

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**FATORES QUE INFLUENCIAM NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E
CONTRIBUEM PARA O AUMENTO DA QUALIDADE DOS PRODUTOS: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA PANETTERIA EM SANTA MARIA – RS**

**FACTORS THAT INFLUENCE THE QUALITY OF WORK LIFE AND
CONTRIBUTE TO THE INCREASE OF PRODUCT QUALITY: A CASE STUDY IN
A BAKERY IN SANTA MARIA - RS**

Jonathan Saidelles Corrêa, Lidiane Marafiga Vieira, Simone Kossmann Cavalheiro e Luiz Carlos
Pistóia de Oliveira

RESUMO

A qualidade de vida no trabalho (QVT), no âmbito da gestão de pessoas, tornou-se uma importante abordagem na esfera organizacional, principalmente para os gestores motivarem seus colaboradores na busca dos objetivos tanto da instituição quanto pessoais. Assim, a relevância do estudo está relacionada ao fato dos colaboradores serem diretamente responsáveis pela elaboração dos produtos, assim, o bom ambiente organizacional tende a aumentar o comprometimento do público interno com a qualidade, para que a mesma possa ser percebida pelos clientes, constituindo assim, uma sólida imagem frente ao seu público. Desse modo, esse estudo buscou analisar os fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho segundo a percepção dos colaboradores da organização. Para tanto, fez-se uso da pesquisa bibliográfica e descritiva, de natureza qualitativa, utilizando como estratégia o estudo de caso. Já os participantes da pesquisa foram escolhidos de maneira aleatória e não probabilística. Para a coleta de dados, foram realizadas vinte entrevistas semiestruturadas divididas de modo igual entre indivíduos do setor de produção e de atendimento. Por fim, pôde-se encontrar fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho tanto de forma positiva, como também de maneira negativa.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Modelos de QVT. Fatores influenciadores.

ABSTRACT

The quality of work life (QWL) in human resource field has become a paramount approach in the organization sphere, mainly for managers to entice its collaborators in the pursuit of the company's and workers' objectives. Therefore, the relevance of this study is related to fact that collaborators are directly responsible for the elaboration of products thus, a good organizational environment tends to increase the commitment of the workers towards quality, so that it can be noticed by the clients, creating a solid image to the product target-public. To do such, it was used a bibliographical and descriptive research and the method of case study, of qualitative nature. The participants of this research were randomly and not probabilistically selected. For the data collection, twenty semi-structured interviews were conducted, equally divided between individuals from production field and attending field. Both positive and negative factors that influence the quality of work life could be found from the research.

Keywords: Keywords: quality of work life; QWL models; influencing factors.

1. INTRODUÇÃO

Devido ao dinamismo do atual mercado, a área de gestão de pessoas vem sofrendo alterações no âmbito das organizações. Isso tem ocorrido por ocasião da mudança de percepção sobre o papel dos colaboradores no alcance dos objetivos da instituição. Tal conjuntura exigiu uma nova abordagem à figura do colaborador, que deixou de ser visto como um recurso e passou a ser qualificado como parceiro de sua organização.

Essa nova percepção, tornou-se – na esfera organizacional – uma ferramenta de iminente relevância, devido à preocupação dos gestores em melhor satisfazer as necessidades de seus colaboradores para proporcionar um agradável ambiente de trabalho, onde a segurança, condições de trabalho, possibilidade de desenvolver relações sociais e crescimento profissional são, entre outros, fatores importantes que o influenciam. Sendo assim, essa abordagem vem tornando-se um diferencial competitivo que permite motivar o colaborador na busca dos objetivos tanto pessoais quanto da instituição.

Desse modo, esse estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são os fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho na instituição? Por sua vez esse problema de pesquisa conduziu ao objetivo geral de analisar a QVT na percepção de seus colaboradores e, aos objetivos específicos de realizar uma revisão literária dos principais modelos de QVT existentes na literatura, identificar os fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho na organização segundo o modelo de Walton, bem como sugerir – caso necessário – propostas que venham a contribuir com a melhoria do ambiente da organização.

Ao propor uma pesquisa que evoca o tema em questão, convém salientar as vantagens advindas da existência da qualidade de vida no trabalho nos mais variados mercados, pois o agradável ambiente organizacional tende a elevar a satisfação da equipe interna das instituições, em especial no setor de panificadoras, cujas consequências podem tanto aprimorar a qualidade dos produtos quanto o atendimento direto ao cliente.

Por outro lado, por tratar-se de um assunto que cada vez mais vem sendo reconhecido como importante no âmbito das organizações, foi de grande valia para o acadêmico, pois permitirá aprofundar seu conhecimento sobre a temática em questão. Por fim, o estudo justifica-se, também, por sua relevância no meio acadêmico, pois poderá vir a contribuir com o preenchimento de possíveis lacunas que por ventura ainda existam sobre o tema, em particular, no setor em que será desenvolvido.

2. DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

Em virtude das atividades mecânicas executadas nos primórdios das organizações, os indivíduos eram considerados como simples mão de obra. Entretanto, com a evolução da sociedade essa percepção sofreu mudanças significativas, de modo que o conceito de recursos humanos tornou-se insuficiente para abordar os assuntos relacionados às pessoas no ambiente de trabalho. Surge então, o conceito de gestão de pessoas. Dessa forma, segundo Fleury (2004), a partir da década de 1930 começaram a ser desenvolvidos nas empresas programas mais estruturados de treinamento, visando melhorar o clima no ambiente de trabalho. Atualmente, a gestão de pessoas é utilizada nas organizações como aliada para melhorar o desempenho dos colaboradores, ao passo que permite melhores condições de trabalho.

Nesse contexto, Gil (2008, p. 17) afirma que gestão de pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Logo, é preciso buscar um equilíbrio no qual os empregadores permitam que seus colaboradores alcancem suas metas sem que isso interfira de forma negativa no transcorrer de suas atividades profissionais. Em consonância, Knapik (2006, p. 14) defende que:

As organizações são criadas pelos homens e perpetuam-se por meio deles, são compostas de pessoas que, assim como as empresas, têm objetivos geralmente delineados e específicos. Empresa e homem precisam estar em harmonia e de comum acordo, para que esse casamento renda frutos e crescimento tanto para a empresa, aumentando seus lucros e oportunidades de negócio, quanto para o homem, trazendo satisfação de necessidades, como desenvolvimento profissional, aumentando poder aquisitivo, oportunidades de enfrentar desafios e de obter desenvolvimento profissional (KNAPIK 2006, p. 14).

A partir das ideias do autor, percebe-se que os indivíduos passam grande parte de suas vidas no ambiente de trabalho e, nesse sentido, a gestão de pessoas tem a finalidade de conciliar essas duas variáveis: pessoa e organização. Nessa ótica, as condições encontradas no local de trabalho e a cultura organizacional não só ajudam a estreitar o relacionamento entre essas variáveis como a aumentar a motivação dos colaboradores. Assim sendo, Chiavenato (2004, p. 9) defende que “a gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados”.

Para isso, estratégias voltadas a elevar a satisfação no ambiente de trabalho surgem como um diferencial, pois à medida que o colaborador percebe uma melhoria na sua qualidade de vida, o seu comprometimento com os objetivos da instituição aumenta. Dessa forma, Walton (1973, p. 11 apud SANT’ANNA, 2011, p. 9) afirma que a “expressão qualidade de vida no trabalho tem sido usada, com crescente frequência, para descrever certos valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico”.

Por sua vez, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 34) comentam que “o termo qualidade de vida no trabalho é notável no comportamento organizacional, como indicador da qualidade geral da experiência humana no local de trabalho”. Portanto, por intermédio da preocupação com fatores decorrentes da qualidade de vida no trabalho o gestor além de conquistar uma maior fidelização do seu quadro de pessoal, gera uma diminuição dos custos através da constituição de uma equipe experiente.

3. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Em virtude da mudança de paradigma sobre a importância dos indivíduos nas instituições, a qualidade de vida no trabalho tornou-se uma ferramenta fundamental para que estas pudessem atender as necessidades seus colaboradores. Nesse sentido, o conceito de QVT, segundo Nadler e Lawler (1983, apud RODRIGUES, 2009), surgiu na década de cinquenta, após a segunda guerra mundial, com estudos de modelos para conciliar pessoa, trabalho e organização.

Diante disso, foi criada uma abordagem para entender a organização do trabalho a partir da análise das tarefas. Conforme Rodrigues (2009), a busca pela qualidade de vida no trabalho tem sido constante na vida dos homens, porém em outras situações e cenários, mas sempre com o intuito de facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador. Contudo, essa abordagem foi realmente impulsionada pelas iniciativas de cientistas, líderes sindicais e empresários na busca de melhores formas de realizar o trabalho, utilizando como base as questões relativas à saúde, à segurança e à satisfação dos trabalhadores. Nesse contexto histórico, Nadler e Lawler (1983, apud LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 298), afirmam que:

A primeira fase da QVT ocorreu de 1969 a 1974, como um período em que grande número de pesquisadores, acadêmicos, líderes sindicais e representantes do governo, preocupados com a relação entre os efeitos das atividades profissionais sobre saúde e o bem estar das pessoas e sua satisfação no trabalho, começam a se interessar pelas formas de influenciar a qualidade das experiências vividas pelas pessoas durante o

período de trabalho (NADLER E LAWLER, 1983, apud LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 298).

Conforme os mesmos autores, esse contexto permaneceu até o final do ano de 1970, quando a instabilidade propiciada pela alta inflação fez com que as preocupações sobre o bem estar do funcionário sofressem uma queda. Muito embora, esse interesse pela qualidade de vida no trabalho volte à pauta na década de 1980, devido à alta competição internacional, obrigando as organizações a repensarem suas condutas e buscarem soluções participativas.

Atualmente, a QVT está sendo desenvolvida em inúmeros países, visando atender as necessidades psicológicas dos trabalhadores, de forma a aumentar sua motivação e sua própria eficiência nas tarefas diárias na organização. Conforme ilustrado no Quadro 1, de 1959 até 1982, a qualidade de vida no trabalho esteve inserida em seis percepções diferentes com distintos conceitos.

Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT

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

Fonte: Nadler e Lawler (1983, apud RODRIGUES, 2009).

Esse tema, como anteriormente citado, vem recebendo inúmeras conceituações, porém todas nitidamente relacionadas com a preocupação dos gestores em aumentar a satisfação dos colaboradores com as organizações, na tentativa de maximizar a mobilização de pessoal em proveito dos objetivos desta, haja vista que isso propicia a construção de um diferencial competitivo em um cenário expressivamente mutável. “A qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações que visam implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 406). Logo, por meio de um agradável ambiente é possível minimizar os problemas organizacionais e aumentar a motivação do colaborador. Em conformidade, Ducker (1981, apud LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 405) definiu QVT como “avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade”.

Por conseguinte, pode-se dizer que a qualidade de vida no trabalho é uma via de mão dupla, onde o colaborador recebe da organização condizentes condições de trabalho e em contrapartida compromete-se em manter ou aumentar seu desempenho profissional. Ainda nessa linha de pensamento, Fernandes (1996, p. 43) afirma que a meta da QVT “volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao passo que melhora a satisfação do trabalhador, maximiza a produtividade da empresa”. Assim sendo, existem critérios que influenciam no desempenho de um colaborador em suas tarefas. Conforme Limongi-França (2002), os referidos elementos são a oportunidade de crescimento e segurança no emprego, a possibilidade de desenvolver relações sociais, o cumprimento das leis, a não interferência do trabalho na vida privada e a relevância que a função tem na sociedade e na autoestima de quem as executa.

Portanto, para a implementação de um projeto de qualidade de vida, precisa-se considerar o máximo de fatores que interferem negativa e positivamente no ambiente de trabalho, de modo a melhor identificar os pontos que necessitam maior atenção. Para essa coleta de dados, pesquisadores desenvolveram modelos que auxiliam na avaliação do grau de QVT nas instituições, onde esse índice é determinado através dos elementos que influenciam na rotina de trabalho.

3.1. MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Por meio do desempenho do colaborador nas tarefas e do clima organizacional é possível determinar o índice de QVT. Nesse sentido, Chiavenato (2004, p. 449) atesta que “se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado, à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade e a comportamentos contraproducentes”. Dessa forma, serão apresentados alguns modelos de relevância desenvolvidos por autores reconhecidos na literatura.

3.1.1. Modelo de QVT de Nadler e Lawler

A qualidade de vida no trabalho foi nas décadas de 1960 e 1970, objeto de estudo de diversas pesquisas e, aos poucos, foi se tornando um assunto de interesse dos gestores. Nesse sentido, Chiavenato (2004) explica que para Nadler e Lawler ela está fundamentada em fatores como a participação dos funcionários nas decisões, a reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho, a melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, entre outros.

Como pôde ser visto no Quadro 1, esses autores desenvolveram um modelo onde inseriram o conceito de QVT em diferentes contextos históricos, em que afirmavam o fracasso desses programas no futuro. Segundo Rodrigues (2009), os pesquisadores afirmam ainda que as organizações têm dado crescente atenção às ações de qualidade de gerenciamento e ao impacto que estes fatores têm sobre as pessoas. De modo que esses aspectos fazem o colaborador sentir-se parte do plano futuro da instituição e motivado na busca dos objetivos da mesma.

3.1.2. Modelo de QVT de Hackman e Oldham

Os autores baseiam-se em fatores psicológicos que expressam a satisfação do colaborador e que contribuem para uma maior motivação e qualidade no desempenho de suas tarefas. Segundo Chiavenato (2004, p. 450), nesse modelo “as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT”, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores de QVT segundo o modelo de Hackman e Oldham

Dimensões	Significado
Identidade da tarefa	O trabalho deve ser executado do começo até o final, para que a pessoa possa perceber que produz um resultado visível e palpável.
Significado da tarefa	O colaborador deve ter uma clara visão de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre os cargos dos outros.
Autonomia	Deve haver responsabilidade pessoal para planejar e realizar as tarefas, autonomia e liberdade para desempenhá-las.
Retroação do próprio trabalho	A função deve ocasionar à pessoa um retorno de informação, para que a mesma possa avaliar seu próprio trabalho.
Retroação extrínseca	Os superiores hierárquicos devem proporcionar um retorno ao colaborador sobre seu desempenho nas tarefas.
Inter-relacionamento	A tarefa deve proporcionar contato do colaborador com outras pessoas e com clientes internos ou externos.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 450).

Dessa forma, o modelo sugere sucintamente que o colaborador necessita perceber a importância de seu trabalho para a produção do resultado final, para isso é necessário que o produto seja visível, caso contrário o mesmo perderia seu comprometimento em realizar suas tarefas.

3.1.3. Modelo de QVT de Westley

No referido modelo, o autor a associa a quatro problemas originados da sociedade industrial e analisa como os mesmos interferem na qualidade de vida dos colaboradores. O mesmo cita quatro elementos que se tornam obstáculo à qualidade de vida no trabalho, que são as dimensões econômica, política, psicológica e sociológica.

A partir desse contexto, Rushel (1993, apud FERNANDES, 1996) elaborou uma matriz onde apontou os fatores ligados a cada perspectiva levantada por Westley, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Indicadores de QVT conforme o modelo de Westley

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

Fonte: Rushel (1993, apud FERNANDES, 1996, p. 53).

Assim sendo, Fernandes (1996) explica que na teoria do pesquisador, os problemas políticos causariam insegurança, os econômicos trariam a injustiça, os psicológicos ocasionariam a alienação e os sociológicos a anomia. De modo que a concentração de poder seria a maior responsável pela insegurança, enquanto a exploração dos trabalhadores e o acúmulo dos lucros seriam a causa da injustiça. Da mesma forma, a mecanização e a automação fazem com que as normas de trabalho mudem, propiciando uma crescente anomia, enquanto a alienação ocasionaria um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial.

3.1.4. Modelo de QVT de Walton

Esse modelo contém em sua estrutura tópicos que permitem avaliar nível de QVT de uma organização, considerando tanto os fatores internos como também os externos à mesma, como aspectos higiênicos, condições físicas e outras variáveis fora do ambiente de trabalho.

Nesse sentido, Walton (1974, apud PEDROSO; PILATTI, 2009) enfatiza que a qualidade de vida no trabalho é presente a partir do momento em que o colaborador atinge as suas metas, necessidades, aspirações e o senso de responsabilidade social. Analisando essa afirmação, pode-se inferir que a análise da QVT para Walton tratava-se da avaliação de elementos que poderiam causar insatisfação nos indivíduos no ambiente de trabalho. Para isso, conforme exposto no Quadro 5, Chiavenato (2004) menciona que o referido modelo apresenta oito fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho.

Quadro 4 – Indicadores de QVT segundo o modelo de Walton

1. Compensação justa e adequada	1. Renda (salário) adequada ao trabalho 2. Equidade interna (compatibilidade interna) 3. Equidade externa (compatibilidade externa)
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico (seguro e saudável)
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade da tarefa 9. Variedade de habilidades 10. Retroação e retroinformação
4. Oportunidades de crescimento e segurança	11. Possibilidade de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança no emprego
5. Integração social na organização	14. Igualdade de oportunidades 15. Relacionamentos interpessoais e grupais 16. Senso comunitário
6. Garantias constitucionais	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas claras da organização
7. Trabalho e espaço total de vida	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa 23. Responsabilidade social pelos produtos e serviços 24. Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Walton adaptado por Chiavenato (2004).

Percebe-se então que esse modelo procura abranger de forma complexa todos os fatores que podem influenciar o colaborador na organização, seja em fatores diretamente ligados ao trabalho, ou oriundos de sua coordenação. Nesse sentido, Fernandes (1996, p. 52) menciona que “quando tais aspectos não são bem gerenciados, os níveis de satisfação experimentados pelos trabalhadores em geral deixam a desejar, repercutindo nos níveis de desempenho”. Logo, o colaborador motivado, geralmente apresenta comprometimento na realização de suas tarefas e maior capacidade de aprimorar seus conhecimentos, buscando um desenvolvimento saudável dentro da empresa.

Esse modelo foi escolhido para servir de embasamento teórico para a análise dos resultados desta pesquisa. Isso devido ao fato de ser considerado, por inúmeros autores, um dos métodos que contém o maior número de dimensões para avaliação da qualidade de vida no trabalho, possibilitando assim sua utilização em inúmeros setores do mercado. Em consonância com isso, Mônaco e Guimarães (2000) afirmam que o modelo de Walton é considerado um dos mais abrangentes, levando em consideração os fatores intra e extra empresa. No mesmo sentido, Miranda (2013, p. 4) relata que “o modelo de Walton permanece como um dos modelos mais utilizados em estudos da área da qualidade de vida no trabalho, sendo inclusive o mais utilizado no Brasil, por ser considerado o mais completo”. Assim, percebe-se que este modelo pode ser aplicado em diferentes cenários organizacionais.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e descritiva. Bibliográfica, pois foram consultados livros, artigos científicos e teses já publicadas anteriormente, para formar o embasamento teórico que serviu de alicerce para a análise de dados realizada. Para Gil (1991, p. 48), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Pode-se também, caracterizá-la como descritiva, pois foi realizado um estudo no qual os dados foram coletados, registrados e analisados de forma a identificar os fatores que interferem na qualidade de vida no trabalho na organização. Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 70), “nesse tipo de pesquisa, não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

Quanto à abordagem, a pesquisa é de natureza qualitativa, utilizando como estratégia o estudo de caso. É qualitativa, pois foram analisadas respostas das entrevistas semiestruturadas realizadas com os colaboradores da organização, buscando compreender os significados e interpretações de suas respostas sobre o fenômeno sem pressuposições apriori do pesquisado. Isto está de acordo com Minayo (2007), quando argumenta que a pesquisa qualitativa trata de questões particulares e busca verificar uma relação dinâmica entre a realidade e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Por outro lado, a estratégia do estudo de caso é adequada a essa pesquisa, pois a mesma buscou responder questões relativas a um fenômeno contemporâneo dentro da realidade pesquisada. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia preferida quando busca-se responder a questões do tipo “Quais”, “Como” e “Por quê” relativos a fenômenos inseridos dentro de seu contexto real.

No que esse refere à coleta de dados, esta foi obtida a partir de duas fontes: dados primários e dados secundários. Os dados primários foram oriundos das entrevistas semiestruturadas realizadas com dez colaboradores do setor de atendimento e número igual no setor de produção, atingindo uma amostra de cinquenta por cento dos indivíduos de cada setor. Essa amostra foi obtida de forma aleatória e não probabilística, pois os nomes dos colaboradores foram enumerados e sorteados, não havendo julgamento prévio do pesquisador. Já os dados secundários foram obtidos por meio de livros, artigos e teses, que foram utilizados como base para construir o referencial teórico deste estudo.

Por sua vez, a análise dos dados foi realizada primeiramente pela compilação e organização dos mesmos a partir das entrevistas realizadas. Posteriormente, tendo como alicerce o embasamento teórico foram procedidas análises e interpretações dos dados para ser possível identificar os agentes influenciadores na qualidade de vida no trabalho da organização e, com isso, responder ao problema de pesquisa proposto.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Previamente, apresenta-se um breve histórico da organização em estudo para que, em seguida, seja possível identificar os fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores.

A empresa foi fundada em 05 de setembro de 1988 e está localizada na Rua Pinheiro Machado, em Santa Maria - RS. Atua no ramo de panificadora, lancheria, restaurante e conveniência. Atualmente conta com cinquenta e um colaboradores em seu quadro de pessoal, sendo vinte no setor de produção, vinte no setor de atendimento e onze no setor de estoque. Para a referida coleta de dados, foram sorteados aleatoriamente dez colaboradores do setor de atendimento e dez indivíduos do setor de produção, assumindo serem estes setores os que influenciam diretamente na visão dos clientes sobre a qualidade tanto dos produtos como dos serviços prestados pela organização. Nesse contexto, as interpretações do instrumento de pesquisa foram realizadas de maneira a possibilitar um resultado fidedigno do cenário da instituição.

Dessa maneira, a compilação das respostas das entrevistas relativas ao primeiro critério do modelo de Walton encontram-se no quadro 6, representando os setores de produção e de atendimento.

Quadro 5 - Compensação justa e adequada na percepção dos colaboradores do setor de produção

Compensação justa e adequada	
<i>Setor de Produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Existe satisfação dos indivíduos com suas remunerações; – Há semelhanças salariais com outras organizações do mesmo setor; – Internamente não se encontram variações em funções idênticas, salvo em circunstâncias onde os colaboradores incorrem em horas extras.
<i>Setor de Atendimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Da mesma forma, o setor de atendimento também atesta satisfação em relação à renda e semelhanças salariais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Presume-se então, que o primeiro critério do modelo de Walton encontra-se presente em ambos os setores. Isso está de acordo com Chiavenato (2004, p. 450), quando afirma que “a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, [...] da equidade interna [...] e da equidade externa”.

Por sua vez, o segundo critério do modelo de Walton visa analisar as condições encontradas no ambiente físico da instituição, no quadro 7 encontra-se os pontos principais dos relatos referentes às percepções dos indivíduos dos dois setores da instituição.

Quadro 6 - Condições de segurança e saúde no trabalho na percepção dos colaboradores do setor de produção

Condições de segurança e saúde no trabalho	
<i>Setor de Produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> – A jornada de trabalho é adequada e parece não causar prejuízos à saúde dos colaboradores; – Existem equipamentos de segurança, uma Brigada de Incêndio e uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, porém, alguns afirmam desconhecerem e relatam que não há treinamento que demonstre para todos os colaboradores como utilizar esses equipamentos ou como agir em situações adversas.
<i>Setor de Atendimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> – De modo igual, o setor de atendimento apresenta respostas semelhantes ao setor de produção.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Assim, constata-se que as questões referentes às condições de segurança e saúde encontram-se presentes no ambiente organizacional, contudo, na visão de uma minoria, este ainda não está completamente lapidado. Isso está de acordo com Fernandes (1996), quando

sintetiza que o número de horas trabalhadas, as condições de bem estar do local de trabalho e de segurança, são, entre outros, fatores que influenciam a QVT em relação às condições existentes no ambiente.

Segue no quadro 8, os tópicos relevantes oriundos das indagações sobre a utilização e desenvolvimento das capacidades.

Quadro 7- Utilização e desenvolvimento de capacidades na percepção dos colaboradores do setor de produção

Utilização e desenvolvimento de capacidades	
<i>Setor de Produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Existe autonomia no desempenho das tarefas; – Há identificação dos indivíduos com suas funções; – Os indivíduos acreditam fazer parte do resultado entregue aos clientes.
<i>Setor de Atendimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Esse setor afirma não dispor de autonomia no exercício de suas funções, dado o predomínio de tarefas supervisionadas de maneira contínua e preestabelecida diariamente; – Não existe preocupação da organização em desenvolver nossas habilidades ou capacidades.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Perante as informações de ambos os setores, observa-se que o critério referente à utilização e desenvolvimento de capacidades encontra-se incorporado na visão dos colaboradores do setor de produção, sendo que o mesmo não ocorre no outro grupo, que alega não dispor de autonomia no desempenhar de suas funções. Consequentemente, o terceiro critério do modelo demonstra estar parcialmente presente na organização. Isso não está em conformidade com Chiavenato (2004, p. 451), o qual explica que para Walton é preciso “proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho”.

As questões mais recorrentes sobre a percepção dos indivíduos dos dois setores sobre o quarto critério do modelo de Walton encontram-se no quadro 9.

Quadro 8 - Oportunidades de crescimento e segurança na percepção dos colaboradores do setor de produção

Oportunidades de crescimento e segurança	
<i>Setor de Produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Nota-se que a instituição não contempla em sua estrutura, um plano de carreira pré-estabelecido. – Existe a possibilidade de ascensão somente em promoções isoladas, que aparentemente ocorrem por afinidade e merecimento; – Entretanto, há segurança no emprego devido ao fato da organização valorizar os colaboradores e não realizar demissões frequentes.
<i>Setor de Atendimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Nesse mesmo contexto, o setor de atendimento detém de visão condizente com o setor de produção.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Assim sendo, os dois setores não estão em conformidade com o quarto critério do modelo, posto que não há possibilidade de crescimento profissional preestabelecida. Em compensação, desfrutam de certa segurança no emprego em razão de não acontecer saídas de pessoal frequentemente, contudo somente isto não satisfaz o referido critério. Isso está condizente com Fernandes (1996), que elenca a viabilidade de oportunizar avanços na carreira e o grau de segurança dos empregados quanto à manutenção de seus empregos como importantes agentes influenciadores no ambiente organizacional.

Na sequência, o quinto critério relaciona-se à integração social na organização, no quadro 10 encontram-se os dados obtidos das entrevistas com os participantes.

Quadro 9 - Integração social na organização na percepção dos colaboradores do setor de produção

Integração social na organização	
<i>Setor de Produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> – A organização parece manter um relacionamento estreito com seu quadro de pessoal, principalmente em razão da acessível comunicação entre colaboradores e superiores; – Verifica-se a existência de eventos internos de interação social; – Constata-se que os indivíduos não sentem completa igualdade de oportunidade, principalmente no que se refere às promoções.
<i>Setor de Atendimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Do mesmo modo, o setor de atendimento reforça os itens citados pelos indivíduos do setor de produção.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Portanto, o quinto critério é atendido na percepção da grande maioria dos colaboradores da organização. Contudo, em ambos os setores o item referente à equidade nas oportunidades apresenta pequeno número de contestações. Isso está conforme Sant'anna (2011), que cita a ausência de diferenças hierárquicas, a ausência de preconceitos, a igualdade de oportunidades e o bom relacionamento interpessoal como aspectos que constituem pontos básicos para se obter níveis satisfatórios de QVT.

Por sua vez, o quadro 11 refere-se às respostas mais frequentes dos indivíduos quando indagados sobre como a organização dispõe as garantias constitucionais.

Quadro 10 - Garantias constitucionais na percepção dos colaboradores do setor de produção

Garantias constitucionais	
<i>Setor de Produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Os colaboradores afirmam que são cumpridos os direitos trabalhistas na instituição; – Depreende-se que a organização respeita a liberdade de expressão dos indivíduos; – Não foi relatado qualquer desrespeito ao direito de privacidade pessoal.
<i>Setor de Atendimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Com percepções semelhantes, o setor de atendimento também atesta que todas as questões legais são cumpridas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Diante deste contexto, compreende-se que o sexto critérios do referido modelo é contemplado no ambiente de trabalho da instituição. Isso está conforme Rodrigues (2009), o qual afirma que, para Walton, a atuação da instituição frente às leis é um dos fatores que influenciam diretamente no nível de qualidade de vida no trabalho dos indivíduos.

O sétimo critério do modelo está relacionado ao balanceamento do espaço de vida com o trabalho, cujas respostas de maior relevância dos indivíduos encontram-se no quadro 12.

Quadro 11 - Trabalho e espaço total de vida na percepção dos colaboradores do setor de produção

Trabalho e espaço total de vida	
<i>Setor de Produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Os relatos, de modo geral, mencionam que o trabalho não influencia a vida privada e que dispõem de tempo para lazer e vida familiar; – Há determinada insatisfação com o fato da jornada de trabalho incluir seis dias semanais, o que na percepção dos participantes, limita a vida pessoal.
<i>Setor de Atendimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Por sua vez, as respostas dos indivíduos do setor de atendimento estão consonantes com as do setor de produção.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Sendo assim, o sétimo critério é contemplado no contexto organizacional, entretanto, pequena parte do quadro de pessoal encontra-se descontente com a jornada de trabalho atual. Isso está de acordo com Sant'anna (2011, p. 14), no instante em que explana que “para Walton o trabalho não deve absorver todo o espaço da vida do trabalhador, [...] o autor

destaca a importância de se buscar um ponto de equilíbrio entre as demandas do trabalho e a vida privada do trabalhador”.

Por fim, o último critério utilizado pelo autor para avaliar a qualidade de vida no trabalho, diz respeito à relevância social da vida no trabalho. No quadro 13 encontram-se os principais pontos levantados pelos colaboradores do setor de produção e de atendimento.

Quadro 12 - Relevância social da vida no trabalho na percepção dos colaboradores do setor de produção.

Relevância social da vida no trabalho	
<i>Setor de Produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> – A imagem da organização advém principalmente da qualidade de seus produtos ou serviços; – Percebe-se que a organização parece não efetuar atividades que demonstre sua responsabilidade social com seus colaboradores, produtos e com a sociedade.
<i>Setor de Atendimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Do mesmo modo, os indivíduos do setor de atendimento dispõem de percepções semelhantes.

Fonte: Elaborado pelo autor nos com base dados da pesquisa.

Conclui-se então que o último critério do modelo de Walton não está presente na organização, embora haja consenso que a sua imagem é bem conceituada, principalmente devido à qualidade de seus produtos. Isso está de acordo com Limongi-França (2002), a qual discorre que a atuação social da organização tem significado importante para os colaboradores tanto na sua concepção sobre a instituição como também na sua própria autoestima.

6. CONCLUSÃO

A importância da qualidade de vida no trabalho está relacionada principalmente com a influência que ela exerce sobre os indivíduos responsáveis diretamente pela produtividade nas instituições. Assim, o tema qualidade de vida é importante para quem busca a excelência gerencial, através da troca de valores entre as variáveis organizações e pessoas, onde a primeira necessita propiciar um ambiente agradável para que a segunda possa corresponder com resultados eficientes. Dessa forma, esse estudo objetivou analisar a percepção dos indivíduos da empresa sobre os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho, por meio de vinte entrevistas semiestruturadas.

Nesse sentido, os fatores observados como positivos na organização foram os relativos à compensação justa e adequada, às condições de segurança e trabalho, à integração social na organização, ao trabalho e espaço total de vida e às garantias constitucionais, com destaque para o primeiro e o último acima citados, pois estes não obtiveram contestações. Todavia, foram encontrados também fatores que apresentaram-se como negativos, ou parcialmente contemplados como tal, estes foram os pertinentes à utilização e desenvolvimento de capacidades, às oportunidades de crescimento e segurança e à relevância social da vida no trabalho, sendo este último o que mais carece de atenção dos gestores, tendo em vista ser o que apresenta resultados menos satisfatórios.

Diante dos resultados obtidos, sugere-se que, para maximizar a satisfação dos indivíduos quanto à utilização e desenvolvimento de capacidades, poderiam ser realizados treinamentos que possibilitem o crescimento profissional dos indivíduos. Já quanto à oportunidade de crescimento e segurança, aconselha-se que poderia ser reestruturada a política salarial da instituição, com o intuito de elaborar um plano de carreira baseado em tempo de serviço e/ou por merecimento. Por sua vez, para satisfazer o critério pertinente à relevância social da vida no trabalho, entende-se que a instituição poderia adotar práticas de separação de resíduos, incentivar a educação de seus colaboradores, assim como poderia realizar ações sociais, como doações para projetos comunitários, demonstrando com isso sua preocupação social respectivamente com seu produto, quadro de pessoal e com a sociedade.

Portanto, com isso, atingiram-se os objetivos propostos e conseguiu-se responder ao problema de pesquisa. Entretanto, os resultados apresentam determinadas limitações no que se refere à abrangência de entrevistados, posto que a pesquisa não contemplou a totalidade de indivíduos da organização. Novas pesquisas com o contexto absoluto de indivíduos do ambiente em estudo poderão corrigir possíveis lacunas que possam vir a existir nessa pesquisa. Por fim, sugere-se para estudos futuros que o trabalho seja replicado em outras empresas de mesma natureza para poder estabelecer parâmetros de comparação entre a percepção dos indivíduos frente os fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho e, por consequência, na percepção dos clientes sobre a qualidade dos produtos e serviços das organizações.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibplex, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização [recurso eletrônico]**. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 2. Vol. São Paulo: Gente, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. 25. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MIRANDA et al. Isabella Tamine Parra. **Estudo dos modelos clássicos de qualidade de vida no trabalho como estratégia na era do conhecimento**. Paraná: ConBRepro, 2013.

MÔNACO, Felipe de Faria; GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios**. Curitiba: Revista de administração contemporânea, v.4, n.3, 2000.

PEDROSO B.; PILATTI L. **Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária.** Ponta Grossa: Conexões, v. 7, 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial.** 12. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Qualidade de vida no trabalho: fundamentos e abordagens [recurso eletrônico].** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SCHERMERHORN, John R; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.