %
Roupas	**60,3**	4,7
Perfumes	**50,3**	6,2
Calçados	**44,2**	5,9
CDs	31,4	6,8
Jóias	28,6	13,0
Viagens	24,6	2,2
Livros	24,4	14,4
Eletroeletrônicos (TV, DVD, Som)	24,2	4,8
Flores	21,2	15,6
Artigos esportivos	17,8	20,4
Objetos de decoração (casa, escritório, etc)	14,1	27,2
Artigos de enxoval (cama, mesa, banho)	11,2	29,9
Chocolates	10,8	8,6
Bebidas	9,4	25,4
Cestas especiais (café da manhã, Natal...)	9,3	5,2
Telefone celular	8,0	4,6
Utensílios domésticos (liquidificador, geladeira, etc)	7,8	33,6
Relógios	6,8	5,4
Telemensagem	6,2	**35,2**
Cartões	5,2	10,8
Brinquedos/bichos de pelúcia	4,7	33,3
Bijuterias	4,6	32,8
Cosméticos	3,4	15,0
Animais de estimação	2,6	27,5
Óculos	2,2	11,7

Conforme a Tabela 14, os respondentes revelaram que Roupas são os presentes que mais gostariam de receber, apresentando um percentual de 60,3% das respostas. Posteriormente verifica-se que 50,3% preferem os Perfumes e 44,2% dão primazia aos Calçados. Esses produtos são estimados pelos receptores pois oferecem utilidade pessoal, porém são considerados de natureza não durável. Produtos com vida útil curta necessitam freqüentemente serem substituídos. Assim, presentes que vão ao encontro dessa necessidade são considerados positivos pelos receptores.

O itemTelemensagem é o mais evidenciado como o presente que as pessoas menos gostariam de receber com um índice de 35,2% das respostas. O ato de presentear é um gesto simbólico, fortemente caracterizado pelas relações pessoais. Assim, esse resultado pode estar associado à impessoalidade embutida nesse presente. O aspecto da intangibilidade também pode ser relevante nesta análise. Receptores preferem objetos tangíveis que possam ser lembrados recordando os doadores, bem como o momento em que ocorreu a troca.

6. CONCLUSÃO

A troca de presentes é um ato aceito universalmente, tão envolvente pela freqüência em que ocorre na vida das pessoas quanto fascinante pelas dimensões que este gesto milenar abrange. O ambiente social determina as ligações sociais em que relacionamentos podem ser criados, mantidos ou extintos, diante de uma permuta. A ligação pessoal estabelecida no ato de presentear revela que o presente é a expressão própria do doador e a declaração da imagem que o mesmo tem do receptor.

Essa pesquisa evidencia que o ato de presentear é um fenômeno entrelaçado na vida dos consumidores nas mais diferentes culturas. O simbolismo atrelado às relações de troca de presentes expressa interação social e afirmação do autoconceito dos indivíduos. Segundo Belk, Wallendorf e Sherry (1989, apud RUTH, OTNES e BRUNEL, 1999), qualquer artigo insignificante pode tornar-se sagrado por cerimônias projetadas para transformar o objeto simbolicamente.

A cultura, os padrões de comportamento, os hábitos da vida e os ritos de passagem influenciam as atividades de consumo de produtos destinados a presentes. O significado simbólico que liga a troca de presentes ao sincronizado calendário cultural e eventos estruturais marcados por formalidade e cerimônia é um proeminente eixo de mensuração do comportamento de presentear.

A troca de presentes é significativamente influenciada pelo aspecto emocional embutido nesse gesto. As empresas precisam perceber esse ato através de um conjunto de fatores envolvidos por características tangíveis e intangíveis. Compreender o comportamento social e emocional do consumidor nesse processo simbólico de troca é fundamental para ofertar os produtos certos, visando satisfazer as expectativas que os clientes têm ao engajar nesse ato. Compreender a mensagem que o doador quer transmitir ao receptor através do presente, pode tornar-se uma importante ferramenta competitiva, oferecendo vantagem às empresas. É essencial o treinamento da equipe de vendedores, para que estes possam desenvolver percepções entre os atributos, considerados relevantes pelo doador do presente, o provável presente e a mensagem a ser transmitida ao receptor.

De acordo com Larsen e Watson (2001) o presente físico é apenas uma parte da troca total. Ele age como uma base de comunicação; um objeto gerador capaz de constituir e materializar felicidade. Segundo Bueno (1981, p. 484), felicidade é "ventura; contentamento; bem estar; boa sorte". Sendo assim os profissionais varejistas precisam perceber a importância do papel que as empresas assumem, ao ofertarem produtos destinados a presentes. Elas podem ser consideradas uma "ponte" de felicidade, responsáveis por estabelecer elos de ligação entre doadores e receptores.

REFERÊNCIAS

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BELK, R. W.; COON, G. S. GiftGiving as Agapic Love: andAlternative to the Exchange Paradigm Based on Dating Experiences. **Journal of consumer research,** v. 20,Dec. 1993.

BUENO, F. S. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa.** 11. ed. Rio de Janeiro: FENAME, 1981.

CASOTTI, L. M. **Como Enxergar Diferenças no Comportamento do Consumidor?** Algumas Reflexões sobre os Caminhos do Marketing. 28 Encontro da ANPAD, 2004.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ENGEL, J. F; BLACKWELL R. D; MINIARD R W. **Comportamento do Consumidor.** 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

FARIAS, S. A.; DIAS C. M.; BENEVIDES V. M. F; FERREIRA P. G. G.; BEZERRA L. E. F. O Comportamento de Presentear: Dimensões Motivacionais Relevantes para o Marketing. In: XXV Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2001, Campinas. **Anais...** 2001. CD ROM

FUTRELL, C. M. **Vendas:** Fundamentos e Novas Práticas de Gestão. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GARNER, T. I.; WAGNER, J. Economic Dimensions of Household Gift Giving. **Journal of Consumer Research.** Gainesville: Dec 1991. Vol. 18,ISS3;p.368.

GRUBB, E. L.; GRATHWOHL, H. L.Consumer Self-Concept Simbolism and Market Behavior: A Theoritical Approach. **Journal of Marketing.** New York: Oct 1967. V. 31, ISS 000004; p. 22 (6 pages)

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LARSEN, D.; WATSON, J. J. A Guide Map to the Terrain of Gift Value. **Psychology & Marketing.** Hoboken: Aug 2001. Vol. 18, ISS 8; p. 889.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing:** Uma Orientação Aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PEPECE, O. M. C. O Comportamento de Compra de Presentes: Mais um Simples Ato de Consumo ou uma Forma de Expressão de Significados. In: XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2002, Salvador. **Anais...** 2002. CD ROM.

PÉPECE, O. M.a C; MARCHETTI R. Z.; PRADO. Aspectos Sociodemográficos e Culturais Relacionados a Compra de Presentes: Implicações para o Varejo Especializado. In: XXV Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2001, Campinas. **Anais...** 2001. CD ROM.

RUTH, J. A; OTNES, C. C; BRUNEL, F. F. Gift Receipt And Reformulation of Interpersonal Relationships. **Journal of Consumer Research.** Gainesville: Mar. 1999. V. 25, ISS 4; p. 385.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing:** Conceitos e Metodologia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SOLOMOM, Mi R. O **comportamento do Consumidor:** Comprando, Possuindo e Sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHIFFMAN, L G; KANUK, L L. **Comportamento do Consumidor.** 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

SHERRY Jr, J F. Gift-Giving in Anthropological Perspective. **Journal of Consumer Research;** v. 10, p. 157-168, Sep. 1983.

SHETH J N; MITTAL, B.; NEWMAN B. I. **Comportamento do Cliente:** Indo Além do Comportamento do Consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

WALLENDORF, M.; ARNOULD, E. J. My Favorite Things: A Cross-Cultural Inquiry into Object at. **Journal of Consumer Research.** Gainesville: Mar. 1988. V. 14,ISS4;p. 531 (17pages).

WEBSTER, C; NOTTINGHAM, L. **Gender differences in the motivations for gift giving.** American Marketing. Association. Conference Proceedings. Cicag: 2000. v. 11, pg. 272,7ps.

WOLFF, F. Simbolismo no Comportamento do Consumidor: A Construção de uma Nova Escala. In: XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2002, Salvador. **Anais...** 2002.

QUALIDADE DE VIDANO TRABALHO: PERSPECTIVAS PARA A PRODUTIVIDADE EM UNIDADES PRODUTORAS DE LEITE

Loraine Rodrigues Garrido[1]
Daniele Bernardi[2]

RESUMO: A pesquisa objetivou conhecer as condições que devem existir para o alcance de melhores índices de produtividade, na interface da qualidade de vida no trabalho, em unidades produtoras de leite. A pesquisa foi realizada junto a quinze produtores, fornecedores de leite a indústria Gran Padania do Brasil Ltda., localizada no município de Guaraciaba, no Extremo-Oeste de Santa Catarina. Para atender ao propósito da investigação, buscou-se caracterizar as unidades produtoras de leite; identificar o perfil dos produtores; levantar as condições existentes para o desenvolvimento das atividades de produção de leite; identificar indicadores de qualidade de vida no trabalho; identificar índices de produtividade na atividade leiteira; e relacionar os indicadores de qualidade de vida no trabalho com os índices de produtividade. Foi realizado um estudo teórico com verificação empírica. A pesquisa foi do tipo descritiva, sendo realizada na forma de levantamento, com enfoque qualitativo e quantitativo. Os dados foram coletados junto aos produtores de leite, através da aplicação de questionário na forma de escala *Likert,* e também junto ao Gerente de Fomento da agroindústria, através de entrevista. O estudo aborda temas como, organização rural e agronegócios, gestão do empreendimento rural, agricultura familiar, produção leiteira, qualidade de vida no trabalho, satisfação e produtividade do trabalho. Os resultados do estudo indicam, para 80% de produtores satisfeitos com sua Qualidade de Vida no Trabalho, sendo que

[1] Professora MSc. e Pesquisadora.
[2] Bolsista do Projeto.

as duas dimensões que ficaram com percentuais mais baixos, ou seja, que indicam maior grau de insatisfação são Condições de trabalho - saúde e segurança (62%) e, O trabalho e o espaço total da vida (67%). Quanto à relação entre indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho e índices de produtividade, constatou-se que, estatisticamente falando, não existe correlação direta entre as duas variáveis, ou seja, que no estudo apresentado, não existe correlação direta entre QVT e produtividade no trabalho e nem entre QVT e produtividade do leite. Na impossibilidade de confirmar essa correlação, adota-se o entendimento de que uma melhor remuneração (recompensa), contribuiria para melhores condições de trabalho e de equilíbrio entre o trabalho e o espaço total da vida, com possível elevação dos índices de produtividade (desempenho) e assim, elevando o grau de satisfação dessas duas dimensões. A conclusão do estudo aponta as condições que devem existir para a consecução de melhores índices de produtividade do trabalho: melhorar a remuneração de forma a adequá-la para que o produtor possa viver dignamente dentro das necessidades pessoais, sociais e profissionais, com melhor grau de segurança para o desenvolvimento de atividades agropecuárias; melhorar significativamente o local de trabalho e suas condições de bem-estar e organização; buscar o equilíbrio entre jornada de trabalho e o tempo de lazer da família (folga/finais de semana/férias), reduzindo ou pelo menos, minimizando a possibilidade de estresse a que é submetido o produtor em sua jornada de trabalho; melhorar o nível de escolaridade dos produtores bem como a capacidade de gestão dos empreendimentos.

Palavras-Chave: Qualidade de vida no trabalho. Unidades produtoras de leite. Produtividade.

ABSTRACT: The research had the goal of knowing the conditions that must exist to reach a better index of productivity, in the interface between better quality of life at work and milk producing units. The research was conducted with fifteen producers, milk suppliers of Gran Padania do Brasil Ltda., an industry, located in the town of Guaraciaba, in the extreme west of Santa Catarina. In order to reach research goals, we attempted to characterize milk producing units, identify producers profile, find out the existent conditions for the development of the milk production activities, identify indicators of quality of life at work, identify production indexes in the dairy activities and relate the indicators of quality of life at work with production indexes. A

theoretical study with empirical verification also took place. The research was of the descriptive kind, and took the form of a survey, with a qualitative and quantitative focus. Data were collected among the dairy producers, through the application of a Likert scale form questionnaire, and though an interview with the Foment Manager of the agricultural industry. The study approaches themes such as rural organization and agricultural business, management of the agricultural enterprise, familiar agriculture, dairy production, labor quality life, labor productivity and satisfaction. The results of the study indicate that 80% of the producers are satisfied with life quality at work; the two dimensions that scored the lowest percentage, that is, the ones that indicate the lowest degree of dissatisfaction are Labor Conditions -health and security (62%) and, Labor and the total life space (67%). As for the relation between quality of life at work and indexes of productivity, it was evidenced that, statistically speaking, there is no direct correlation between the two variables, that is, in the present study there is no direct correlation between the quality of life at work and labor productivity, nor between quality of life at work and dairy productivity. Once it is impossible to confirm this correlation, we adopted the comprehension that a better remuneration (reward), would contribute for better working conditions and balance between labor and total life space, with possible increase in the indexes of productivity (performance), which would, therefore, elevate the degree of satisfaction of these dimensions. The results of the study show that the conditions that must exist for the consecution of better indexes of productivity at work are: improvement of the remuneration so as to adequate it to the producer, so that he/she can live with dignity and attend his/her private, social and professional needs, with a consequent better level of safety for the development of farming activities; need of a significant improvement of work place conditions concerning well being and organization, search for balance between working hours and family leisure (brakes/ weekends/ vacations), which would reduce, or at least minimize the possibility of the stress to which the producer is submitted to in working hours, the improvement of the school level of producers and of the managerial capability of the enterprises.

Keywords: Quality of life at work. Milk production unit. Productivity.

1. INTRODUÇÃO

O que se observa em muitas organizações, e a propriedade rural se enquadra como uma delas, é uma preocupação bastante grande com aspectos técnicos orientados para a qualidade do processo produtivo em si, esquecendo-se de investir nas pessoas. Os problemas ligados à insatisfação no trabalho têm como conseqüências, dentre outras, diminuição do rendimento, e efeitos marcantes sobre a saúde física e mental dos trabalhadores e, conseqüentemente, sobre a produtividade.

No Oeste Catarinense, a agricultura responde por 50% da produção total do Estado e as atividades primárias ocupam mais de 51% da sua população economicamente ativa. A produção agropecuária regional é predominantemente familiar, onde 95% da mão-de-obra ocupada nos estabelecimentos agrícolas é oriunda do núcleo familiar (MELLO; FERRARI, 2003). O Oeste Catarinense produz mais de 60% da produção de leite do Estado, representando assim uma importante estratégia para inserção da agricultura familiar ao mercado e uma alternativa para o desenvolvimento regional.

Algumas pesquisas têm sido desenvolvidas sobre produção leiteira, porém o que se observa é a ausência de estudos relacionados a qualidade de vida no trabalho, nas unidades produtoras de leite. Encontram-se estudos sobre qualidade do leite, eficiência técnica na produção de leite, análise e perspectivas do agronegócio do leite, entre outros. O foco nas pessoas, razão de existir das organizações, porém, tem sido desprezado na gestão das propriedades rurais como um todo, em especial, em propriedades produtoras de leite.

Neste sentido, considerou-se importante desenvolver uma pesquisa na região do Extremo-Oeste Catarinense, que investigasse sobre as condições que devem existir para o alcance de melhores índices de produtividade, na interface da qualidade de vida no trabalho, em unidades produtoras de leite. Para tanto, optou-se em realizar a pesquisa junto a todos os produtores rurais, em número de quinze, fornecedores de leite a indústria Gran Padania do Brasil Ltda., localizada no município de Guaraciaba, no Extremo-Oeste de Santa Catarina. A agroindústria produz o queijo tipo Grana, em parceria com a tecnologia italiana. Partiu-se da idéia de que uma produção de excelente qualidade como a que requer a indústria Gran Padania do Brasil Ltda., de seus produtores, pressupõe um comportamento competitivo por parte dos mesmos e, condições de vida e trabalho que vão além do costumeiramente encontrado nas unidades produtivas.

Para atender o propósito da investigação, buscou-se caracterizar as unidades produtoras de leite; identificar o perfil dos produtores; levantar as condições existentes para o desenvolvimento das atividades de produção de leite; identificar indicadores de qualidade de vida no trabalho; identificar índices de produtividade na atividade leiteira; e relacionar os indicadores de qualidade de vida no trabalho com os índices de produtividade.

Em termos metodológicos, realizou-se um estudo teórico com verificação empírica. A pesquisa foi do tipo descritiva, sendo realizada na forma de levantamento, com enfoque qualitativo e quantitativo. A coleta de dados junto aos 15 produtores de leite deu-se através da aplicação de questionário elaborado na forma de escala *Likert.* Para aplicação dos questionários, foram realizadas visitas em cada uma das quinze propriedades rurais. Foram também coletados dados junto ao Supervisor de Campo da agroindústria, através de entrevista. Teoricamente, o estudo aborda temas como, organização rural e agronegócios, gestão do empreendimento rural, agricultura familiar, produção leiteira, qualidade de vida no trabalho, satisfação e produtividade do trabalho.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 A organização Rural e o Agronegócio

De acordo com Araújo (2003), por milhares de anos, as atividades agropecuárias conseguiram sobreviver com base na extração, retiravam da natureza o que ela, espontaneamente, lhe oferecia. Os trabalhadores aprendiam empiricamente e caracterizavam-se pela versatilidade. Exerciam suas tarefas de acordo com a época e a necessidade. Existiam dificuldades com estradas, meios de transporte, armazéns, conservação de produtos e de comunicação. As propriedades integravam atividades primárias com atividades industriais (agroindústrias).

Cada dia mais, segundo Araújo (2003), as propriedades rurais perdem sua auto-suficiência e passam a depender mais de insumos e serviços que não os seus. Especializam-se somente em determinadas atividades e dessa forma, geram excedentes de consumo, abastecendo mercados, muitas vezes distantes. As informações externas lhes chegam com maior facilidade, mas tornam-se dependentes de estradas, armazéns, portos e aeroportos, além disso, tornam-se dependentes também, de softwares, bolsas de mercadorias, pesquisas, novas técnicas e acabam por conquistar o mercado, enfrentando a globalização e a internacionalização da economia.

Cada um desses segmentos acaba por assumir funções próprias, ficando cada vez mais especializadas e passando a compor um importante elo do processo produtivo e comercial de cada produto agropecuário. Trata-se, portanto de um complexo de bens, serviços e infra-estrutura que envolvem agentes diversos e independentes, representando o que se entende por agronegócios (ARAÚJO, 2003).

Neste sentido, é fundamental compreender o agronegócio dentro de uma visão de sistemas que engloba os setores denominados "antes da porteira", "dentro da porteira" e "após a porteira". Os setores "antes da porteira" compreendem os fornecedores de insumos e serviços, tais como, máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, corretivos, sementes, tecnologia, financiamento. Os setores "dentro da porteira" são representados pelo conjunto de atividades desenvolvidas dentro das unidades produtivas agropecuárias, ou produção agropecuária propriamente dita e envolve o preparo e manejo de solos, tratos culturais, irrigação, colheita, criações, dentre outros. Finalmente, os setores tidos como "após porteira" referem-se às atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagens, distribuição, consumo de produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa (ARAÚJO, 2003).

Os produtos agropecuários são agrupados nos tipos de produtos comercializados *in natura* e nos produtos que serão processados ou transformados. Os produtos *in natura,* não são submetidos a nenhum tipo de transformação, mas podem ser beneficiados e embalados ou vendidos a granel. Os produtos submetidos a beneficiamento, processamento ou transformação visam a agregação de valores, obtenção de novos produtos e alcance de novos mercados, como por exemplo, a laranja e o leite (ARAÚJO, 2003).

É nas agroindústrias, conforme Araújo (2003), que ocorrem as etapas de beneficiamento, processamento e transformação de produtos agropecuários *in natura* até a embalagem, prontos para a comercialização. De acordo com o autor, em agronegócios existem dois tipos de agroindútrias, agroindústrias não alimentares (fibras, couros, calçados, óleos e outros), e agroindústrias alimentares, voltadas para a produção de alimentos (líquidos e sólidos), como sucos, polpas, lácteos, carnes e outros.

No caso das empresas agroalimentares, os fornecedores têm importância fundamental, uma vez que a qualidade do produto depende muitas vezes dos cuidados dispensados no cultivo e na

criação da matéria-prima. Por sua vez, a necessidade de garantia e disponibilidade de fornecedores de determinadas matérias-primas faz com que os setores de processamento firmem contratos de parceria, sendo que um fator que contribui para que existam esses contratos seria o risco associado ao fato de o produtor agropecuário não ter para quem vender ou não conseguir obter um preço justo/adequado (SILVA; BATALHA, 2001).

2.2 Gestão do Empreendimento Rural

Segundo Nantes e Scarpelli (2001), as crescentes e rápidas transformações na sociedade causaram a globalização dos mercados de alimentos e fibras e fizeram com que as margens de lucro ficassem cada vez mais estreitas. Para os empreendimentos rurais, essas transformações tiveram efeitos mais acentuados. Dessas transformações está surgindo um novo posicionamento para as propriedades rurais, onde se busca praticar uma agropecuária moderna e intimamente ligada às agroindústrias ou canais de distribuição. "Diante dessa busca de competitividade, as propriedades rurais estão procurando novos modelos para o padrão gerencial e operacional, considerando o consumidor como principal agente definidor dos padrões de qualidade" (NANTES; SCARPELLI, 2001, p.557).

De acordo com Nantes e Scarpelli (2001), os empreendimentos rurais caracterizam-se por empreendimento rural tradicional, agronegócio em transição e agronegócio moderno. Por empreendimento rural tradicional, entende-se o tipo de empreendimento que utiliza equipamentos agrícolas rudimentares, onde a estrutura organizacional é familiar e as decisões são estritamente empíricas, sujeitas a alto grau de incerteza, gerando resultados, em sua grande maioria, incertos. Neste tipo de empreendimento, não existe flexibilidade na escolha do tipo de produção, que é, em geral, definida com base no histórico familiar e regional. Sua produtividade é inferior a média e decorre de baixa ou má utilização da tecnologia disponível, quer por falta de capital ou desconhecimento.

As propriedades em que algumas técnicas de produção e de administração já foram introduzidas, são representativas do agronegócio em transição. Nelas observa-se uma preocupação de permanência no mercado e de torna-las empreendimentos competitivos a médio e em longo prazo. Para tanto, são necessários maior diversidade, menores custos, regularidade na entrega e maior quantidade de produtos, podendo chegar a uma necessidade de escala de produção. Para fazer a transição da propriedade rural tradicional

para um empreendimento que atenda esses requisitos, não é algo fácil de se realizar. Para tanto, o empreendimento não deve ser encarado como uma unidade independente, mas como um elo de uma cadeia de produção, implicando em estabelecimento de parcerias e distribuição justa de ganhos e prejuízos. Para atingir esse estágio, o produtor rural depende cada vez mais da capacidade gerencial.

Entende-se por agronegócio moderno, aquele empreendimento que superou a fase de transição, estando alinhado com seu mercado consumidor e suficientemente flexível para se ajustar às novas demandas. Essa flexibilidade deve ser entendida como uma capacidade gerencial para buscar alternativas que façam frente as alterações de mercado que são inerentes aos produtos agropecuários. Empreendimento moderno, portanto, é aquele que apresenta equilíbrio entre os aspectos de capacitação gerencial, adequação tecnológica e desempenho econômico.

De acordo com Nantes e Scarpelli (2001), a propriedade rural pode fazer parte do novo modelo estabelecido no ambiente dos agronegócios, uma vez que reconheça a importância da integração dos diversos elos da cadeia produtiva. Ela deve ser encarada como verdadeira empresa, buscando obter conhecimento sobre os mercados em que opera, aumentando o relacionamento com o segmento industrial e canais de distribuição.

2.3 Leite-Aspectos do Cenário Brasileiro

De acordo com Pinazza e Wedwkin, (2002), a cadeia produtiva do leite evolui a passos largos, porém de forma atropelada e muito heterogeneamente. Metade do universo de criadores nacionais responde por apenas 10% da oferta de matéria prima. Por outro lado, aqueles que extraem acima de 200 litros diários, representam 10% do total e participam com 50% da oferta. Em 1997 havia 1,2 milhões de criadores, agora não passam de três quartos dessa quantidade.

Segundo os autores, em 1998 o governo assumiu a bandeira da granelização, através do Programa Nacional de Melhoria e Qualidade do Leite, cuja meta era de em meados da década atual os postos de recepção e resfriamentos terão desaparecido e o latão será mera lembrança. Dessa forma, os elos da cadeia ligados a produção - transporte, beneficiamento, industrialização e distribuição - foram dispensando a intermediação entre criador e a indústria.

A granelização desencadeou novos comportamentos, enterrando hábitos centenários na relação existente entre produção e comercialização do leite das fazendas. A coleta a granel traz resultados imediatos e positivos, como a escala de produção. A viabilidade econômica do uso de tanques de resfriamento nas propriedades começa a partir da produção diária de 200 litros. Em termos qualitativos, segundo Pinazza e Wedwkin (2002), a granelização provoca benefícios para o agronegócio. No interior das granjas, as tarefas da ordenha terão de levar a sério os padrões de limpeza e higiene. As perdas no transporte da matéria-prima até a usina diminuem em 5%, igualmente, o pagamento pela qualidade estimula o produtor e oferece ao laticínio matéria-prima de maior aproveitamento industrial.

2.4 A Produção de Leite e a Agricultura Familiar

Conforme Mello e Ferrari (2003) na região Oeste a agricultura responde por mais de 50% da produção total do Estado, e as atividades primárias ocupam mais de 51% da população economicamente ativa (PEA). Em 76% dos municípios da região, a agropecuária ocupa mais de 50% da PEA, demonstrando a dependência de sua economia, da agropecuária. A produção agropecuária é predominantemente familiar, 95% da mão-de-obra provêm dos componentes da família. A renda agropecuária regional depende do leite, suínos, milho, feijão, fumo e aves.

A importância econômica da atividade leiteira para um grande número de agricultores do Oeste de Santa Catarina, já foi apontada por Testa et al (apud MELLO; FERRARI, 2003), que destacou como aspecto positivo: capacidade de alta absorção de mão-de-obra; alta capacidade de agregar valor na propriedade; fácil descentralização de unidades industriais; grande alcance social e uso de terras não-nobres. Além do uso de terras não-nobres, a atividade leiteira ocupa mão-de-obra em períodos em que ela estaria ociosa, não fosse a bovinocultura de leite. Segundo Mello (apud MELLO; FERRARI, 2003), outro aspecto de grande importância na viabilização das unidades familiares de produção do Oeste Catarinense, é o fato da atividade possibilitar o ingresso mensal de receitas. A capilaridade da atividade a torna essencial para dinamizar o comércio local, tanto mais, quanto menores os municípios, bem como o recolhimento de ICMS, e na formação dos índices que definem o retorno de impostos, (federais e estaduais).

De acordo com Ferrari et al (2004), de um total de 88 mil

estabelecimentos agropecuários existentes na região Oeste de Santa Catarina, estima-se que mais de 40 mil unidades familiares comercializam leite, representando esta atividade uma importante fonte de renda para os agricultores e para a economia regional.
Nos Estados da região Sul do Brasil a expansão da produção de leite tem sido amplamente baseada em unidades familiares. Particularmente em Santa Catarina, essa expansão tem redesenhado o mapa estadual da produção de leite, especialmente após 1990, em que a mesorregião Oeste catarinense produzia 44% em 1985, passando a 56% em 1995/96 e a 60% em 2000, ou seja, a produção estadual vem tendo grande expansão e, concomitantemente, vem se concentrando no Oeste, onde aproximadamente 95% dos estabelecimentos são unidades de produção familiar (FERRARI et al, 2004).

Nos estabelecimentos agrícolas familiares do Oeste de Santa Catarina, segundo Mello e Ferrari (2003), em 1999 o leite participava da ampla maioria dos sistemas de produção, estando presente em cerca de 70% dos quais mais de 60% destes vendem leite fluido, existindo ainda um segmento que produz e vende derivados do leite. O papel que a atividade leiteira desempenha em termos de composição de renda dos estabelecimentos é muito variável, incluindo a situação em que são produzidos leite e derivados para o consumo próprio e esporádicas vendas de alguns derivados. Já em maior quantidade, o leite tem *status* de atividade formadora de renda monetária, em proporções que variam de 10% a 70%. A partir de certo nível de participação na renda total, o leite passa a desempenhar um papel de atividade âncora, em torno desta são articuladas as outras atividades, ficando subordinadas a ela em termos de alocação dos recursos dos estabelecimentos familiares.

O perfil das vendas do leite é um dos indicadores da capacidade de distribuição de renda da atividade. Noventa e um por cento dos produtores de leite do Oeste Catarinense, produzem até 100L/dia, respondendo por dois terços do total das vendas regionais. Esse grupo compreende a ampla maioria do contingente ameaçado de exclusão da atividade, num total aproximado de 35 mil famílias.

No Oeste Catarinense, segundo Mello e Ferrari (2003), a maioria dos produtores, bem como do leite vendido, está vinculada a pequenas unidades de produção. A escala de produção da maioria dos agricultores está entre 2 e 8 vacas ordenhadas, representando 90% dos produtores e dois terços da produção total. O grupo com até 15 vacas ordenhadas (pequenos produtores de leite) totaliza 98% dos produtores e a produção atinge 92% do total de leite comercializado.

Quando se examina a relação entre o tamanho do estabelecimento agropecuário e a produção de leite, se constata que a ampla maioria dos produtores (87,9%) e da produção vendida (83,1%), possuem uma área de 5 a 50 ha.

2.4.1 O perfil dos compradores de leite

Segundo Mello e Ferrari (2003), o processo de implantação em larga escala da atividade leiteira no Oeste iniciou no final dos anos 80, mas se expandiu ainda mais nos anos 90, estando atualmente, num momento de definição e consolidação.

Um estudo realizado pela Epagri/Cepaf, sobre o volume de leite vendido na região em 1999, revelou o perfil dos compradores de leite. Os dados do estudo permitem constatar que naquele ano havia um total de 51 agentes comprando uma produção anual total de 325 milhões de litros de leite, dos quais 305,9 milhões, inspecionados. Os 305 milhões de litros de leite inspecionados foram processados por um conjunto de 51 empresas, 2 multinacionais, 14 cooperativas, 2 laticínios de porte médio, 17 de porte pequeno e 16 miniusinas, além dos 19,2 milhões de litros que foram comercializados na forma de queijo colonial e leite *in natura.*

A análise da participação dos agentes compradores revela um amplo domínio das cooperativas (52,9% do total vendido), mesmo repassando grande parte da produção coletada a uma empresa multinacional. Com grande participação aparecem ainda os lacticínios de porte médio (22,2%), os de porte pequeno (13,6%) e as multinacionais (4,7%). Segundo o autor, estes grupos de compradores representam o mercado convencional, que recebe a produção na forma de *commodity,* totalizando 93,4% da produção total. O principal destino dessa produção são os mercados distantes, tendo em vista ser a região superavitária na relação produção/consumo, sendo que seu consumo regional equivale a menos de 30% do total produzido, incluindo leite e derivados. Os 6,6% restantes são comercializados em forma de queijo em feiras livres ou ao consumidor final, leite *in natura* e por miniusinas. A análise do perfil da atividade leiteira, sua produção, transformação e comercialização, revela que a produção de leite da agricultura familiar do Oeste Catarinense está voltada para o mercado e inserida, majoritariamente, como *commodity* (MELLO; FERRARI, 2003).

A inserção no mercado através de produtos artesanais e/ou de produção em pequena escala envolvendo leite e seus derivados não devem ser descartada nas estratégias de desenvolvimento regional,

porém não se deve esquecer que a região é fortemente superavitária. Em 2001 a produção exigia a necessidade de colocação de mais de um milhão de litros de leite por dia, na forma de leite fluído e derivados, em mercados extra-regionais. Como o potencial da região é muito maior do que a produção atual, conclui-se que a produção de leite no Oeste Catarinense precisa centrar-se na busca de mercados distantes, necessitando para tanto, combinar produtos com validade longa e, de preferência, de baixo custo de transporte com uma estrutura de produção, transformação, comercialização e distribuição que possibilite o escoamento da produção regional (MELLO; FERRARI, 2003).

2.5 Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Fernandes (1996), atribui-se a Eric Trist e seus colaboradores a origem da denominação qualidade de vida no trabalho, para designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na reestruturação da tarefa, com objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa.
Embora diversos autores abordem a qualidade de vida no trabalho sob diferentes enfoques, "algo que parece comum a todos, volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da organização" (FERNANDES, 1996, p.43).

No entanto, uma das dificuldades para investigar a qualidade de vida nas organizações reside na diversidade das diferenças humanas e diferenças individuais dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá as suas necessidades, implicando provavelmente em denotado custo operacional (QUIRINO; XAVIER apud FERNANDES, 1996).

A literatura traça a Qualidade de Vida no Trabalho, essencialmente em duas direções amplas. Uma dimensão trata Qualidade de Vida no Trabalho como sendo a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho, entre outras. A outra dimensão equaciona Qualidade de Vida no Trabalho com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar de um indivíduo (manifestações de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento, capacidade de atender a toda gama de necessidades humanas). Independentemente do conjunto de definições adotado, os elementos que distinguem as questões da

Qualidade de Vida no Trabalho são: uma preocupação com o efeito do trabalho nas pessoas bem como na eficácia da organização, e a idéia da participação dos trabalhadores na solução de problemas e tomada de decisões da organização (BOWDITCH; BUONO, 1999).

Alguns autores como Walton, Lippitt, Westley, Belanger, Wether e Davis, Hackman e Oldham, estruturaram modelos que identificam fatores presentes numa determinada situação de trabalho, que sirvam de critérios mais específicos e indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, nas organizações (FERNANDES, 1996).

De acordo com Vieira (1996), Richard Walton, através de pesquisas, observações entrevistas, propôs um modelo bastante amplo, através do qual buscou identificar os fatores e dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de trabalho. Segundo a autora, Walton considera que, dependendo do contexto, novos grupos de critérios diferenciados poderão ser gerados.

Operacionalmente, os termos do modelo de Walton (apud FERNANDES, 1996) podem ser apresentados da seguinte forma:

1. Compensação justa e adequada: visa medir a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado, dividindo-se de acordo com três critérios: Remuneração adequada: o necessário para se viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive; Eqüidade interna: eqüidade na remuneração entre os membros de uma mesma organização; Eqüidade externa: eqüidade na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

2. Condições de trabalho: mede a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho, apresentando os seguintes critérios: Jornada de trabalho: números de horas trabalhadas, prevista ou não pela legislação, em sua relação com as tarefas desempenhadas; Carga de trabalho: quantidade de trabalho executado em um turno de trabalho; Ambiente físico: local de trabalho e suas condições de bem-estar e organização para o desempenho do trabalho; Material e equipamento: quantidade e qualidade de material disponível para a execução do trabalho; Ambiente saudável: local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria ou de doenças; Estresse: quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

3. *Uso e desenvolvimento da capacidade:* diz respeito às oportunidades que o empregado tem de aplicar seus conhecimentos e suas aptidões profissionais, no seu dia-a-dia no trabalho. Entre os

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

4. Oportunidade de crescimento e segurança: tem por objetivo medir a QVT relacionando as oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento, crescimento e segurança do emprego de seus empregados. A importância do desenvolvimento e a perspectiva de aplicação desses critérios, são as seguintes: Possibilidade de carreira: viabilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família, comunidade; Crescimento pessoal: processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplicação das mesmas; Segurança de emprego: grau de segurança dos empregados quanto a manutenção dos seus empregos.

5. Integração social na organização: tem por finalidade medir o grau de integração social existente na instituição. Para tanto, utiliza-se os seguintes critérios: 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 à raça, sexo, credo, origens, estilo de vida ou aparência; Relacionamento: grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades; Senso comunitário: grau de senso comunitário existente na instituição.

6. Constitucionalismo: mede o grau em que os direitos dos empregados são cumpridos na instituição. Os critérios apontados são os

seguintes: Direitos trabalhistas: observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive o acesso à apelação; Privacidade pessoal: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição; Liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seu ponto de vista aos superiores, sem medo de represálias; Normas e rotinas: maneiras como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

7. *Trabalho e espaço total de vida:* tem por objetivo medir o

equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. Os critérios são os seguintes: Papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências da carreira, viagens e convívio familiar; Horário de entrada e de saída do trabalho: equilíbrio dos horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar.

8. Relevância social da vida no trabalho: mede a QVT através da percepção do empregado em relação a responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação de serviços e ao atendimento a seus empregados. Destacam-se os seguintes critérios: Imagem da instituição: visão do empregado em reação à sua instituição de trabalho: importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da instituição; Responsabilidade social da instituição: percepção do empregado quanto àresponsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos; Responsabilidade social pelos serviços: percepção dos empregados quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos à disposição da comunidade; Responsabilidade social pelos empregados: percepção do empregado quanto a sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos.

2.6 Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada para descrever valores relacionados com a qualidade de experiências humanas no ambiente de trabalho, em essência, é um estado da mente, um estado de consciência influenciado por um conjunto de fatores referentes ao trabalho, ao ambiente de trabalho e à personalidade do trabalhador. "As estratégias para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho contribuem para o indispensável subproduto melhoria da produtividade" (LASZLO apud LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Melhorar a produtividade significa não só produzir mais e melhores resultados mas também ter um gerenciamento efetivo e participativo, permitindo uma eficiente comunicação, que desenvolva pessoas no sentido completo e que simbolize uma atitude de apoio. "A melhora da produtividade significa motivação, dignidade, participação no desenho e no desempenho do trabalho na organização. Significa desenvolver indivíduos cujas vidas podem ser produtivas em todos os sentidos" (BENNETT apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.302).

Para LIMA (apud LIMONGI-FRANÇA, 2004), a produtividade não está somente associada a processos de produção, mas a todo um conjunto de atividades de gestão, tais como, suprimentos, processos de trabalho, logística de distribuição entre outros e, mais ainda, a produtividade é intrínseca às condições físicas, mentais e ambientais do mundo do trabalho.

A melhoria da qualidade de vida não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o conceito de produtividade vai além da idéia de uma boa produção ou de ser eficiente, mas é um conceito que encontra suas raízes no dinamismo humano, porque tem indispensável conexão com a melhoria da qualidade de vida de cada pessoa no trabalho e suas conseqüências fora dessa esfera.

2.7 Produtividade do Trabalho

De acordo com Carvalho e Serafim (2001), a palavra produtividade é empregada por milhões de pessoas das mais diversas procedências, tendo como denominador comum, o interesse em conseguir melhorar o rendimento do trabalho. Porém, este rendimento envolve vários fatores como: qualidade e quantidade de matérias-primas empregadas, atualização tecnológica utilizada, habilidade profissional dos empregados, condições ambientais do trabalho, etc. Entretanto, dentre todos os fatores, o destaque está representado pelo grau de interesse com que os empregados utilizam sua capacidade para aumentar a quantidade e a qualidade do rendimento de suas tarefas. "E a esse fator determinante de maior eficiência das tarefas pessoais que se dá o nome de 'produtividade do trabalho', à qual depende exclusivamente da motivação interior do indivíduo" (CARVALHO; SERAFIM, 2001, p. 160).

Faria (apud CARVALHO; SERAFIM, 2001, p. 161), caracteriza a produtividade (Pt) como sendo "[...] a relação entre uma quantidade física da produção e o tempo (hora-homens-hora ou unidade conveniente) de duração do trabalho para realizá-lo". Ele assim expressa em sua fórmula:

$$Pt = \frac{\text{Produção realizada}}{\text{N° de horas de trabalho}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{Quantidade de produção}}{\text{Homens-hora}} \quad (3)$$

De acordo com Moreira (1994), a palavra produtividade possui muitos sentidos, cada qual adaptado a determinados objetivos e usos,

nem sempre de maneira muito clara. Seu estudo envolve problemas conceituais, problemas de medida e problemas de análise e interpretação. Não se tem dúvida que, para muitas pessoas, a palavra produtividade possa estar indicando coisas diferentes.

Como produtividade é essencialmente uma relação entre produção e insumos, é importante estabelecer as principais formas de se medir essas grandezas. Medir fisicamente a produção exige a existência de um produto único, com uma unidade natural (tonelada, barris, metros, etc). No que se refere a medida de mão-de-obra, o número de homens hora que estiverem disponíveis no período considerado, é a melhor medida do insumo mão-de-obra, a que mais de perto retrata o esforço produtivo.

As causas da produtividade são muitas, não existe ainda fórmula que descreva de maneira precisa o comportamento humano em geral e a produtividade em particular. Porém, já se sabe o bastante sobre o comportamento dos trabalhadores para se remover parte da incerteza dos motivos que levam os mesmos a serem produtivos. "Três fatores importantes afetam a produtividade da mão-de-obra: desempenho do empregado no trabalho; tecnologia, máquinas, ferramentas e métodos de trabalho que sustentam e auxiliam o trabalho deles; e qualidade do produto" (GAITHER; FRAZIER, 2002, p.461).

O desempenho do empregado no trabalho é um assunto de muita complexidade, uma vez que todas as pessoas são diferentes. Capacidade, personalidade, interesses, ambições, níveis de energia, educação, treinamento e experiência variam muito. A motivação talvez seja a variável mais complexa na equação da produtividade, uma vez que representa aquilo que motiva uma pessoa a agir de determinada maneira. Somente necessidades não satisfeitas são motivadores. "Se a produtividade for vista pelos empregados como um meio de satisfazer suas necessidades, é provável que isso resulte em elevada produtividade. Assim que os empregados tiverem suas necessidades satisfeitas através de recompensas condicionadas à produtividade, é provável que o processo se repita" (GAITHER; FRAZIER, 2002, p.464).

2.8 A Satisfação no Trabalho

De acordo com Robbins (1999), satisfação com o trabalho define-se, simplesmente, como a diferença entre a quantidade de premiações que os trabalhadores recebem e a quantidade que acreditam que deveriam receber. [...] satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao

trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho (SCHERMERHORN, JR.; HUNT; OSBORN, 1999, p.93).

Segundo Robbins (1999), os fatores mais importantes que conduzem a satisfação no trabalho são: *Trabalho mentalmente desafiador* - empregados tendem a preferir trabalhos que lhes dêem oportunidades para usar suas habilidades e capacidades e ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e retorno de como eles estão se saindo. Isso torna o trabalho desafiador, trabalhos com poucos desafios criam o tédio, mas desafios demais criam frustração e sentimentos de fracasso. Mas desafios moderados, causará, para a maioria dos empregados, prazer e satisfação. *Recompensas justas* - quando o pagamento é visto como justo com base nas exigências do trabalho, no nível de habilidade do individuo e nos padrões de pagamento do mercado, o resultado provável é a satisfação. Mas, a chave para ligar pagamento à satisfação não é o valor absoluto de quanto alguém recebe; é a percepção de justiça. *Condições de trabalho apoiadoras* - empregados se preocupam com seus ambientes de trabalho, tanto por conforto pessoal quanto por facilitarem a realização de um bom trabalho. Preferem ambientes físicos que não sejam perigosos ou desconfortáveis. Temperatura, iluminação, barulho e outros fatores ambientais, não deveriam estar em nenhum extremo. Preferem trabalhar relativamente perto de casa, em instalações limpas e relativamente modernas e com ferramentas e equipamentos adequados. *Colegas que dêem apoio* - para maioria dos empregados o trabalho também preenche a necessidade de interação social. Ter colegas amigáveis e que dêem apoio, leva a um aumento da satisfação no trabalho, e aumenta ainda mais se o supervisor imediato for compreensível e amigável, oferecendo elogios pelo bom desempenho, ouvindo a opinião dos empregados, mostrando interesse pessoal por eles.

2.9 Satisfação no Trabalho e Desempenho

Para Schermerhorn e Hunt (1999), existem três pontos de vista a serem considerados sobre a relação entre satisfação no trabalho e desempenho: satisfação causa desempenho, o desempenho causa satisfação e, as recompensas causam tanto satisfação quanto desempenho.

A) *Satisfação causa desempenho* - embora a satisfação por si só provavelmente não seja uma garantia confiável do desempenho individual, certamente é uma questão importante de qualidade de vida

no trabalho. As pessoas merecem estar satisfeitas com seu trabalho e podem ficar. A satisfação é um dos mais vastos conjuntos de variáveis que podem juntos prever o desempenho.

b) *Desempenho causa satisfação* _- Como a satisfação resulta do desempenho, deve-se prestar atenção em ajudar as pessoas a atingir um ótimo desempenho; a satisfação viria depois. Treinamento, instruções de trabalho e apoio no mesmo, teriam maior ênfase para conseguir que a pessoa tenha um bom desempenho, que uma vez alcançado, o funcionário se sente positivamente em relação ao trabalho, assim, a satisfação resulta do desempenho. Pesquisas mostram que há uma relação entre o desempenho individual medido numa ocasião e posterior satisfação no trabalho. O desempenho traz recompensas que, por sua vez, trazem satisfação. O desempenho vai trazer satisfação somente se as recompensas foram consideradas justas, se isso não ocorrer o efeito desempenho-causa-satisfação não vai ocorrer.

c)As recompensas causam tanto satisfação quanto desempenho -esse argumento sugere que tanto o desempenho quanto a satisfação são ambos comandados pela recompensa. Pesquisas mostram que as pessoas que recebem grandes recompensas têm maior probabilidade de relatar alta satisfação no trabalho, também concluem que as recompensas precisam ser contingenciais em relação ao desempenho para influenciá-lo. A satisfação e o desempenho devem ser considerados dois resultados separados, mas inter-relacionados, e ambos são influenciados pela alocação de recompensas, assim, as recompensas bem-administradas são consideradas as chaves para criar tanto a satisfação quanto um alto desempenho para a força de trabalho.

De acordo com Robbins (1999), nos anos 50 e 60, várias revisões foram feitas abrangendo estudos que procuravam estabelecer a relação entre satisfação e produtividade. Estas relações não puderam encontrar qualquer relação consistente. Já estudos nos anos 90 apresentam algum sentido da evidência.Uma revisão cuidadosa da pesquisa indica que a relação entre satisfação e produtividade é mais forte quando o comportamento do empregado não é restringido nem controlado por fatores externos, a correlação é mais forte também para empregados de nível mais alto. Outra conclusão que pode ser considerada válida é de que, a produtividade leva a satisfação, mais do que o contrário. Quando dados de satisfação e produtividade são reunidos para a organização como um todo, mais do que em nível individual, descobrimos que as organizações com mais empregados satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que organizações com menos empregados satisfeitos (ROBBINS, 1999, p. 99).

3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

3.1 Caracterização da Agroindústria

A agroindústria Gran Padania do Brasil Ltda., está localizada no município de Guaraciaba, no Extremo-Oeste de santa Catarina. A agroindústria é a primeira *joint venture* a produzir o queijo tipo Grana, em parceria com a tecnologia italiana. A*joint venture* é composta por três empresários, um brasileiro e dois italianos.

Sua produção atual é de 1000 quilos de queijo por dia, armazenados em uma câmara fria com 600 metros quadrados com capacidade de armazenar até 6 mil peças de queijos em formas de 38 quilos. Esse tipo de queijo leva um ano para maturar. Os queijos possuem a marca Gran Mestri e são comercializados em formas inteiras e em formas fracionadas, ou seja, meia forma, cunha, cubo e ralado. Além de
20 empregos diretos, a indústria trabalha com 15 produtores selecionados para poder fornecer leite de alta qualidade e poder vir a exportar o produto da marca. Esses produtores estão tendo oportunidade
de receber conhecimentos e tecnologia européia. Com a *joint venture,* um dos objetivos da Gran Padania é suprir a demanda de queijos finos no
país.

3.2 Caracterização da Unidade Produtora de Leite

Analisando-se os dados referentes as características das unidade produtoras de leite, constata-se que em 100% delas, quem administra a propriedade é o proprietário. Em 75% dos casos pesquisados, a terra utilizada é própria. Trinta e três por cento dos produtores estão desenvolvendo atividade na sua propriedade a um intervalo de tempo de 21 a 30 anos. Observando-se as demais faixas de tempo, percebe-se que a maioria (73%) desenvolve atividades na propriedade a mais de 20 anos.

Para 40% dos produtores, a área de terra total da propriedade, compreende 50 ha, e no que se refere a água utilizada na propriedade, 47% das propriedades utilizam água de nascente e a maioria dos pesquisados não faz o tratamento da água. A mão-de-obra utilizada em 54% das propriedades é somente familiar e apenas 13% utiliza somente mão-de-obra contratada. As principais atividades desenvolvidas nas propriedades, em ordem de importância econômica e também em volume de produção, são o leite, o suíno e o milho. Conforme Mello e

Ferrari (2003), a renda agropecuária regional depende do leite, suíno e milho, seguidos de feijão, fumo e aves.

Entende-se que a maioria das unidades produtoras de leite enquadram-se no tipo de empreendimento rural denominado "tradicional", ou no máximo, em fase de passagem para o agronegócio em transição. Algumas poucas propriedades já são representativas do agronegócio em transição.

A passagem de um empreendimento tradicional para o agronegócio em transição conforme Nantes e Scarpelli (2001), não é algo fácil de se realizar. Para isso, o empreendimento não deve ser encarado como uma unidade independente, mas como um elo de uma cadeia de produção, implicando em estabelecimento de parcerias e distribuição justa de ganhos e prejuízos. Para atingir esse estágio, o produtor rural depende cada vez mais da capacidade gerencial. Para os autores, a propriedade rural pode fazer parte do novo modelo estabelecido no ambiente dos agronegócios, para tanto terá que reconhecer a importância da integração dos diversos elos da cadeia produtiva. Ela deve ser encarada como verdadeira empresa, buscando obter conhecimento sobre os mercados em que opera, aumentando o relacionamento com o segmento industrial e canais de distribuição.

3.3 Perfil dos Produtores

Dos produtores pesquisados, respondentes da pesquisa, 80% são do sexo masculino e 54% possuem entre 41 a 50 anos. Se somados a esses últimos os 20% de produtores que possuem de 51 a 60 anos, obtém-se 74%, indicando um grupo supostamente maduro e com bom tempo de experiência na atividade agropecuária. Do total dos produtores, 35% são de naturalidade gaúcha. No que se refere a escolaridade, 40% possuem o ensino fundamental incompleto, e apenas 27% concluíram o ensino médio. Todos os produtores são casados e 40 % deles possuem três filhos, observa-se também que as famílias são de pequeno porte, uma vez que somado o número de produtores que possuem dois filhos, chega-se a 73%. A maioria dos filhos reside na propriedade, ou seja, 87% dos casos. Oitenta por cento dos produtores desenvolvem somente a atividade agropecuária.

Entende-se que a necessária capacitação gerencial dos produtores passa também pelo seu nível de escolaridade, o que indica a necessidade dos produtores buscarem, pelo menos, concluírem o ensino fundamental, para os que ainda não o fizeram.

3.4 Condições Existentes para o Desenvolvimento das Atividades de Produção de Leite

A área de terra utilizada para produção leiteira, para 40% dos produtores, está na faixa de 11 a 20 ha. A maioria (86%), utiliza área plana a levemente inclinada. Sessenta por cento das propriedades utiliza mão-de-obra totalmente familiar. Em termos de estrutura física, a maioria das propriedades possui estábulo (87%), sala de ordenha (67%), sala de leite (67%) e cocho para volumoso (93%). As instalações na sua grande maioria são rudimentares.

Quanto aos equipamentos utilizados, a maioria (80%), possui ordenhadeira e aquecedor de água (93%). Todos possuem resfriador/tanque de expansão. Noventa e três por cento dos produtores recebem algum tipo de assistência técnica e todos os produtores utilizam pastagem e ração na alimentação dos animais. Em 93% das propriedades, utilizam também a silagem.

Trinta e três por cento dos produtores possuem mais de 50 animais. Se somadas as faixas de21a30e31a40 animais, obtém-se 54%, ou seja, a maioria possui mais de 20 animais.

Das propriedades pesquisadas, 60% possuem de 16 a 30 vacas em lactação. Todos utilizam animais da raça Holandesa e, alguns deles (33%) utilizam também animais da raça Jersey. Todas propriedades utilizam a técnica de inseminação artificial. No controle sanitário os produtores utilizam a desvermifugação, as vacinas e, um deles, utiliza a homeopatia.

Para 40% dos produtores, o litro de leite custa entre R$ 0,31 a 0,40 que, se somados aos que possuem um custo de R$ 0,41 a 0,50, obtém-se uma faixa de R$ 0,31 a 0,50 o custo do litro de leite. A participação do leite na propriedade, para 33% dos produtores, corresponde a faixa de 61 a 80%. Acima disso, apenas 20% deles.

A participação do leite na renda da propriedade varia significativamente entre 21% a mais de 80%, com um destaque para a faixa de 61% a 80%. Segundo Mello e Ferrari (2003), o papel que a atividade leiteira desempenha em termos de composição de renda dos estabelecimentos é muito variável, incluindo a situação em que são produzidos leite e derivados para o consumo próprio e esporádicas vendas de alguns derivados. Já em maior quantidade, o leite tem *status* de atividade formadora de renda monetária, em proporções que variam de 10% a 70%. A partir de certo nível de participação na renda total, o leite passa a desempenhar um papel de atividade âncora, em torno desta são

articuladas as outras atividades, ficando subordinadas a ela em termos de alocação dos recursos dos estabelecimentos familiares.

Conforme Ferrari et al (2004), a produção de leite no Oeste catarinense vem se transformando e se consolidando como atividade estratégica para a agricultura familiar e para o desenvolvimento local/regional, com grande alcance social, papel que, na região, foi historicamente desempenhado pela suinocultura, atividade essa que vem passando por uma forte concentração.

3.5 índices de Produtividade na Unidade Produtora de Leite

As atividades relacionadas a produção de leite são desenvolvidas pelas mesmas pessoas, durante os sete dias da semana em 73% das propriedades, poucos utilizam o sistema de revezamento proporcionando alguma folga para um de seus membros. Em 33% das propriedades cada pessoa trabalha de 4 a 6 horas nas atividades relacionadas a produção de leite. Se somadas as faixas de 7 a 9 horas e acima de 9 horas, tem-se que 47% trabalha acima de 7 horas diárias na atividade leiteira. Em 60% dos casos, existem de 3 a 5 pessoas desenvolvendo essas atividades. Os horários de desenvolvimento das atividades variam bastante. No período matutino, o início e término da atividade, variam das 4h30min as 8h30min, e no período vespertino, varia entre 14 horas e 19h30min.

A maioria dos produtores (54%) produz mais de 500 litros/dia, sendo que esse número pode chegar a 2000 litros/dia. Ninguém produz menos de 200 litros/dia. Esses índices ficam acima dos índices da região do Oeste de Santa Catarina que apresenta 91% dos produtores de leite produzindo até 100 litros/dia.

Sessenta por cento das propriedades produzem de 15 a 20 litros de leite/vaca/dia. Os restantes 40% produzem de 21 a 25 litros de leite/vaca/dia. Em 48% das propriedades são produzidos mais de 15.000 litros de leite/vaca/ha, variando entre 15.000 a 22.800. As propriedades que menos produzem, ficam com 5.000 a 8.000 litros de leite/ano/ha. Quanto ao valor recebido pelo litro de leite, tem-se que 53% das propriedades recebem de R$ 0,46 a R$ 0,50 o litro de leite. Os extremos ficam com 27% que recebem de R$ 0,41 a 0,45 e 7% que recebem de R$ 0,56 a R$0,60.

3.6 Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

Para um melhor entendimento, os dados são apresentados subdivididos em Blocos, sendo que em cada um deles consta um conjunto de perguntas. Os Blocos utilizados seguem o Modelo de Walton, que utiliza oito dimensões que identificam fatores determinantes de Qualidade de Vida no Trabalho, a saber: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; o trabalho e o espaço total de vida e, relevância social do trabalho na vida. As opções de respostas são apresentadas por meio de manifestações que variam de positivas a negativas, a respeito das dimensões utilizadas para análise.

3.6.1 Pergunta Inicial (aberta)

Perguntado aos produtores sobre o significado de Qualidade de Vida no Trabalho, os mesmos responderam que significa sentirem-se bem fazendo o que fazem (73%), ter condições de trabalho (53%) e, remuneração adequada (47%). Outras manifestações de baixa representatividade mencionam política de preços, valorização da agricultura e de não dependência dos outros.

A percepção dos produtores de leite sobre o significado de qualidade de vida no trabalho, manifestada ao responderem a essa questão, corresponde às três primeiras dimensões que afetam de maneira significativa o trabalhador em situação de trabalho, segundo Walton, ou seja, compensação justa e adequada, condições de trabalho e uso e desenvolvimento de suas capacidades.

3.6.2 Indicadores de qualidade de vida no trabalho na unidade produtora de leite

a) Dimensão - "Compensação justa e adequada" No geral, os produtores pesquisados podem ser considerados satisfeitos em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado. Especial atenção deve ser dada ao fato de que, 40 % de produtores consideram a remuneração recebida não suficiente para viver dignamente de acordo com suas necessidades. Existem também, quase 30 % de insatisfeitos, em relação à sua remuneração em relação a de outros profissionais no mercado de trabalho, isto é, em relação à

equidade externa. Relembrando Wagner III e Hollenbeck (2000), a chave para ligar pagamento à satisfação não é o valor absoluto de quanto alguém recebe, e sim, a percepção de justiça.

b) Dimensão "Condições de trabalho: saúde e segurança"

Considera-se preocupante o percentual apresentado nesse Bloco, onde o percentual de satisfação totaliza apenas 62%. É importante relembrar o dizem Robbins (1999) e Wagner III e Hollenbeck (2000), de que as pessoas preferem trabalhar em ambientes que não sejam perigosos ou desconfortáveis. A temperatura, iluminação, barulho e outros fatores ambientais não deveriam estar em nenhum extremo. Elas preferem trabalhar perto de casa, em instalações limpas e relativamente modernas, com equipamentos adequados. Características como limpeza, instalações ao ar livre e riscos à saúde desempenham um papel importante na determinação do modo como as pessoas realizam suas tarefas.

c) Dimensão "Uso e desenvolvimento das capacidades"

A maioria (87%) dos produtores pesquisados encontra-se satisfeito em relação a oportunidades de aplicar seus conhecimentos e suas aptidões profissionais, no seu dia-a-dia no trabalho. Porém, para quase 30% dos produtores, suas atividades estariam aquém da possibilidade de utilização de seus conhecimentos e de habilidades. Considerando que existe uma relação positiva entre complexidade e desafio das tarefas com satisfação, provavelmente esses produtores desejariam realizar suas atividades de forma mais desafiadora, deixando de lado trabalhos simples e repetitivos.

d)Dimensão "Oportunidade de crescimento e segurança"

Quanto à oportunidade para o desenvolvimento, crescimento e segurança no seu trabalho, a maioria dos produtores sente-se satisfeita. No entanto, as perspectivas de avanço salarial não são boas e não se sentem seguros quanto à manutenção na sua atividade. Esses dois aspectos estão diretamente relacionados à atividade leiteira em termos de preço pago pelo litro de leite e sua garantia, ou seja, garantia de recebimento do leite pela agroindústria e manutenção de preço justo pelo litro de leite, uma vez que a atividade leiteira representa uma das principais atividades desenvolvidas e a possibilidade de ingresso mensal de receita.

e) Dimensão "Integração social na organização"

A integração social nas organizações pesquisadas é muito boa, sendo que 91% dos produtores estão satisfeitos com esse item. Para a maioria das pessoas, o trabalho preenche a necessidade de interação

social. Conviver com pessoas amigáveis e que dêem apoio conduz a um aumento de satisfação no trabalho. Essa característica é especialmente relevante na agricultura familiar, onde os membros da família dividem as atribuições e convivem durante todo o tempo em que estão na atividade.

f) Dimensão "Constitucionalismo"

O grau em que os direitos dos trabalhadores são cumpridos na propriedade, recebe 90% de respostas de produtores satisfeitos. Eles estão satisfeitos com seu grau de privacidade, sua liberdade e se sentem bem com as normas e regras vigentes no ambiente de trabalho.

g)Dimensão "O trabalho e espaço total de vida"

Para 67% dos produtores existe equilíbrio entre a vida pessoal e a vida no trabalho. No entanto, 66% dos produtores estão insatisfeitos com o equilíbrio entre jornada de trabalho e o tempo de lazer da família (folga/finais de semana/férias). Nesse sentido, parece não estar havendo um equilíbrio na conciliação dos interesses individuais com os organizacionais, porém, como afirma Quirino e Xavier (apud FERANDES, 1996), há que se considerar que as diferenças individuais dos valores pessoais influenciam sobremaneira no grau de importância que cada pessoa dá às suas necessidades. Como diz Lazlo (apud LIMOGI-FRANÇA 2004), a qualidade de experiências humanas no ambiente de trabalho é influenciada por um conjunto de fatores referentes ao trabalho em si, ao ambiente de trabalho e à personalidade do trabalhador.

h)Dimensão "Relevância social da vida no trabalho"

A responsabilidade social da propriedade junto a comunidade a qual pertence e na qualidade de prestação de serviços, está muito bem manifestada, por 91 % dos produtores percebendo-se satisfeitos.

De acordo com a Tabela 1, a apresentação do resultado final dos oito blocos de indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho aponta para 80% de satisfação geral dos produtores pesquisados.

Considerando-se as quatro dimensões indicadoras de Qualidade de Vida no Trabalho, que ficaram abaixo dos 80% de satisfação obtidos no índice geral, verifica-se que a dimensão relacionada a "Condições de trabalho - saúde e segurança" é a que requer maior atenção, uma vez que obteve apenas 62% de satisfação. As demais, "O trabalho e o espaço total da vida" (67%), "Compensação justa e adequada" (71%) e, "Oportunidade de crescimento e segurança" (75%), devem merecer igualmente, um olhar diferenciado.

Nas dimensões de percentuais mais baixos que tratam das condições de trabalho, e do trabalho e o espaço total da vida, os aspectos

que parecem estar diretamente relacionados aos produtores de leite, dizem respeito ao número de horas trabalhadas em relação à tarefa desempenhada; o local de trabalho e suas condições de bem-estar e organização; o estresse ao qual é submetido em suajornada de trabalho e, em relação ao equilíbrio entre jornada de trabalho e o tempo de lazer da família (folga/finais de semana/férias).

Tabela 1 - Percentual geral dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho dos produtores de leite, fornecedores do produto a Gran Padania do Brasil Ltda., Guaraciaba, 2005

Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho	% Satisfação	% Insatisfação
1 - Compensação justa e adequada	71	29
2 - Condições de trabalho – saúde e segurança	62	38
3 - Uso e desenvolvimento das capacidades	87	13
4 - Oportunidade de crescimento e segurança	75	25
5 - Integração social na organização	92	08
6 - Constitucionalismo	90	10
7 - O trabalho e espaço total de vida	67	33
8 - Relevância social da vida no trabalho	91	09
Média (soma total/n° respostas)	***80***	***20***

Fonte: Dados primários, 2005.

3.6.3 Perguntas finais (abertas)

Indagados os produtores sobre a satisfação com a sua qualidade de vida, 73% afirmaram que estão satisfeitos; 20% disseram estar parcialmente satisfeitos e, apenas 7% disseram não estarem satisfeitos. Quando solicitados a apontar as razões pelas quais desenvolvem a atividade, as razões com maior número de manifestações foram: por gostar (47%), por ser meio de sobrevivência (27%) e, por representar uma renda mensal e estável (20%). As demais manifestações mencionam: não precisa muita mão-de-obra; progredir para futuro dos filhos; bem estar; realização profissional; vocação; por acreditar na atividade; lazer; não tem estudo para sair da agricultura; não saber fazer outra coisa.

Sobre os fatores que mais geram insatisfação com relação a atividade profissional, os produtores mencionaram: a ausência/inexistência de garantia de preço; baixo preço do produto; baixa remuneração/crise/falta de recursos; falta de crédito; insegurança;

não poder adquirir mais terra; doença dos animais; riscos da saúde animal; sobrecarga de trabalho; não ter férias. Assim, pode-se observar que, uma vez mais, os aspectos relacionados à renda e às condições de trabalho deixam os produtores insatisfeitos em desenvolver sua atividade.

Destaca-se que o índice obtido na questão aberta sobre satisfação com a qualidade de vida no trabalho, de 73% de respostas que consideram existir essa satisfação, fica muito próximo aos 80% de satisfação, obtido através das oito dimensões propostas por Walton, ou seja, existe coerência entre as respostas.

3.6.4 Entrevista com o Gerente de Fomento da agroindústria

O entrevistado afirmou que a produção que vem sendo obtida junto aos seus fornecedores satisfaz a indústria. Quanto aos critérios adotados pela mesma para a formação do preço do litro de leite pago ao produtor, o entrevistado afirmou que seguem as tendências de mercado, geralmente quando falta produto, aumenta o preço, e quando tem oferta cai o preço. A tendência é de pagar o leite por qualidade (gordura, caseína, proteína, C.C.S.). Sobre os índices de produtividade que a empresa vem obtendo juntos aos seus fornecedores, são considerados excelentes, podendo melhorar um pouco, passando de 20 litros/dia para 25 litros/dia.

Perguntado sobre três fatores, em ordem de importância para a indústria, que contribuem para melhores índices de produtividade, obtidos junto aos fornecedores, mencionou: baixar custos; aumentar a gordura, a proteína e a caseína e, baixar os índices de C.C.S. e contagem bacteriana.

Quanto à percepção da indústria sobre as condições existentes na atividade leiteira, no que se refere à qualidade de vida no trabalho, de seus fornecedores de leite, o Gerente afirmou que algumas propriedades possuem qualidade de vida boa. Na maioria, ainda falta melhorar a estrutura física, construções e equipamentos. O gerenciamento das propriedades tem sido um fator determinante na qualidade de vida dos produtores de leite.

No que se refere à percepção da indústria sobre as condições que deveriam existir na atividade leiteira, no aspecto de qualidade de vida no trabalho, de seus fornecedores de leite, foi mencionada a necessidade de gerenciamento, de planejamento e de rodízio dos trabalhadores na ordenha e condições financeiras para as melhorias na propriedade.

De acordo com as necessidades apontadas, a percepção da indústria é de que a mesma poderia vir a garantir a compra do produto; efetuar o pagamento do leite por qualidade; facilitar o acesso à captação de recursos, até para facilitar o trabalho e aumentar a eficiência e a produtividade.

3.6.5 Relação dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho com os índices de produtividade do trabalho

Em função dos resultados apresentados anteriormente, é importante retomar o que disse Robbins (1999), de que nos anos 50 e 60, os estudos efetuados não puderam encontrar qualquer relação consistente entre satisfação e produtividade, porém, nos anos 90, algum sentido de evidência foi encontrado, destacando que essa relação é mais evidente quando o comportamento da pessoa não é restringido nem controlado por fatores externos. Ficou evidenciado também, que existe uma correlação que pode ser considerada válida, a de que a produtividade leva à satisfação, mais do que o contrário. No caso dos produtores pesquisados, a falta de evidência de correlação entre satisfação e produtividade, pode estar ocorrendo, em função de que o comportamento dos mesmos pode estar sendo restringido e controlado por fatores externos, ou seja, as exigências da agroindústria, o preço recebido pelo litro de leite e também pelo mercado consumidor.

Em se falando de correlação, no que se refere ao grau de satisfação dos produtores com sua Qualidade de Vida no Trabalho, deve-se lembrar que o sentimento de satisfação é pessoal, é uma questão de valores e atitudes pessoais e também de contingências, ou seja, depende da situação atual em relação aos nossos valores. As pessoas diferem em relação a importância atribuída aos valores e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho. Nesse sentido é importante estar atento a percepção que a pessoa tem da satisfação e não para a situação concreta.

4. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou saber quais as condições que devem existir para o alcance de melhores índices de produtividade na interface da qualidade de vida no trabalho em unidades produtoras de leite, fornecedoras do produto à agroindústria Gran Padania do Brasil Ltda., localizada no município de Guaraciaba/SC. Para tanto, foram pesquisadas as 15 unidades produtivas que fornecem leite para a referida agroindústria.

Para atender ao objetivo estabelecido na pesquisa, buscou-se identificar o perfil dos produtores; caracterizar as unidades produtoras de leite; levantar as condições existentes para o desenvolvimento das atividades de produção de leite; identificar indicadores de qualidade de vida no trabalho; identificar índices de produtividade na atividade leiteira; e relacionar os indicadores de qualidade de vida no trabalho com os índices de produtividade.

Respondendo, de forma sucinta aos itens acima, tem-se que, no que se refere aos resultados obtidos sobre o perfil dos produtores, o estudo mostra que o grupo pesquisado, respondente da pesquisa, em sua maioria, é do sexo masculino e possui mais de 41 anos. Representa um grupo supostamente maduro e com bom tempo de experiência na atividade agropecuária. No que se refere á escolaridade, a maioria não possui ensino médio e um número significativo deles, não concluiu o ensino fundamental. São casados e a maioria possui filhos, sendo que a maior parte deles ainda reside na propriedade. São produtores que, em sua quase totalidade, vivem apenas da atividade agropecuária.

Os resultados referentes à caracterização das unidades produtoras de leite parecem apontar para estruturas familiares bastante solidificadas. Todas as propriedades são administradas pelos seus proprietários, cuja maioria utiliza apenas sua própria terra. Os produtores estão desenvolvendo atividades agropecuárias nessa propriedade há mais de 20 anos. A área de terra predominante entre as propriedades é de 50 ha. A mão-de-obra utilizada na maioria delas é unicamente familiar. Predominam, em termos econômicos e de volume de produção, as atividades relacionadas à produção de leite, suínos e milho, respectivamente em ordem de importância. Entende-se que a maioria das unidades produtoras de leite enquadra-se no tipo de empreendimento rural denominado "em transição".

Analisando as condições existentes para o desenvolvimento das atividades de produção de leite, percebe-se que a maioria das unidades pesquisadas destina até 20 ha para as atividades relacionadas à produção de leite, com utilização de área predominantemente plana a levemente inclinada. Suas instalações são, na maioria dos casos, ainda rudimentares, compreendendo, estábulo, sala de ordenha e sala de leite. Todos utilizam resfriador e a maioria utiliza ordenhadeira. São em menor número as propriedades que utilizam ordenha canalizada. A quase totalidade das propriedades possui algum tipo de assistência técnica. No que se refere ao número de vacas, observa-se que a maioria

das propriedades trabalha com mais de 20 vacas. A maior parte das propriedades possui de 16 a 30 vacas em lactação. Todos os produtores trabalham com a raça Holandesa e utilizam a técnica de inseminação artificial. O custo do litro de leite para a maioria, fica na faixa de R$ 0,31 a R$ 0,50, mais concentrado porém, na faixa de R$ 0,31 a R$ 0,40. A participação do leite na renda da propriedade varia significativamente entre 21 % a mais de 80%, com um destaque para a faixa de 61 % a 80%.

Analisando-se as informações sobre os índices de produtividade das unidades produtoras de leite, observa-se que, na maior parte delas, as atividades relacionadas à produção de leite são realizadas pelas mesmas pessoas durante os sete dias da semana. Poucos utilizam o sistema de revezamento, proporcionando alguma folga para um de seus membros. Normalmente as atividades são desenvolvidas por 3 a 5 pessoas que trabalham, em média 7 horas por dia cada uma delas. Quanto à produção de leite, a maioria produz mais de 500 litros/dia, e nenhuma propriedade produz menos de 200 litros/dia. A quantidade de leite vaca/dia fica entre 15 a 20 litros para a maioria das propriedades. O preço pago pelo litro de leite, para a maior parte dos produtores, pela agroindústria, fica na faixa de R$ 0,46 a R$ 0,50 o litro de leite.

A análise geral dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho aponta para 80% de produtores satisfeitos com sua Qualidade de Vida no Trabalho. As duas dimensões que ficaram com percentuais mais baixos, ou seja, que indicam maior grau de insatisfação são "Condições de trabalho - saúde e segurança" (63%) e, "O trabalho e o espaço total da vida" (67%).

Quanto à relação entre indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho e índices de produtividade, constatou-se que, estatisticamente falando, não existe correlação direta entre as duas variáveis, ou seja, que no estudo apresentado, não existe correlação direta entre QVT e produtividade no trabalho e nem entre QVT e produtividade do leite.

Dessa forma, ao analisar os resultados obtidos no presente estudo, percebe-se a impossibilidade de confirmar qualquer um dos três pontos de vista mencionados por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o de que satisfação causa desempenho, desempenho causa satisfação ou, de que as recompensas causam tanto desempenho quanto a satisfação. Entende -se sim, que uma melhor remuneração (recompensa), contribuiria para melhores condições de trabalho e de equilíbrio entre o trabalho e o espaço total da vida QVT), com possível elevação dos índices de produtividade (desempenho) e assim, elevando o grau de satisfação dessas duas dimensões.

De posse desses resultados, destacam-se as condições que devem existir para a consecução de melhores índices de produtividade:

- Melhorar a remuneração de forma a adequá-la para que o produtor possa viver dignamente dentro das necessidades pessoais, sociais e profissionais, com melhor grau de segurança para o desenvolvimento de atividades agropecuárias;
- Melhorar significativamente o local de trabalho e suas condições de bem-estar e organização;
- Buscar o equilíbrio entre jornada de trabalho e o tempo de lazer da família (folga/finais de semana/férias), reduzindo ou pelo menos, minimizando a possibilidade de estresse a que é submetido o produtor em sua jornada de trabalho;
- Melhorar o nível de escolaridade dos produtores bem como a capacidade de gestão dos empreendimentos.

Entende-se que a necessária capacitação gerencial dos produtores passa também pelo seu nível de escolaridade, o que indica a necessidade de os produtores buscarem, pelo menos, concluírem o ensino fundamental, para os que ainda não o fizeram. O empreendimento rural por sua vez, não deve ser encarado como uma unidade independente, mas sim, como um elo de uma cadeia de produção, implicando em estabelecimento de parcerias e distribuição justa de ganhos e prejuízos. Para atingir esse estágio, o produtor rural depende cada vez mais da capacidade gerencial, encarando sua propriedade como uma verdadeira empresa. As condições financeiras devem também ser melhoradas e, o produtor deve ter a consciência de que necessita produzir mais com menos meios, tornando o trabalho mais eficiente e, conseqüentemente, obtendo melhor produtividade.

É importante destacar que, de acordo com a entrevista realizada junto ao Gerente de Fomento da Gran Padania do Brasil Ltda., a empresa entende que deve haver melhor gerenciamento da unidade produtora, melhoria das condições financeiras e melhoria da estrutura física e equipamentos da propriedade. Em função dessas necessidades, a percepção da indústria é de que a mesma poderia vir a garantir a compra do produto, efetuar o pagamento do leite por qualidade e facilitar o acesso à captação de recursos.

Percebe-se que tanto os produtores quanto a agroindústria podem e devem buscar atender aos aspectos levantados pelo estudo para melhorar as condições para o alcance de melhores índices de produtividade na interface da qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Massilon J. Fundamentos de Agronegócios. São Paulo: Atlas, 2003.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andréa Lago da. Gerenciamento de Sistemas Agro industriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Gestão Agoindustrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 23-63.

BAWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Ozeléa C. Gomes. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 2001.

FERNANDES , Eda. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERRARI, Dilvan et al. Agricultura Familiar, Produção de Leite e Desenvolvimento Territorial: Os Desafios para a Inserção Econômica. In: XLII CONGRESSO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42, Cuiabá, 2004. Anais... Cuiabá/MT, 2004.

GAIDER, Norman; FRAZIER, Greg. Produtividade, Trabalho em Equipe e Empawerment. In: Administração da Produção e Operações. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

LIMOGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de Vida no Trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) et al. As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 295-306.

MELLO, Márcio Antonio de; FERRARI, Dilvan Luiz. A Base Agrícola do Oeste Catarinense, a Importância e o Perfil da Atividade Leiteira. In: TESTA, Vilson Marcos et al. A Escolha da Trajetória da Produção de Leite como Estratégia de Desenvolvimento do Oeste Catarinense. Florianópolis: SAR, 2003. p. 15-33.

MOREIRA, Daniel Augusto. Os Benefícios da Produtividade Industrial. São Paulo: Pioneira, 1994.

NANTES, José Flávio Diniz; SCARPELLI, Moacir. Gestão da produção rural no agronegócio. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Gestão Agroindustrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. V. 1, p. 556-584.

PINAZZA, Luiz Antonio; WEDWKIN, Régis Alimandro Ivan (Orgs). Agenda para a Competitividade do Agribusiness Brasileiro - Base estatística 2001/02. ABAG. Agroanalysis, v. 22, n. 5, jun. 2002.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James N. Osborn. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA DE SANTA CATARINA -2002-2003. Florianópolis: Instituto CEPA/SC, 2003.

VIEIRA, Adriane. A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total. Florianópolis, 1996.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZOCCAL, Rosângela et al. Produção de Leite na Agricultura Familiar In: XLII CONGRESSO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42,2004, Cuiabá. Anais... Cuiabá/MT, 2004.

LINGUAGEM COMO FATOR ORIGINAL DE EFICÁCIA

Claudio Goidanich Kraemer[1]

RESUMO: Existem diversos caminhos para que a eficácia das organizações seja alcançada. Este estudo propõe que os investimentos feitos no aprendizado dos modelos de gestão estratégica obrigam a aprender modelos específicos para cada etapa do processo de gestão. Estes incorporam elementos dos processos de comunicação que respondem pela efetividade à gestão. O estudo vai além, ao observar que a efetividade dos processos de comunicação está na utilização de uma linguagem precisa que seja compartilhada por todos os integrantes da organização. O artigo traz ilustrações apresentando modelos integrados de comunicação e promove o entendimento de que se otimiza a relação custo / benefício dos investimentos realizados em capacitação ao se aprender um modelo comum de linguagem que permita o desenvolvimento de visões similares por todos aqueles responsáveis de promoverem mudanças das organizações ante as constantes alterações do ambiente macro e microeconômico. Este trabalho propõe que a eficácia destas mudanças reside precisamente na utilização do modelo de linguagem proposto pela Ontologia da Linguagem.

Palavras-Chave: Transformação estratégica, mudança eficaz, comunicação, linguagem

RESUMEN: Existen diversos caminos para que sea lograda la eficacia de las organizaciones. Este estudio propone que las inversiones hechas en el aprendizaje de los modelos de gestión estratégica obligan a aprender modelos específicos para cada etapa del proceso de gestión.

[1] Mestre, Engenheiro, Professor de 1ECC Buenos Aires; Empresário e Consultor na Argentina; Cursos de Pós Graduação e Extensão na França e EUA como Coach Ontológico.

Cada uno de estos modelos incorpora elementos de los procesos de comunicación siendo estos los responsables por la efectividad en la gestión. El estudio además observa que la efectividad de la comunicación está en la utilización de un lenguaje que sea compartido por todos los integrantes de la organización. El artículo presenta ilustraciones con modelos integrados de comunicación y promueve el entendimiento de que se optimiza la relación costo / beneficio de las inversiones realizadas en capacitación si es utilizado un modelo común de lenguaje que permita el desarrollo de visiones análogas por todos aquellos responsables de promover cambios en las organizaciones adaptándola a los constantes cambios del ambiente macro e macroeconómico.Este trabajo propone que la eficacia de estos cambios reside precisamente en la utilización del modelo de lenguaje propuesto por la Ontologia del Lenguaje.

Palabras-Clave: Transformación estratégica. Cambio eficaz. Comunicación. Lenguaje.

1.CICLO DE GESTÃO DAS TRANSFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ORGANIZAÇÃO

Um dos grandes desafios ao se estudar os processos de gestão empresarial com o objetivo de alcançar uma maior eficácia é conseguir superar a tendência de se utilizar somente os métodos de avaliação científicos. Ante a complexidade de um processo, a maior parte dos métodos propõe o desmembramento do mesmo em um número suficientemente grande de partes para que cada uma seja fácil de ser observada em suas características e inter-relações com as demais.

Uma diferente forma de encarar a eficácia do processo de gestão empresarial pode ser resumida nos pensamentos de Jack Welsch, ex CEO da GE que, com sucesso absoluto, reestruturou-a, fazendo da mesma um exemplo de organização preparada para um mundo pós-moderno e globalizado. Jack em seu livro *Winning* propõe um processo de gestão minimalista e participativa no qual os planos de gestão devem ser suficientemente simples de forma a poderem ser colocados numa apresentação de não mais de cinco folhas. Ele argumenta que o sucesso das organizações não está no detalhamento dos planos e sim na contínua avaliação e revisão dos mesmos, incorporando as transformações do contexto e os resultados alcançados.

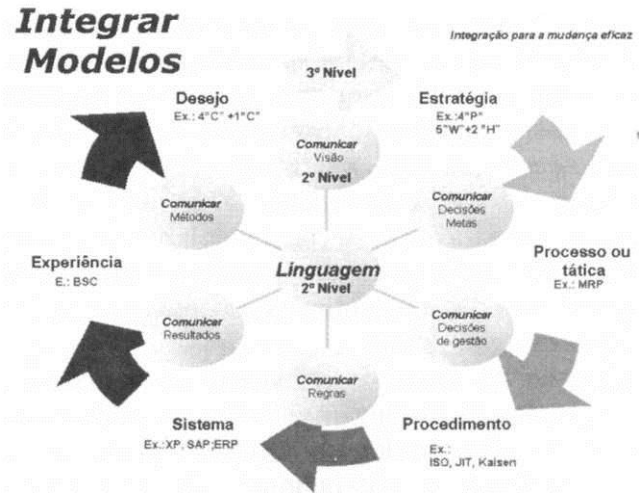
Neste trabalho a ideia dos autores é propor um novo enfoque na

obtenção desta eficácia, ou seja, o do desenvolvimento de uma linguagem compartilhada e da implementação de um processo de comunicação como as fontes originais do sucesso empresarial. Uma comunicação que permita, além de se observar os resultados financeiros, a fundamentação destes, ou seja, a satisfação dos clientes e a satisfação dos colaboradores. Satisfação dos clientes como origem do incremento de participação no mercado e satisfação dos colaboradores como origem da criatividade e motivação que se traduzem num maior esforço destes na busca de novos métodos e tecnologias que, por sua vez, incrementam a competitividade da organização.

A aceleração do ritmo de mudanças na sociedade atual e os processos de globalização produtiva viabilizados pelos novos meios de comunicação estão sintetizados nos conceitos de sociedade pós-industrial, pós-moderna e pós-racional. Pós-industrial porque a informação se tornou o insumo mais importante na produção. Pós-moderna porque os sistemas de gestão se nutrem dos pensamentos filosóficos pós-modernos que consagram as ideias das mudanças contínuas e da existência de múltiplas verdades. E pós-racional porque na qualificação dos resultados se incorpora o conceito de que não existem resultados totalmente objetivos e sim percepções de resultados que são construídas a partir da interpretação da realidade por nossos filtros cognitivos.

Para o dia-a-dia das empresas, este novo enfoque se traduz no entendimento de que administrar eficazmente uma empresa é como "surfar" sobre as ondas do mar. É aproveitar-se das energias geradas pelas contínuas mudanças do contexto, canalizando-as na construção do que interpretamos como resultados positivos. E antecipar-se aos movimentos ajustando de forma contínua nosso posicionamento para ir aonde desejamos. É ir corrigindo o rumo ao longo do processo e ao mesmo tempo ir usufruindo. E otimizar os resultados incorporando ao resultado final, por exemplo, a rentabilidade da empresa, os resultados experimentados durante o próprio processo, tais como o sentimento de realização e satisfação dos colaboradores responsáveis pelo mesmo.

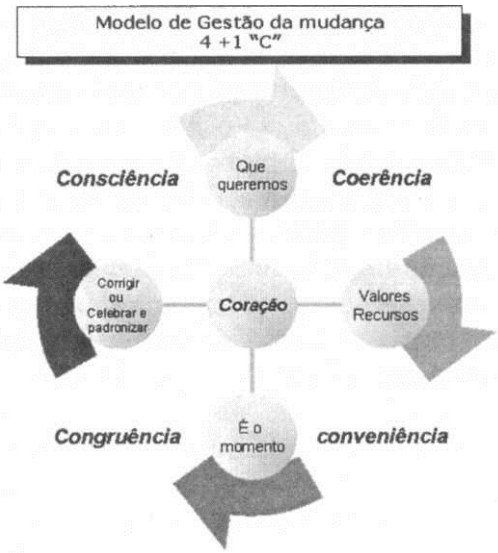
Com estas perspectivas, podemos definir a gestão estratégica de sucesso como um processo de gestão das transformações empresariais e esquematizá-lo conforme a figura 1.



Sendo as empresas organizações humanas em sua gestão, todas as iniciativas partem do desejo de algum participante ou de um grupo destes.

No livro *Gestão das Transformações Empresariais,* Cláudio Goidanich Kraemer apresenta e estuda o modelo dos quatro Cs, como a forma de transformar os desejos em visões que, de forma eficaz, contribuam nos processos de transformação das organizações.

Para que se possa estabelecer uma estratégia eficaz, ou seja, que esteja alinhada com este desejo é indispensável a existência de um processo de comunicação capaz de transformar este desejo numa visão compartilhada por todos os participantes da organização.



Uma vez compartilhada uma visão em toda a organização é que se pode começar a montar com sucesso uma estratégia de implementação da mesma. As linhas gerais do plano de ação nada mais são do que a contextualização dos desejos através da observação do que entendemos como realidade em que atua a empresa, dos recursos disponíveis e da cultura ou dos valores da mesma. Tanto este processo de contextualização como a elaboração e transmissão das decisões e metas estabelecidas num plano estratégico são processos comunicacionais. Portanto, os resultados dependem da eficácia deste processo. Reconhecendo este fato, as empresas investem importantes recursos no aprendizado de modelos específicos de gestão estratégicos tais como o *5 Por quês?, 5W+2H,* etc. Ao serem utilizados modelos específicos, o retorno dos investimentos neste tipo de capacitação se limita aos resultados obtidos nesta etapa do processo de gestão.

Constituídas por decisões e metas, as estratégias estabelecidas servem para a formulação de táticas ou processos.

Definimos como táticas a formulação de processos compostos por diferentes elementos cujas relações nos possibilitem alcançar as metas estabelecidas.

Numa empresa esta formulação também é um processo comunicacional, no qual os diferentes colaboradores em equipe constroem cada passo do processo definindo suas relações. Com o objetivo de aumentar a eficácia no estabelecimento dos processos, a empresa faz grandes investimentos na implementação de metodologias que servem de base a sistemas informatizados. Um dos mais conhecidos é o MRP (Manufacturer Resourses Planning). Considerando que este trabalho tenha sido bem feito, a eficácia do processo mais uma vez depende de como a empresa se comunica e de como os elementos que participam no processo produtivo se inter-relacionam.

A partir do processo é que são estruturados os *procedimentos* da organização para encaminhar os dados específicos de cada operação. Para que se possa melhorar a eficácia num procedimento, é necessário utilizar padrões que permitam mensurar a relação custo benefício e comunicar de forma transparente os resultados; uma comunicação que identifique a origem das melhorias e rastreie a origem dos defeitos. Esta comunicação se vê estruturada nos processos de certificação da ISO 9000 e 14000. Hoje ninguém mais discute a importância de se certificar os procedimentos, não só pela possibilidade da rastreabilidade de

anomalias, mas também pela exigência do mercado em que todos os processos de produção, uso e descarte de bens e serviços seja ecológico, ou seja, que seus procedimentos produtivos facilitem a reciclagem.

Com a internet e os outros meios de comunicação se viabilizou o contato direto com cada cliente e um marketing para nichos específicos de mercado. Com este contato direto trocaram de posição os processos de produção e comercialização, principalmente nas empresas da era da informação nas quais primeiro se vende para depois produzir. Este fato obriga a que hoje a maior parte das empresas tenha um sistema produtivo muito ágil, pois se adicionou ao preço o "lead time" (tempo de entrega) como fator competitivo na decisão de compra por parte do cliente.

Portanto, hoje é insuficiente ter procedimentos enxutos e precisos. É necessário que estes estejam num sistema informatizado que dê agilidade e economicidade ao processo. Não basta trabalhar com regras claras é preciso saber comunicá-las para estruturá-las em forma de sistemas que integram os aspectos físicos, documentais e de comunicação numa operação. Quem tem experiência operativa conhece a demanda de investimentos que são necessários para a integração destes sistemas. Um dos mais conhecidos hoje é o SAP que em conjunto com os sistemas operativos da Microsoft representam boa parte dos esforços despendidos pela empresas para aperfeiçoar seus processos de gestão.

Todos estes sistemas, além de operacionalizarem os processos da empresa, têm o objetivo de comunicarem de forma inteligível os resultados da mesma.

A metodologia proposta pelo Balance Score Card (BSC) nos permite a montagem de quadros de comando, que através dos resultados medidos pelos sistemas, elaborem índices que posicionam a performance da empresa em relação a ela mesma em outros períodos ou em relação ao mercado (benchmarking).

Mais uma vez a eficácia do processo reside em como se comunicam os resultados e como estes são transformados em experiências e estas em metodologias que lhes expliquem. A eficácia de todo o processo de gestão das mudanças se aperfeiçoa quando se pode criticar o desejo de mudança e sua consequente visão a partir de uma metodologia cuja eficácia está na sua capacidade de fundamentação em relação aos resultados obtidos, na apresentação de novos caminhos de transformação e na comprovação da necessidade de se rever as mudanças originalmente propostas.

Como se pode observar, toda eficácia do processo de gestão das mudanças depende do processo de comunicação.

Ao compararmos esta conclusão, surpreendemo-nos ao constatar que a grande maioria dos investimentos em capacitação é feita em instrumentos específicos de gestão ficando relegada a um segundo plano a capacitação dos colaboradores em comunicação. Este artigo assinala que a focalização dos investimentos na melhoria dos processos de comunicação poderia resultar num retorno superior, em termos de eficácia, do que se aplicar recursos em instrumentos específicos.

2. O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO EFICAZ



Ao aceitar que o sucesso da gestão dos processos de transformação se deve à eficácia da comunicação em cada etapa do processo, dispomo-nos a estudar como podemos melhorar a comunicação na empresa.

A comunicação como processo depende primeiramente de uma mudança cultural, ou seja, a de aceitarmos que o elemento mais ativo em uma comunicação é aquele que escuta. O sucesso do modelo mecanicista para explicar o comportamento humano nos fez generalizar a aplicação das teorias da física no processo de comunicação. Como nos sistemas eletrônicos o emissor é considerado como ativo e o receptor o passivo. Existe também a crença de que a falta de escuta é um problema de ruído do meio ambiente, portanto, um problema alheio à nossa vontade.

Quando abandonamos esta forma de pensar e aceitamos que não escutamos por não prestar atenção ou por filtrar o que ouvimos para só escutar o que nos interessa, abre-se a possibilidade de melhorar nossa comunicação.

Portanto, o primeiro elemento num processo de comunicação eficaz é o da escuta ativa em que aceitemos colocar nossa atenção no processo e deixar de lado, pelo menos momentaneamente, nossos preconceitos.

Entres estes preconceitos temos o da exacerbada valorização da

comunicação verbal. Necessitamos entender que, em um processo de comunicação pessoal, a comunicação verbal, ou seja, as palavras constituem menos de 30% do significado. Por este motivo é que devemos escutar a partir dos interesses de nosso interlocutor e de sua expressão corporal e emocional. A eficácia do processo de comunicação em uma organização está baseada na mudança do paradigma apresentado e na capacitação dos colaboradores para que estes aprendam a escutar ativamente.

Se com todo este novo enfoque, não captamos as ideias, devemos buscar um esclarecimento através de perguntas já que o segundo elemento numa comunicação eficaz é a competência em formular perguntas eficazes.

O desenvolvimento deste segundo elemento também exige uma mudança do seguinte paradigma cultural:

-"Aceitar explorar o desconhecido antes de ficar na pseudo-segurança de viver no estreito mundo no qual já conhecemos as respostas".

A educação formal de nossas escolas até o dia de hoje continuam ensinando nossas crianças a darem respostas e não a perguntarem.

Num mundo em permanente mudança, nada nos garante que a resposta adequada de hoje continuará sendo também a de amanhã. Através da introdução do costume da utilização sistemática de perguntas é que podemos conhecer os contextos renovados a cada momento os desejos próprios e os dos outros.

O terceiro elemento em um processo de comunicação eficaz é a capacidade de se gerarem alternativas eficazes.

O processo de decisão racional nos indica que com a coleta de dados e sua *ponderação podemos determinar uma melhor* alternativa. Esta visão está sendo questionada atualmente, pois no nosso mundo pós-moderno se aceita a existência de mais de uma verdade e se considera que toda a ponderação humana é subjetiva. Acreditamos hoje que cada indivíduo pondera de acordo com seus modelos interpretativos formados por diferentes crenças e, portanto, aparecem diferentes alternativas eficazes.

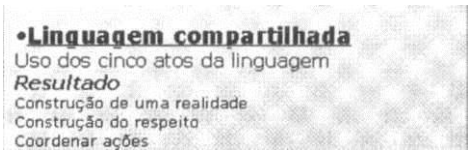
A riqueza deste tipo de filosofia está em que desta forma se pode gerar um ambiente de respeito e diferentes alternativas que otimizem a satisfação de todas as partes que negociem, ou seja, uma negociação eficaz.

O quarto elemento é a negociação eficaz.

Com uma visão pós-racional podemos otimizar as negociações. Este tipo de sociedade tem uma filosofia em que cada parte mede os

resultados através de seus valores. Este tipo de visão não somente otimiza a aceitação de diferentes alternativas eficazes por cada uma das partes que estejam negociando, como também maximiza a satisfação dos resultados obtidos.

2.1 A Linguagem Compartilhada



Assim como todo o processo da gestão estratégica das transformações empresariais tem na comunicação a base de seu 1 sucesso, o processo de comunicação eficaz depende da existência de uma linguagem precisa e compartilhada.

Compartilhar códigos e unificar objetivos se consegue através do desenvolvimento de uma cultura organizacional e da disseminação da mesma em todos seus níveis. Neste caso a linguagem se constitui a partir da expressão e aceitação de valores comuns. Um dos exemplos mais marcantes que conhecemos de desenvolvimento de linguagem a nível empresarial foi através de nossa participação como facilitador no programa Double Digit da fábrica IVECO do grupo FIAT.

Ante o desafio de adaptar-se aos desafios propostos pelo terceiro milênio a ISVOR, empresa de consultoria do grupo FIAT, desenvolveu um programa de conscientização e capacitação na área de gestão para todos seus colaboradores. Como o próprio nome indica, Double Digit, o programa visou o entendimento e a consolidação de um objetivo comum, ou seja, a de se alcançar uma rentabilidade superior à de 10% anual. Os idealizadores do programa transformaram a rentabilidade numa linguagem. Uma linguagem que expressa, além do interesse do investidor pelo lucro, a condição básica para a expansão da empresa e a geração de um ambiente seguro quanto à manutenção do emprego de todos os colaboradores ante as naturais futuras crises de um mundo em permanentes transformações.

Double Digit é um programa que conscientiza a ideologia capitalista compartilhada por cada colaborador da empresa. A partir do reconhecimento do comportamento capitalista individual com naturalidade se incorpora em todos os níveis da empresa a necessidade de se incrementar a rentabilidade da empresa. A partir da consagração de um valor comum, o programa capacita todos para a utilização de diversas ferramentas de gestão (PDCA, KAISEN, 5W+2H. 5S, 4M etc.) estruturando uma linguagem comum capaz de encaminhar o processo de

melhoria contínua que, com certeza, viabilizará a meta de uma rentabilidade superior a 10% anual na empresa.

Ao analisarmos as ferramentas de gestão mais conhecidas no mercado, pudemos observar que na maioria sua precisão está fundamentada nas mesmas premissas do modelo da Ontologia da Linguagem (ONTO = ser, LOGUS = estudo). A Ontologia da Linguagem, desenvolvida Rafael Echeverria, serviria, portanto, como um modelo genérico de gestão na medida em que especifica os atos da linguagem que constituem a comunicação e indica de que forma estes atos podem ser utilizados para que a linguagem seja precisa.

A Ontologia da Linguagem parte da conclusão do biólogo Humberto Maturana de que o ser humano não tem condições de aceder à realidade diretamente e sim através de modelos interpretativos individuais. Portanto, para que se possa trabalhar eficazmente em equipe, a linguagem deve minimizar os inconvenientes da subjetividade de cada participante.

A Ontologia da Linguagem estrutura a linguagem de forma que se possa trabalhar em equipe:

I^{o}. Primeiro Ato - Afirmações - Através do entendimento do que e quando se pode afirmar algo sobre a realidade, este ato indica como construir uma subjetividade compartilhada por todos que necessitam se comunicarem, criando assim um terreno comum sobre o qual os projetos podem ser desenvolvidos.

2°. Segundo Ato -. Declarações - A Ontologia da Linguagem explica como fundamentar as opiniões pessoais evitando os conflitos que desgastam as equipes. Ao gerar respeito às opiniões alheias viabiliza-se sua fundamentação e a síntese de um projeto comum. 3°, 4° e 5° Atos - Pedidos, Ofertas e Promessas - A compreensão de como funcionam estes atos, permite-nos comunicar a coordenação das ações de cada indivíduo em prol da implementação eficaz de um projeto comum.

Com o enfoque colocado acima é que podemos dizer que o modelo de linguagem da ontologia funciona como "célula mãe" na verbalização da comunicação empregada pelos modelos de gestão.

3. CONCLUSÃO

Ao avaliarmos os dados apresentados, podemos concluir que existem três níveis de eficácia na organização.

Denominamos de eficácia de terceiro nível os modelos

específicos empregados na gestão estratégica das transformações, pois, embora sejam os mais adequados a cada situação particular, requerem de grandes investimentos, muito dos quais na capacitação de elementos comunicacionais repetitivos.

Classificamos como eficácia de segundo nível o nível de desenvolvimento do processo de comunicação na organização, já que o mesmo depende da existência de uma linguagem comum. Para os autores é a existência de uma linguagem comum que garante a otimização da aplicação dos recursos nos processos de transformação da organização, portanto, consideramo-la o elemento de nível um para se obter a eficácia nos processos de transformação.

Consideramos a número um também porque ao se aceitar este paradigma, pode-se focar os investimentos em capacitação na criação de uma linguagem comum que maximize os retornos feitos em todos os processos de gestão na organização.

É a número um pelo impacto causado na organização.

CHAMADA DE ARTIGOS

Política editorial da Revista de Administração

Perfil temático
Objetivo
Normas para publicação

Processo de avaliação

Remessa de textos
Assinatura