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.