



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE**  
**NÚCLEO DE GESTÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELIZABETH CRISTINA RAMOS DA SILVA**

**FATORES CRÍTICOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS DE CARUARU-PE**

Caruaru  
2020

ELIZABETH CRISTINA RAMOS DA SILVA

**FATORES CRÍTICOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS DE CARUARU-PE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, do Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Qualidade de vida no trabalho

**Orientador:** Prof. Dr. Luiz Sebastião dos Santos Júnior

Caruaru

2020

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

S586f Silva, Elizabeth Cristina Ramos da.  
Fatores Críticos da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em uma indústria de alimentos de Caruaru-PE. / Elizabeth Cristina Ramos da Silva. – 2020.  
61 f. il. ; 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2020.  
Inclui Referências.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Satisfação no trabalho. 3. Alimentos - Indústria. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)  
193)

UFPE (CAA 2020-

ELIZABETH CRISTINA RAMOS DA SILVA

**FATORES CRÍTICOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS DE CARUARU-PE**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao  
Núcleo de Gestão da Universidade Federal de  
Pernambuco, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 14/12/2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Luiz Sebastião dos Santos Júnior (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

---

Prof. Cleysson Ricardo Jordão Braga Dias (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

---

Prof<sup>a</sup> Marcela Rebecca Pereira (Examinadora Externo)  
UNINASSAU

Dedico este trabalho a Deus e ao meu  
amado Anderson que sempre me apoiou.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por estar comigo em todos os momentos, por ter me dado forças quando pensei em desistir, por me dar saúde e animo, e por ter permitido o meu ingresso na melhor Universidade. Obrigado Deus!

Ao meu esposo Anderson por estar comigo em todos os momentos sempre me apoiando e incentivando, a minha sogra Maria Verônica por sempre ter cuidado de mim como se fosse uma filha, ao meu sogro Antônio Quirino por todo amor dedicado a mim e por me transportar para a Universidade sempre que precisei, ao meu irmão Rafael pelo companheirismo, e ao meu pai Severino Ramos por ter me incentivado desde de pequena a estudar e sempre ir em busca dos meus objetivos. Agradeço a todos vocês pela contribuição que me foi dada ao longo desta caminhada, vocês são parte desta conquista.

Ao meu professor orientador Luiz Sebastião, aos colegas que tive o prazer de conhecer na UFPE, em especial a minha amiga Danielly que sempre me ajudou e me apoiou ao longo destes anos.

Agradeço a todos que contribuíram direta e indiretamente para que eu chegasse até aqui. Estes anos que passei na Universidade não foram fáceis, mas foram de muito aprendizado e conquistas.

*“Dificuldades preparam pessoas comuns  
para destinos extraordinários”*

(C.S. Lewis)

## RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema amplamente discutido nos dias atuais, e que está ligado a fatores positivos ou negativos no ambiente de trabalho. A presente pesquisa tem como objetivo identificar os fatores críticos da QVT na visão dos colaboradores da empresa ABC situada na cidade de Caruaru-PE. São avaliados elementos ligados a saúde, bem-estar, satisfação e relacionamento interpessoal do colaborador no âmbito organizacional. Através da análise de dados foram encontrados os fatores críticos para que a empresa possa apresentar melhorias nestes pontos. Os dados foram obtidos através de pesquisa exploratória descritiva com abordagem quantitativa. Foi aplicado um questionário com 24 perguntas relacionadas as oito categorias do modelo de Walton (1973). Foi aplicado um questionário para 61 colaboradores dos setores administrativo e fabril. Os dados coletados referem-se ao perfil demográfico de cada respondente e aos fatores que interferem na qualidade de vida no trabalho para cada um deles. Foi identificado dois fatores críticos, que estão ligados a compensação justa e adequada. Assim foram apresentadas sugestões para melhoria da QVT na empresa estudada.

Palavras chaves: Qualidade de vida no trabalho. Satisfação. Fatores críticos.



## **ABSTRACT**

The Quality of Life at Work (QWL) is a topic widely discussed today, which is linked to positive or negative factors in the work environment. This research aims to identify the basic criteria of QVT in the view of employees of a food company located in the city of Caruaru-PE. These are elements linked to the employee's health, well-being, satisfaction and interpersonal relationships in the organizational sphere. Through data analysis, critical factors were found for the company to be able to present improvements in these points. The data were obtained through exploratory descriptive research with a quantitative approach. A questionnaire was prepared with 24 questions related as categories of Walton's model (1973). A questionnaire was asked for 61 employees from the administrative and manufacturing sectors. The data collected was collected according to the demographic profile of each respondent and the factors that interfere in the quality of life at work for each of them. Two associated factors have been identified, which are linked to fair and adequate compensation. Thus, there were suggestions for improving QWL in the studied company.

Key words: Quality of life at work. Satisfaction. Critical factors.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Pirâmides das necessidades de Maslow .....                                            | 26 |
| Figura 2 - Teoria dos dois fatores de Herzberg .....                                             | 28 |
| Figura 3 - Modelo das dimensões básicas das tarefas .....                                        | 34 |
| Figura 4 - Dimensões da qualidade de vida no trabalho .....                                      | 35 |
| Figura 5 - Desafios e fatores que influenciam a qualidade de vida<br>no trabalho .....           | 36 |
| Figura 6 - Fatores que influenciam o projeto de cargo e a<br>qualidade de vida no trabalho ..... | 37 |
| Gráfico 1 - Sexo dos respondentes .....                                                          | 44 |
| Gráfico 2 - Faixa etária dos respondentes .....                                                  | 45 |
| Gráfico 3 - Escolaridade dos respondentes .....                                                  | 46 |
| Gráfico 4 - Nível de renda dos respondentes .....                                                | 46 |

## LISTA DE QUADROS

|              |                                                                                           |    |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1     | - Evolução conceitos de QVT.....                                                          | 25 |
| Quadro 2.2   | - Comparativo das teorias X e Y de Mcgregor .....                                         | 29 |
| Quadro 3.1   | - Sínteses dos fatores de QVT de Walton (1973) e<br>correspondentes no questionário ..... | 42 |
| Quadro 3.2   | - Níveis de importância e satisfação.....                                                 | 43 |
| Quadro 4.1   | - Níveis de importância e satisfação no questionário<br>aplicado .....                    | 47 |
| Quadro 4.2   | - Níveis de QVT de acordo com a média de satisfação                                       | 47 |
| Quadro 4.3   | - Fatores críticos de QVT de acordo com os<br>funcionários ativos na organização .....    | 48 |
| Quadro 4.4   | - Médias de importância e satisfação das categorias<br>de QVT de Walton.....              | 49 |
| Quadro 4.5   | - Fatores de QVT referentes a compensação justa e<br>adequada.....                        | 50 |
| Quadro 4.6   | - Fatores de QVT referentes as condições de trabalho                                      | 50 |
| Quadro 4.7   | - Fatores de QVT referentes ao uso e desenvolvimento<br>de capacidades .....              | 51 |
| Quadro 4.8   | - Fatores de QVT referentes as oportunidades de<br>crescimento e segurança .....          | 52 |
| Quadro 4.9   | - Fatores de QVT referentes a integração social na<br>organização .....                   | 53 |
| Quadro 4.10- | Fatores de QVT referentes a constitucionalismo .....                                      | 54 |
| Quadro 4.11- | Fatores de QVT referentes ao trabalho e espaço total<br>de vida.....                      | 55 |
| Quadro 4.12- | Fatores de QVT referentes a relevância social no<br>trabalho .....                        | 55 |

## **LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

XX – VINTE

XXI – VINTE E UM

QVT- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

## SUMÁRIO

|          |                                                                                       |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                                                | <b>14</b> |
| 1.1      | PROBLEMA DA PESQUISA .....                                                            | 14        |
| 1.2      | PERGUNTA DA PESQUISA .....                                                            | 16        |
| 1.3      | OBJETIVOS DA PESQUISA .....                                                           | 16        |
| 1.3.1    | <i>Objetivos gerais.....</i>                                                          | <i>17</i> |
| 1.3.2    | <i>Objetivos específicos.....</i>                                                     | <i>17</i> |
| 1.4      | JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....                                                        | 17        |
| 1.4.1    | <i>Justificativas teóricas.....</i>                                                   | <i>17</i> |
| 1.4.2    | <i>Justificativas práticas.....</i>                                                   | <i>18</i> |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                                                     | <b>19</b> |
| 2.1      | QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....                                                    | 19        |
| 2.1.1    | <i>Conceito .....</i>                                                                 | <i>19</i> |
| 2.1.2    | <i>Origem e Evolução.....</i>                                                         | <i>20</i> |
| 2.1.3    | <i>A hierarquia das necessidades de Maslow .....</i>                                  | <i>23</i> |
| 2.1.4    | <i>Teoria dos dois fatores de Herzberg .....</i>                                      | <i>24</i> |
| 2.1.5    | <i>Teoria X e Y de Mcgregor .....</i>                                                 | <i>25</i> |
| 2.2      | MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE VIDA NO<br>TRABALHO .....                           | 26        |
| 2.2.1    | <i>MODELO RICHARD WALTON (1973).....</i>                                              | <i>27</i> |
| 2.2.2    | <i>MODELO HACKMAN E OLDHAM (1975).....</i>                                            | <i>29</i> |
| 2.2.3    | <i>MODELO DE WESTLEY (1979) .....</i>                                                 | <i>31</i> |
| 2.2.4    | <i>MODELO DE K. DAVIS E WERTHER (1983) .....</i>                                      | <i>32</i> |
| 2.2.5    | <i>MODELO DE NADLER E LAWLER (1983) .....</i>                                         | <i>34</i> |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>                                                               | <b>37</b> |
| 3.1      | NATUREZA DA PESQUISA .....                                                            | 37        |
| 3.2      | POPULAÇÃO E AMOSTRA .....                                                             | 38        |
| 3.3      | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....                                                   | 38        |
| <b>4</b> | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>                                    | <b>41</b> |
| 4.1      | CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DOS ENTREVISTADOS..                                      | 41        |
| 4.2      | CARACTERÍSTICAS GERAIS DA QVT .....                                                   | 44        |
| 4.3      | ANALISES DOS FATORES CRÍTICOSE AS OITO CATEGORIAS<br>DE QVT DO MODELO DE WALTON ..... | 45        |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>                                               | <b>52</b> |

|     |                                       |           |
|-----|---------------------------------------|-----------|
| 5.1 | CONCLUSÕES .....                      | 52        |
| 5.2 | RECOMENDAÇÕES .....                   | 53        |
|     | <b>REFERÊNCIAS .....</b>              | <b>54</b> |
|     | <b>APENDICE A- QUESTIONÁRIO .....</b> | <b>58</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Esta é uma pesquisa sobre a qualidade de vida no trabalho dos profissionais de uma indústria de alimentos, situada na cidade de Caruaru-PE. Nesta seção serão apresentados o problema da pesquisa, a pergunta da pesquisa, assim como os objetivos gerais e específicos, e as justificativas teóricas e práticas.

### PROBLEMA DA PESQUISA

Os avanços tecnológicos, as inovações nos processos tecnológicos, a maior facilidade para trocas de conhecimento, fizeram que a competitividade entre as empresas aumentasse, em contrapartida houve a necessidade de reestruturação nos processos produtivos para alcançar uma maior produtividade. Todavia estas mudanças geraram impactos negativos para os seus colaboradores. (KLEN, PEREIRA, LEMOS, 2019)

Por estes e outros motivos, surge a qualidade de vida no trabalho, que segundo Marques (2017), quando um funcionário ingressa em uma organização, torna-se parte integradora e participativa, com necessidades que devem ser consideradas e tratadas, para que o trabalho não se torne agente de insatisfação, ao invés de ser um meio de suprir as necessidades básicas.

Conforme Limongi-França (2004), a QVT faz parte das mudanças da relação de trabalho na sociedade moderna, foi desenvolvida a partir de disciplinas das áreas de saúde, englobando áreas da psicologia, sociologia e da administração.

A principal vantagem competitiva das empresas, são as pessoas que nela trabalham. São as pessoas que vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas, e até dirige outras pessoas, pois sem elas não existiria organização. (CHIAVENATO, 2010).

E para melhoria do ambiente de trabalho para estas pessoas surge a QVT, que segundo Marques (2017), seria um conjunto de ações inseridas no ambiente organizacional, com o objetivo de empregar melhorias no dia-dia dos trabalhadores, aumentando sua produtividade e satisfação.

Segundo Longo (1996), foi a partir da década de 50 que surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, trazendo consigo uma nova filosofia gerencial baseada na aplicação de métodos, conceitos, e técnicas adequados a nova realidade. Nos anos 70 veio à tona a importância da difusão de informações, como por exemplo, variáveis informacionais, socioculturais e políticas, estas passaram a ser fundamentais determinando a mudança no estilo gerencial. Apenas na década de 80 o planejamento estratégico se concretiza como necessidade, não sendo suficiente se não estiver em conjunto com as novas técnicas de gestão estratégica.

A qualidade de vida no trabalho no Brasil, se deu através dos programas de qualidade total, implantados para aumentar a competitividade frente a globalização do mercado (FERNANDES, 1996).

“No Brasil, porém embora algumas empresas se preocupem especialmente com a questão de participação dos funcionários, infelizmente o discurso se distancia, e muito, do que se observa em termos de sua condição de trabalho” (FERNANDES, 1996, p. 29).

Com os avanços tecnológicos, houve o aumento da produtividade e com isso jornadas de trabalho mais extensas, como mostra Lima e Almeida (2018, p. 192);

“ Nas primeiras décadas do século XXI vivenciamos um complexo e dinâmico cenário de transformações no mundo do trabalho. Tal realidade é reflexo do processo de reestruturação produtiva que se inicia por volta da década de 1970 e se caracteriza, dentre outros, pela proliferação das políticas gerenciais que visam à flexibilização e precarização das condições de contratação dos trabalhadores, além da vivência temporal e produtiva mais intensificada das jornadas de trabalho”.

É exigida uma maior qualificação para o trabalhador. A automação do processo produtivo, diminuiu os postos de trabalho e o tempo disponível dos trabalhadores. É preciso produzir mais, em menos tempo, com o menor custo e com alto padrões de qualidade. (PILATTI, 2007)

Para tornar mais agradável o ambiente organizacional surge os programas de QVT, que envolvem tanto o espaço físico e ambiental, como os aspectos psicológicos, eles atuam para melhoria dos seguintes aspectos: saúde, social, físico, emocional, comunicação, relacionamento interpessoal e satisfação. (RIBEIRO E SANTANA, 2015)

Diante deste contexto, será apresentado nesta pesquisa um estudo realizado na empresa “ABC” situada na cidade de Caruaru-PE.



A empresa “ABC” é uma indústria de alimentos localizada na cidade na cidade de Caruaru- PE. Segundo Francisco (2020), “A atividade industrial consiste no processo de produção que visa transformar matérias-primas em mercadorias através do trabalho humano e, de forma cada vez mais comum, utilizando-se de máquinas”. A empresa divide-se em área fabril e área administrativa, respeitando sempre as normas de segurança do trabalho e o manual de Boas Práticas de Fabricação.

Sua missão é “ Ser um dos 10 maiores fabricantes de alimentos do nosso segmento no Brasil”, já a visão adotada é “ Encantar consumidores com nossos produtos, valorizando colaboradores, clientes e acionistas”.

De acordo com o vídeo institucional, a empresa surgiu em Campina Grande-PB no ano de 1937 com a produção de café. Em 1980 iniciou-se a produção de macarrão. Em 1984 chegou a cidade de Caruaru-PE e em 1987 como a produzir biscoitos. Dez anos depois, o grupo adquiriu a marca atual que passou a nomear todos os produtos. (VIDEO 2017)

Em 2014 a fábrica se instalou no distrito industrial, com a produção de massas, biscoitos, café, mistura para bolo e salgadinho. Em 2018 expandiu sua fábrica de 36.000 m<sup>2</sup> para 42.000 m<sup>2</sup>. Vendendo para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, gerando mais de 850 empregos diretos e indiretos.

O foco desta pesquisa é analisar os fatores críticos de qualidade de vida dos colaboradores desta organização. Foi aplicado um questionário baseado no modelo de Walton (1973), para averiguar quais os fatores na percepção deles são mais críticos e precisam ser melhorados, para que assim a satisfação e motivação no ambiente de trabalho sejam aumentados.

## PERGUNTA DA PESQUISA

Diante da problemática apresentada acima, esta pesquisa se orienta pela seguinte pergunta: quais os fatores críticos interferem na qualidade de vida, na visão dos trabalhadores da empresa ABC situada na cidade de Caruaru/PE?

## OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta seção serão expostos os objetivos gerais e específicos da pesquisa, para que se evidencie o propósito deste estudo.

#### 1.1.1 Objetivos gerais

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar os fatores críticos que interferem na qualidade de vida do trabalho na visão dos colaboradores da empresa “ABC” na cidade de Caruaru/PE.

#### 1.1.2 Objetivos específicos

Conforme o objetivo geral acima apresentado, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Constatar quais os fatores críticos interferem na qualidade de vida do trabalho;
- b) Expor quais os fatores críticos da qualidade de vida no trabalho tem maior ou menor importância dada pelos trabalhadores;
- c) Identificar a satisfação atual dos trabalhadores da empresa pesquisada;
- d) Analisar quais os fatores críticos para os setores administrativo e fabril.

### JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Neste tópico serão apresentados as justificativas teóricas e práticas que tornam esta pesquisa relevante.

#### 1.1.3 Justificativas teóricas

A presente pesquisa traz consigo importante contribuição acadêmica, visto que a qualidade de vida no trabalho é um tema em ascensão no cenário atual, logo, uma diferente abordagem do tema predispõe a acrescentar novos conhecimentos sobre os fatores que interferem na qualidade de vida no trabalho.

Ademais a análise feita neste trabalho pode enriquecer estudos realizados sobre qualidade de vida no trabalho em outras indústrias, como

também ajudar outros pesquisadores interessados na área relacionando a teoria com a prática.

#### 1.1.4 Justificativas práticas

No âmbito prático, este estudo fornece dados sobre quais fatores interferem na qualidade de vida do trabalho na empresa pesquisada. Dados obtidos através de pesquisa realizada junto aos colaboradores sobre quais destes fatores são críticos, ou seja, os fatores que os foram atribuídos alto grau de importância, porém um baixo grau de satisfação.

Após a análise dos dados, será possível que os gestores obtenham novos conhecimentos, para atuarem na melhoria dos pontos críticos e fortalecimentos dos pontos forte, e com isso planejar melhorias para aumentar a satisfação dos seus trabalhadores.

No próximo capítulo será discutida a fundamentação teórica, que compreende alguns conceitos sobre qualidade de vida no trabalho e um breve resumo sobre o histórico, assim como os principais modelos ligados ao tema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada uma breve revisão da literatura utilizada para embasamento da pesquisa, na visão de vários autores, sobre o tema de qualidade de vida no trabalho.

Inicialmente será explanado os diversos conceitos da QVT, segundo ponto de vista de diversos autores. Posteriormente será discutido sua origem desde os primórdios da humanidade, passando por toda sua evolução histórica até sua consolidação no que hoje chamamos de qualidade de vida no trabalho.

Em seguida será abordado os principais modelos que auxiliam na mensuração da QVT.

### QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

#### 2.1.1 Conceito

A Qualidade de vida busca a melhor maneira de aproveitamento do potencial humano nos processos de trabalho, seja individual ou em equipe, auxiliando as organizações a sempre repensar seus processos contínuos. (MASSOLLA, CALDERARI, 2011)

Segundo Chiavenato (2009, p. 353)

“A QVT tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e qualidade”.

Para Fernandes (1996), entende-se que QVT seria um programa para facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador, ao mesmo tempo em que desenvolve suas atividades na organização, pois entende-se que as pessoas são mais produtivas se estiverem satisfeitas e envolvidas no trabalho.

Segundo Limongi-França (2004, p. 17):

“A observação em qualquer ambiente de trabalho leva a identificação de uma gama relativamente grande de informações relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Há inquietudes, individuais e coletivas, quanto á pressões, conciliação de expectativa entre trabalho, família e consumo, sinais de stress, hábitos alimentares e cuidados físicos, estilo de vida, impactos

tecnológicos. Tudo desperta para a vontade de bem-estar no trabalho. Estes fatos provocam novas atitudes das empresas e mudança no modo de vida das pessoas, abrindo espaços continuamente para a discussão e a busca de qualidade de vida dentro e fora do trabalho”.

A qualidade total teve grande influência no desenvolvimento da qualidade de vida do trabalho, pois muitas de suas práticas foram baseadas em conceitos de controle da qualidade total, que são: maior participação dos colaboradores nos processos de trabalho, descentralização das decisões, redução dos níveis hierárquicos, supervisão democrática, ambiente físico seguro e confortável, oportunidade desenvolvimento pessoal, condições de trabalho geradoras de satisfação. (CASTRO 2015)

Segundo Chiavenato (2010, p. 487) a qualidade de vida no trabalho, tem diversos fatores que podem influenciá-la diretamente:

- 1) A satisfação com o trabalho executado;
- 2) As possibilidades de futuro na organização;
- 3) O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- 4) O salário recebido;
- 5) Os benefícios aferidos;
- 6) O relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- 7) O ambiente psicológico e físico de trabalho;
- 8) A liberdade e responsabilidade de tomar decisões;
- 9) As possibilidades de participar.

Para Vieira (1996, apud CORRÊA, 1996, p. 05), a Qualidade de Vida no Trabalho é entendida como “um fenômeno complexo que vem sendo desvendado pouco a pouco”.

E por fim, pode-se concordar com a os autores QUIRINO E XAVIER (1987, apud FERNANDES, 1996, p. 56) “... a Qualidade de Vida no Trabalho veio apenas sistematizar e enfatizar pesquisas e estudos sobre satisfação e a motivação no trabalho”.

### 2.1.2 Origem e Evolução

Segundo Rodrigues (1994, p. 76):

“A qualidade de vida no trabalho tem sido preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Até o fim do século XIX as condições de trabalho eram precárias, e os trabalhadores não tinham nenhum direito garantido. Apenas no início do século XX, que surgiu uma série de leis que buscavam melhorar as condições de trabalho, como, proibição do trabalho infantil, redução da jornada diária para 8 horas e redução de acidentes de trabalho. (PEDROSO; PILATTI 2009)

Conforme Motta e Vasconcelos (2002), através dos estudos realizados na Western Electric no início do século XX, o psicólogo Elton Mayo iniciou os primeiros estudos sobre caráter afetivo no trabalho, concluindo que a produtividade é afetada diretamente pela satisfação no trabalho.

Outra obra de grande contribuição para consolidação da QVT é a de Abraham H. Maslow, sobre a hierarquia das necessidades. Estas necessidades são divididas em cinco níveis em forma de pirâmide, sendo o primeiro nível as necessidades mais básicas (fisiológicas), e o quinto e último nível as necessidades mais elevadas (auto realização). Posteriormente esta teoria serviria de apoio para os estudos de Douglas McGregor, que desenvolveu as teorias X e Y, que por sua vez analisavam as condições de vida e necessidades dos indivíduos. Não menos importante, Frederick Herzberg levantou a hipótese dos dois fatores, sendo eles: Os fatores higiênicos responsáveis pela insatisfação e os fatores motivadores geradores de satisfação. (Stone; Freeman 1982)

A origem do movimento de QVT surgiu de fato em meados dos anos 50, na Inglaterra, através do trabalho de Eric Trist (1975) e seus colaboradores, que desenvolveram um estudo no Tavistock Institute, com abordagem sócio técnica no ambiente organizacional. A origem da palavra QVT veio para designar as experiências entre indivíduo e a organização, e analisar e reestruturar as tarefas desenvolvidas por eles, com objetivo de torná-las menos árduas. (FERNANDES 1996)

Na década de 60, como nos mostra (Rodrigues 1994), os movimentos reivindicatórios dos trabalhadores norte-americanos, juntamente com os estudantes franceses foi um marco para essa fase, causando conflitos e crises, o que favoreceu o desenvolvimento de estudos iniciados nesta época.

Na década de 70 surgem as primeiras aplicações estruturadas e sistematizadas na organização, utilizando QVT. Nos anos 80 com o crescente avanço tecnológico e automatização dos meios produtivos a QVT se consolida ainda mais nas organizações. (RODRIGUES, 1994)

Nos anos 90 estudiosos como Mintizberg, Shein, Handy e Ulrich, estudam novos conceitos da condição humana no trabalho, referente a cultura, talento e estratégia. (LIMONGI-FRANÇA, 2004)

Ainda segundo Limongi-França (2004, p. 34): “tem se constatado certa confusão sobre o significado teórico e técnico do conceito de QVT, o que poderia conduzir, simplesmente, a outro modismo na empresa. ”

Para Fernandes (1996), o QVT é implementado na empresa, no momento que se conscientizam que os colaboradores são parte fundamental na organização.

O quadro 1 a seguir, resume os conceitos de cada época para a QVT, e a sua evolução, na visão de Nadler e Lawler (1983 apud RODRIGUES 1994).

Quadro 1- Evolução conceitos QVT

| PERÍODO         | FOCO PRINCIPAL | DEFINIÇÃO                                                                                                                                                                    |
|-----------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1959/1972       | Variável       | A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou as consequências pessoais de experiências do trabalho.                                                               |
| 1969/1975       | Abordagem      | A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial. |
| 1972/1975       | Método         | A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e para a execução de maior produtividade e satisfação.                                                       |
| 1975/1980       | Movimento      | A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos 'gerenciamento participativo' e 'democracia industrial' com bastante frequência, invocados como ideias do movimento.     |
| 1979/1983       | Tudo           | A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e de produtividade.                                                            |
| Previsão Futura | Nada           | A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes, a QVT nada representará.                       |

Fonte: Nadler e Lawler (1983 apud RODRIGUES, 1994, p. 81).

De acordo com Limongi-França (2004), “No Brasil o tema tem despertado o interesse de empresários e administradores pela contribuição que pode oferecer para satisfação do empregado e a produtividade empresarial. ” (p.34)

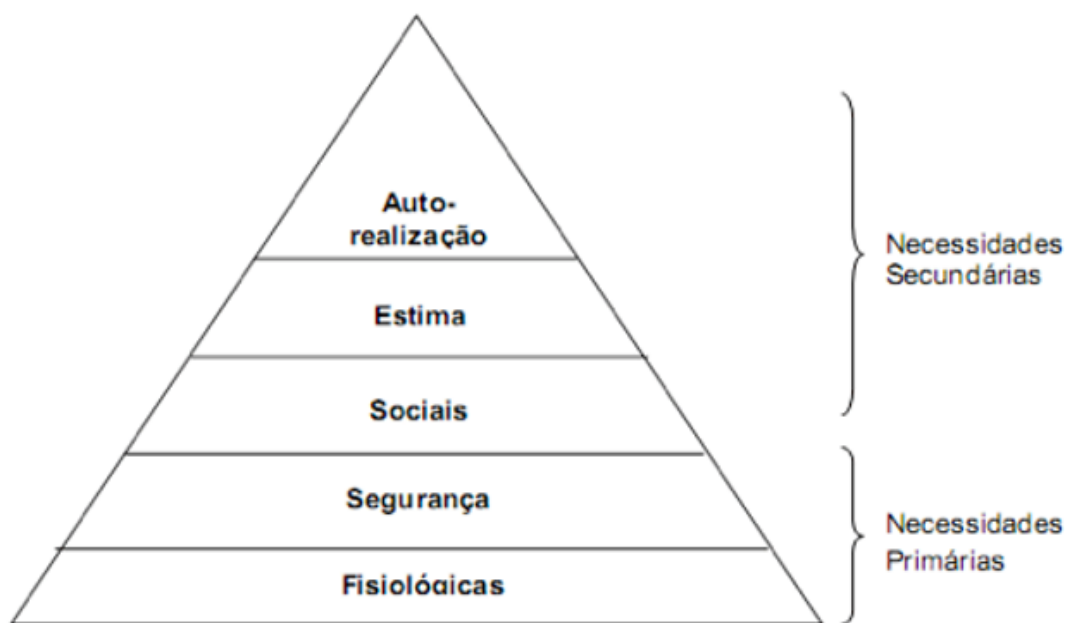
### 2.1.3 A hierarquia das necessidades de Maslow

Para Stoner e Freeman (1982), A hierarquia das necessidades de Abraham Maslow foi uma das teorias que mais recebeu atenção dos administradores, pois classifica as necessidades humanas de modo lógico e conveniente. Maslow via a motivação humana numa hierarquia de cinco necessidades, que iam das necessidades mais básicas até as mais elevadas.

“Ao observar o comportamento humano, chegou à conclusão de que o ser humano é portador de várias necessidades e essas aparecem organizadas em prioridades e hierarquia”. (BANOV, 2009, p. 68)

As necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo. A intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem às diferenças individuais entre as pessoas”. (CHIAVENATO, 2004, p. 330)

Figura 2.1 Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Banov, 2009, p 69

Banov (2009) descreve as cinco necessidades da pirâmide detalhadamente, conforme a seguir:



1. **Necessidades fisiológicas:** Neste nível encontram-se as necessidades básicas, ligadas ao sono, alimentação, sede, ou seja, necessidades de vital importância para o ser humano.
2. **Necessidade de segurança:** São as necessidades de proteção, sendo a segurança física, de ter onde morar ou com o que se agasalhar, a segurança psíquica, diz respeito a instabilidade que não é familiar e a segurança profissional, que é estabilidade ocupacional.
3. **Necessidades sociais:** É a necessidade de ser aceito e querido nos vários grupos em que se atua.
4. **Necessidade de estima:** É a necessidade de ser reconhecido, valorizado, de ter aprovação social e prestígio.
5. **Necessidade de auto realização:** São as necessidades mais elevadas, é a procura do autoconhecimento, do autodesenvolvimento.

Ainda segundo o autor, Maslow afirma que uma necessidade deve ser totalmente satisfeita para que em seu lugar seja tomado por outra necessidade, pois uma necessidade satisfeita não é mais fonte motivadora para comportamento.

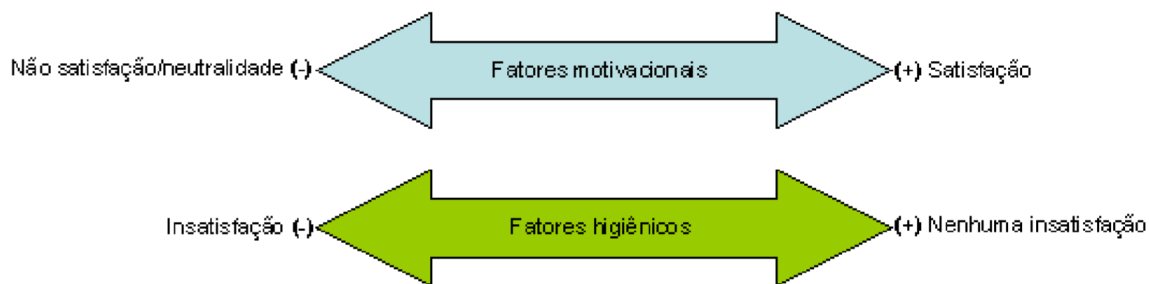
#### 2.1.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg foi um psicólogo industrial norte-americano, que trabalhou na Wertern Eletric em 1960, e dedicou a estudar as atividades dos operários, empregados de escritórios, técnicos e executivos em vários países (CHIAVENATO, 2004).

Banov (2009) diz que Herzberg, descobriu que a satisfação e a insatisfação não se apresentam posições opostas, mas em duas escalas diferentes, criando assim os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Segundo Stoner e Freeman (1982), entre os fatores de insatisfação (fatores higiênicos) estavam o salário, as condições de trabalho e a política da empresa, sendo entre estes o mais importante a política da empresa, pois para muitos pode ser a causa da ineficiência e ineficácia. Os fatores de satisfação (fatores motivacionais), estão a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso.

Figura 2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg.



Fonte: Chiavenato (2004).

Para Banov (2009, p. 75) “Um bom programa de qualidade de vida deve voltar-se para os fatores higiênicos, pois, quando controlados, evitam a insatisfação”.

### 2.1.5 Teoria X e Y de McGregor

Mcgregor identificou dois fatores diferentes pressupostos que os administrados fazem sobre seus subordinados. A teoria X, diz que as pessoas têm uma repulsa para com o trabalho, mesmo o vendo como uma necessidade o indivíduo irá evita-lo sempre que possível. A teoria Y é mais positiva, ela diz que sob as circunstâncias corretas o trabalho pode ser tão natural quanto a diversão ou o descanso e as pessoas podem obter muita satisfação trabalhando. Para que isso de fato aconteça é importante que o gestor ofereça meios para desenvolvimento pessoal. (STONER E FREEMAN 1982)

Siqueira (2013), ressalta que McGregor procurou denominações neutras. De um lado existe um grupo de pessoas que agem segundo os pressupostos da teoria X, e do outro um grupo que se posiciona a favor do que chamou de teoria Y.

Quadro 2.2 Comparativo das teorias X e Y de McGregor

| TEORIA X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | TEORIA Y                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são preguiçosas e indolentes;</li> <li>• As pessoas evitam o trabalho;</li> <li>• As pessoas evitam a responsabilidade, afim de sentirem mais seguras;</li> <li>• As pessoas precisam ser controladas e dirigidas;</li> <li>• As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer;</li> <li>• O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar;</li> <li>• As pessoas aceitam responsabilidades e desafios;</li> <li>• As pessoas podem ser <u>automotivadas e autodirigidas</u>;</li> <li>• As pessoas são criativas e competentes.</li> </ul> |

Fonte: adaptado de MOTTA e VASCONCELOS, 2002, P. 69.

## 2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE VIDA NO TRABALHO

Para Tolfo (1999), a cultura deve estar ligada diretamente à qualidade, pois envolve crenças, valores, regras e liderança. Para que as mudanças sejam aceitas por todos da organização, é importante que o exemplo venha da direção da empresa, para que assim, a qualidade seja uma premissa permanente.

Portanto estudiosos de diversas áreas de conhecimento, passaram a investigar o fenômeno da qualidade de vida, e como este afetava o ambiente de trabalho. (PEDROSO; PILLATI, 2009)

Dentre os principais modelos relacionados a QVT, temos: modelo de Walton (1973), modelo de Hackman e Oldman (1974), modelo de Westley (1979), K. Davis e Werther (1983), Nadler e Lawler (1983).

### 2.2.1 MODELO RICHARD WALTON (1973)

Segundo Walton (1973 apud Rodrigues 1994, p. 81) “ a expressão Qualidade de vida tem sido usada com frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”

Conforme Pedroso e Pilatti (2009), é o modelo com mais número de dimensões, que destacam o trabalho como um todo, tanto o ambiente organizacional, como o ambiente pessoal.

Portanto em seu modelo ele procurou analisar os fatores que influenciam a qualidade vida do trabalhador dentro e fora da organização, enumerando em 8 (oito) categorias que serão retratadas a seguir:

- 1- Compensação adequada e justa:** A compensação é o pagamento que o trabalhador recebe pelo seu esforço e dedicação dentro da organização. Quanto maior for sua experiência e responsabilidade, e melhores forem seus talentos e habilidades, maior deverá essa compensação. Walton conclui que a compensação justa pode ser melhor avaliada com a resposta positiva para as seguintes questões:
  - a) Renda adequada: O que ganho está dentro dos padrões aceitável da sociedade sendo suficiente supri minhas necessidades?
  - b) Compensação justa: O salário que recebo está de acordo com o padrão do mercado?
- 2- Condições de segurança e saúde do trabalho:** É a garantia das condições básicas para saúde do trabalhador dentro da organização, como: não estender o horário de trabalho para além do limite permitido por lei, oferecer um ambiente de trabalho que reduza os riscos de doenças ocupacionais e acidentes, limitar a idade em certas atividades que podem ser prejudiciais quando está muito acima ou abaixo.
- 3- Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana:** Walton estabelece cinco requisitos básicos para atender esta categoria:
  - a) Autonomia no trabalho: A organização deve permitir certa autonomia nas atividades que o trabalhador executa.

- b) Múltiplas habilidades: O trabalhador deve se sentir livre para demonstrar suas variadas habilidades.
- c) Informação e perspectiva: Diz respeito as informações que o trabalhador deve ter da função que executa, e os feedbacks sobre suas atividades e ações dentro da organização.
- d) Tarefas completas: O colaborador não pode pular nenhuma etapa de sua atividade, respeitando-a do início ao fim.
- e) Planejamento: Refere-se ao planejamento da atividade antes de sua execução.

**4- Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança:** Neste tópico o autor trata do crescimento do colaborador dentro da organização, através de promoções, bonificações, cursos que agreguem valor a atividade exercida. Isso traria certa segurança na visão do colaborador para com a organização. Os fatores que influenciam este tema são:

- a) Aplicação respectiva: É a aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades futuras.
- b) Desenvolvimento: Refere-se ao desenvolvimento intelectual e de habilidades do colaborador dentro da organização, antes que estes se tornem obsoletos.
- c) Oportunidade de progresso: A organização deve oferecer meios para crescimento do colaborador, que ele se sinta também reconhecido no âmbito familiar.
- d) Segurança: É a renda que o trabalhador recebe pelas atividades exercidas.

**5- Integração social na organização de trabalho:** Para que o trabalhador se sinta totalmente integrado ao ambiente de trabalho, devem ser observados alguns pontos:

- a) Preconceitos: O trabalhador não deve ser discriminado por cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência.
- b) Igualdade social: Deve haver respeito entre os setores da organização.
- c) Mobilidade social: Possibilidade de empregador galgarem níveis mais altos dentro da organização
- d) Senso de comunidade: Seria o bom senso que indivíduo deve ter dentro das comunidades que está inserido.

**6- O constitucionalismo na organização do trabalho:** Nesta seção Walton, lista direitos e deveres que são elementos chave para o constitucionalismo na empresa:

- a) Direito a privacidade: O colaborador tem o direito de manter sua vida pessoal em sigilo.
- b) Direito de posicionamento: Direito que o colaborador tem de opinar e de discordar em determinados assuntos da organização.
- c) Direito a tratamento justo: Tratamento igualitário entre todos os colaboradores da organização.

**7- O trabalho e o espaço total da vida:** Para Walton o trabalho pode trazer efeitos negativos e positivos para vida do trabalhador, é importante que haja um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, para que esse equilíbrio aconteça a empresa deve oferecer plano de carreira, promoção, jornadas que não sejam muito estendidas

**8- Relevância social da vida do trabalho:** Neste ponto o autor fala da importância da responsabilidade social da empresa, e quando percebida pelo trabalhador aumentaria sua autoestima.

Segundo Pedroso e Pilatti (2009), mesmo após décadas de sua publicação, o modelo de Walton é um dos modelos mais utilizados por pesquisadores, pois é um dos mais completos.

## 2.2.2 MODELO HACKMAN E OLDHAM (1975)

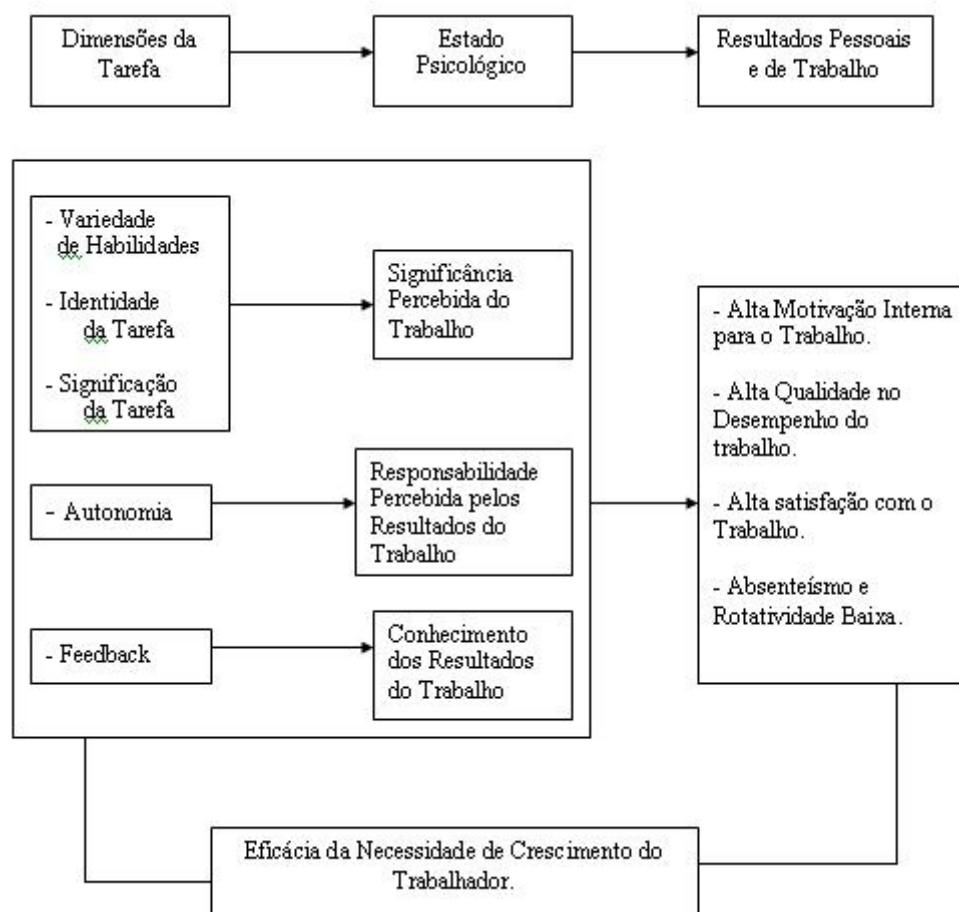
Teve sua origem a partir do modelo de Hackman e Lawler, publicado em 1971. Em 1974 houve uma reestruturação deste modelo feita por Hackman e Oldham, publicado em forma de um relatório técnico em 1974 e também, na forma de artigo científico em 1975. Eles determinaram três fatores que influenciam a motivação do trabalhador, chamados de estados psicológicos críticos: conhecimento e resultado de seu trabalho, responsabilidade percebida pelos seus resultados do seu trabalho e significância percebida do seu trabalho. (PEDROSO E PILATTI, 2009)

A partir destes conceitos, Hackman e Oldham determinaram cinco dimensões básicas da tarefa, que podem ser descritas conforme, Rodrigues (1994, p. 122-123):

- Variedade de habilidade: O grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para sua execução, através das quais há envolvimento e uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo.
- Identidade a tarefa: O grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho completo e identificável.
- Significação da tarefa: O grau em que a tarefa tem um impacto sobre as vidas ou trabalhos de outras pessoas, na organização.
- Autonomia: O grau em que a tarefa fornece ao indivíduo liberdade substancial, independência e descrição.
- Feedback extrínseco: O grau em que o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho, através de seus superiores, colegas ou clientes.
- Feedback intrínseco: O grau que o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho, através da execução da sua própria tarefa.

Abaixo quadro que ilustra o modelo completo de Hackman e Oldham (1975).

Figura 2.3 Modelo das dimensões básicas da tarefa



Fonte: Hackman e Oldham 1975 (Apud Rodrigues 1994, p. 125)

### 2.2.3 MODELO DE WESTLEY (1979)

Segundo Rodrigues (1994), Westley classifica e analisa quatro problemas que interferem diretamente a QVT.

De acordo com Pedroso e Pilatti (2009, p. 200) “ Os problemas oriundos do ambiente de trabalho podem ser de ordem política (insegurança), psicológica (alienação) e sociológica (anomia). Cada uma destas categorias deve ser analisada individualmente para a busca de soluções para os problemas existentes.



Figura 2.4 Dimensões da qualidade de vida no trabalho

| Tipos de reivindicação | Problemática | Agente resolvente           | Consequências                 | Formas de reversão                                         |
|------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Econômica (1850-1950)  | Injustiça    | Sindicatos                  | Insatisfação                  | Descentralização do poder                                  |
|                        |              |                             | Greves                        | Compensação justa                                          |
|                        |              |                             | Queda da produtividade        | Participação nos lucros e resultados                       |
| Política (1850-1950)   | Insegurança  | Partidos políticos          | Insatisfação                  | Autonomia                                                  |
|                        |              |                             | Greves                        |                                                            |
|                        |              | II Guerra Mundial           | Queda da produtividade        | Feedback                                                   |
| Psicológica (1950-?)   | Alienação    | Agentes de mudança          | Descompromisso                | Enriquecimento do trabalho                                 |
|                        |              |                             | Absenteísmo                   |                                                            |
|                        |              |                             | Rotatividade                  |                                                            |
| Sociológica (1950-?)   | Anomia       | Equipes de alta performance | Sentimento de insignificância | Grupos de trabalho fundamentados na abordagem sociotécnica |
|                        |              |                             | Absenteísmo                   |                                                            |
|                        |              |                             | Rotatividade                  |                                                            |

Fonte: Westley 1979 (apud Rodrigues 1994, p. 88)

Westley (1979 apud Rodrigues 1994 p. 86) diz que, “ a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral”

#### 2.2.4 MODELO DE K. DAVIS E WERTHER (1983)

O modelo proposto por Davis e Werther (1983) tem como foco a análise de cargos e sua designação.

Davis e Werther (1983 apud Rodrigues, 1994) veem a QVT:

“...afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamentos, benefícios e projetos de cargos. Porém é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador”

Para que haja satisfação entre colaborador e organização, é necessário que as condições organizacionais, ambientais e comportamentais, sejam atreladas a um projeto apropriado de cargo, além disso, a insatisfação que pode estar associada ao cargo pode ser evitada, com a criação de cargos que busquem suprir os objetivos organizacionais. (PEDRO E PILATTI, 2009)

No quadro abaixo é evidenciado detalhadamente estes fatores:

Figura 2.5 Desafios e fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho

|                        |                                  |
|------------------------|----------------------------------|
| <b>Ambientais</b>      | Sociais                          |
|                        | Culturais                        |
|                        | Históricos                       |
|                        | Competitivos                     |
|                        | Econômicos                       |
|                        | Governamentais                   |
|                        | Tecnológicos                     |
| <b>Organizacionais</b> | Propósito                        |
|                        | Objetivos                        |
|                        | Organização                      |
|                        | Departamentos                    |
|                        | Cargos                           |
|                        | Atividades                       |
| <b>Comportamentais</b> | Necessidades de recursos humanos |
|                        | Motivação                        |
|                        | Satisfação                       |

Fonte: Davis e Werther (1983 apud Rodrigues Pedroso e Pilatti 2009)

Rodrigues (1994 p. 89) afirma que: “ A parte mais sensível para o êxito de um cargo está no nível comportamental. Está ideia se diferencia dos conceitos do início do século”

Pedroso e Pilatti (2009), ressaltam que importante haver um equilíbrio entre os elementos comportamentais e organizacionais, para ambos proporcionem aos colaboradores índices de QVT satisfatórios.

A seguir é apresentado o modelo de Davis e Werther (1983)

Figura 2.6 Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho



Fonte: Davis e Werther (1983 apud Rodrigues 1994)

### 2.2.5 MODELO DE NADLER E LAWLER (1983)

Nadler e Lawler partem do princípio que a denominação da QVT, deveria expressar de fato seu verdadeiro significado, quais resultados pode se alcançar, quais seus benefícios e quais as condições ideais para alçar o resultado desejado. Visto isso, os autores buscaram entre os anos de 1959 a 1982, um contexto para cada conceito (JUNIOR 2016).

No quadro 2.7 veremos detalhadamente os seis conceitos descritos por Nadler e Lawler;

Figura 2.7 Evolução da qualidade de vida no trabalho

| <b>Concepções<br/>Evolutivas da QVT</b> | <b>Características ou visão</b>                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. QVT como uma variável (1959-1972)    | Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.                                                                                                                                                                              |
| 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 e 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 freqüentemente 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 Fernandes, 1996)

Conforme Pedroso e Pillatti (2009), para avaliação da qualidade de vida no trabalho, deve-se seguir estas duas premissas. A primeira é a de que os programas de QVT não devem concentrar-se apenas de como as pessoas podem trabalhar melhor, mas também, como o trabalho pode fazê-las como elas se sintam melhores, a segunda diz respeito ao processo de participação dos colaboradores no processo de decisão da organização.

Nadler e Lawler (1983 apud Rodrigues 1994, p. 92), descrevem seis fatores para o sucesso da QVT na organização:

1. Percepção da necessidade;
2. O foco do problema é destacado na organização;
3. Estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes;
4. Compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;
5. Sistemas múltiplos afetados;
6. Envolvimento amplo da organização.

No próximo capítulo será exposta a metodologia utilizada para desenvolver esta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Nesta sessão serão apresentadas as informações adquiridas através da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, a população entrevistada, a amostra da pesquisa, com descrições e informações obtidas através da análise dos dados.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Conforme PÁDUA (1996 APUD NAVES 1998, p. 15)

“Tomada num sentido mais amplo, pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas; como atividade de busca, indagação, inquirição da realidade, é a atividade que vai nos permitir, no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão desta realidade e nos oriente em nossas ações”

Uma pesquisa tem como princípio uma indagação que se origina de um problema. É a busca de respostas para diferentes assuntos, a investigação é feita através do método científico. É importante avaliar se o problema pesquisado é de interesse da comunidade científica, e se irá gerar resultados novos, expressivos e de interesse social e profissional. (DEL-MASSO, COTTA, SANTOS, 2014).

Esta pesquisa possui caráter quantitativo, pois houve a coleta de dados a partir de questionário aplicado, conforme esclarece FONSECA (2002 APUD GERHARDT E SILVEIRA 2009, p. 33)

“Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente”.

Tem natureza exploratória, pois conforme mostra Oliveira e Barbosa (2006, p. 5) “As pesquisas exploratórias focam na maior familiaridade com o problema, a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

E por fim está pesquisa é descritiva, pois de acordo com Dell-Masso, Cotta e Santos 2014, p. 10) “A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características do objeto que está sendo estudado e proporcionar uma nova visão sobre essa realidade já existente”.

Desta maneira esta pesquisa tem como finalidade identificar os fatores críticos da qualidade de vida no trabalho através da visão dos trabalhadores na empresa ABC, situada na cidade de Caruaru-PE.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Este estudo foi realizado com trabalhadores da empresa ABC localizada na cidade de Caruaru-PE, no distrito industrial da cidade. A empresa conta atualmente com 524 funcionários em seu quadro, que atuam no setor fabril ou administrativo. A amostra foi calculada a partir da quantidade de funcionários ativos na sede da empresa no mês de outubro de 2020. A população estudada foi de 524 funcionários, sendo 464 da área fabril e 60 da área administrativa. O cálculo amostral admitiu um grau de confiança de 90% e uma margem de erro de 10% gerando um total de 61 questionários a serem aplicados.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foi empregado um questionário utilizado por Goés (2016), o mesmo é composto por 24 perguntas as quais contemplam as oito categorias propostas no modelo de Walton (1973), que podem ser observadas no quadro 2.8.

A coluna do lado esquerdo demonstra as oito categorias propostas no modelo de Walton (1973) sobre qualidade de vida no trabalho, com questões diretamente ligadas ao cotidiano do trabalhador dentro da organização. A coluna do lado direito refere-se ao indicador de QVT, bem como o número da questão encontrada no questionário diretamente ligadas ao cotidiano do trabalhador na organização.

Quadro 3.1 Sínteses dos fatores de QVT de Walton (1973) e correspondentes no questionário

| <b>Categorias de QVT</b>                | <b>Questões correspondentes ao questionário e indicadores de QVT</b>                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compensação justa e adequada            | 01. Meu salário é adequado para a minha função.<br>02. A remuneração e os benefícios oferecidos pela instituição atendem às minhas necessidades.<br>03. Meu salário é justo em relação ao praticado no mercado.                       |
| Condições de trabalho                   | 04. O material de trabalho e a sua manutenção são apropriados para a execução do meu serviço.<br>05. Minha jornada de trabalho é adequada para a tarefa que desenvolvo.<br>06. Meu local de trabalho é limpo.                         |
| Uso e desenvolvimento de capacidades    | 07. Minha alocação na instituição está de acordo com a formação acadêmica que possuo.<br>08. Eu tenho autonomia e/ou posso opinar na execução das tarefas da minha instituição.<br>09. Minha função é importante para a instituição   |
| Oportunidade de crescimento e segurança | 10. A instituição me proporciona estabilidade no emprego.<br>11. A instituição oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira.<br>12. A instituição me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal.                 |
| Integração social na organização        | 13. Eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha instituição.<br>14. A comunicação interna é adequada na instituição.<br>15. É percebida a ausência de preconceito na instituição.        |
| Constitucionalismo                      | 16. O meu salário é pago em dia.<br>17. Eu tenho gozo real e periódico de férias.<br>18. A instituição respeita as leis trabalhistas.                                                                                                 |
| Trabalho e espaço total de vida         | 19. A instituição respeita as folgas nos feriados e datas festivas.<br>20. Eu consigo equilibrar o tempo dedicado à instituição e ao convívio com a minha família.<br>21. A instituição oferece flexibilidade no horário de trabalho. |
| Relevância social do trabalho           | 22. Eu tenho orgulho de trabalhar na instituição.<br>23. A instituição tem uma boa imagem perante a sociedade.<br>24. Eu me identifico com a instituição                                                                              |

Fonte: Adaptado de Góes (2016)

Os colaboradores responderam cada questão atribuindo um grau de importância e satisfação. Como pode ser visto no quadro 3.2.



Quadro 3.2 Níveis de importância e satisfação

| Item a ser avaliado                           | Importância atribuída | Satisfação atual |
|-----------------------------------------------|-----------------------|------------------|
| Ex: Meu salário é adequado para minha função? | ① ② ③ ④ ⑤             | ① ② ③ ④ ⑤        |

Fonte: Adaptado de Góes (2016)

Através dos resultados obtidos e médias calculadas, foi possível constatar quais os fatores críticos que afetam a qualidade de vida no trabalho na visão dos colaboradores da empresa estudada, e qual o nível de importância e insatisfação atribuído a cada uma delas. Para melhor entendimento “Fator crítico é qualquer variável (ou conjunto de variáveis) que afeta, positiva ou negativamente, o desempenho de um sistema” (EMBRAPA 2010).

Foi perguntado também informações demográficas dos entrevistados, tais como: sexo, escolaridade, idade e renda média. Estas informações servem para melhor análise e compreensão dos resultados. O questionário foi respondido de forma anônima, para que os funcionários se sentissem confortáveis para responde-lo.

Após respondidos, os questionários foram tabulados e os gráficos gerados no Microsoft Office Excel 2013.

O próximo capítulo apresenta os resultados da pesquisa, que foi baseada na análise de dados, que foram obtidos através da aplicação de 61 questionários, com o objetivo de avaliar a qualidade de vida no trabalho na empresa estudada.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

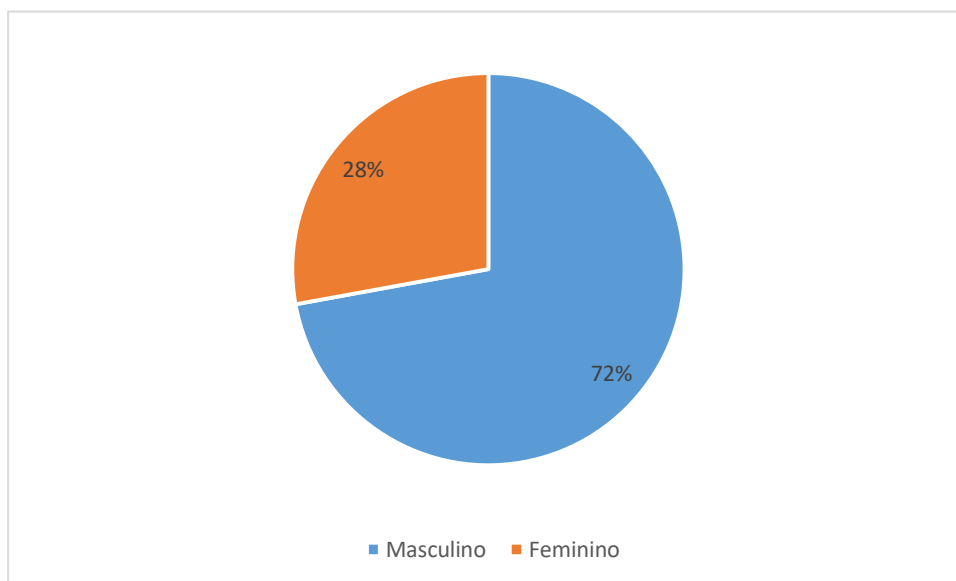
Neste capítulo serão analisados os resultados obtidos através do estudo realizado na empresa escolhida. Inicialmente serão apresentados os dados demográficos da população estudada e em seguida será detalhado os dados a respeito da qualidade de vida na organização.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DOS ENTREVISTADOS

Foi perguntado aos entrevistados questões demográficas, como: sexo, renda média, escolaridade e idade. Todos os 61 entrevistados responderam a estas questões.

De 61 funcionários que responderam o questionário, 44 (72%) são do sexo masculino e 17 (28%) são do sexo feminino, como mostra o gráfico 4.1.

Gráfico 4.1 Sexo dos respondentes



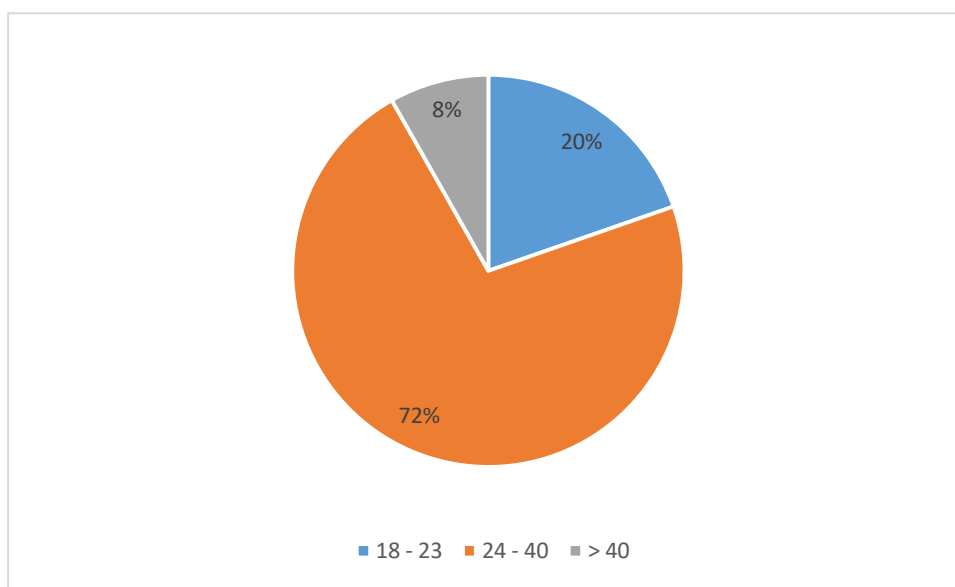
Fonte: Elaborado pela autora

Os dados obtidos neste primeiro gráfico revelam, que mais da metade dos entrevistados são do sexo masculino, através da análise informal é visto que isso acontece devido ao fato maioria das atividades no setor fabril requererem serviço braçal, desta forma a empresa opta pela contratação mais homens.

Com relação a faixa etária, os resultados obtidos foram: 44 funcionários (72%) tem entre 24 e 40 anos, 12 (20%) tem entre 18 e 23 anos, e 5 (8%) tem mais de 40 anos.

Dados que estão apresentado no gráfico 4.2.

Gráfico 4.2 Faixa etária dos respondentes

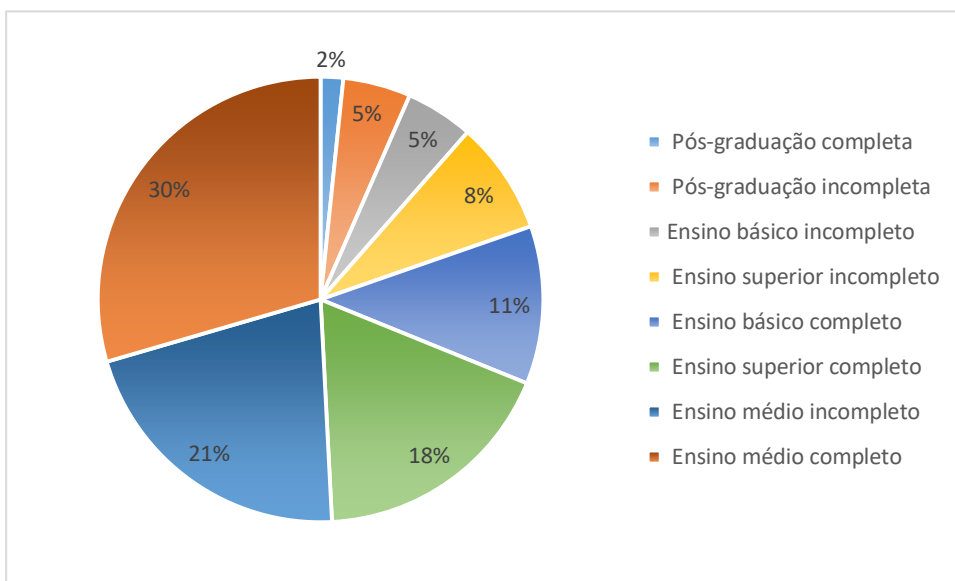


Fonte: Elaborado pela autora

Na questão de faixa etária verifica-se que 72% dos entrevistados tem entre 24 e 40 anos. Isso demonstra que a empresa prefere pessoas mais experientes para ocupar os cargos dentro da organização, mas também revela que não é comum a empresa contratar pessoas com mais de 40 anos, pois esta faixa etária apenas 8% dos cargos dentro da empresa.

Com relação a escolaridade foi averiguado os seguintes dados: 18 (30%) tem ensino médio completo, 13 (21%) tem ensino médio incompleto, 11 (18%) tem ensino superior completo, 7 (11%) tem ensino básico completo, 5 (8%) tem ensino superior incompleto, 3 (5%) tem ensino básico incompleto, 3 (5%) tem pós-graduação incompleta, 1 (2%) tem pós-graduação completa. Os dados são apresentados no gráfico 4.3.

Gráfico 4.3 Escolaridade dos participantes

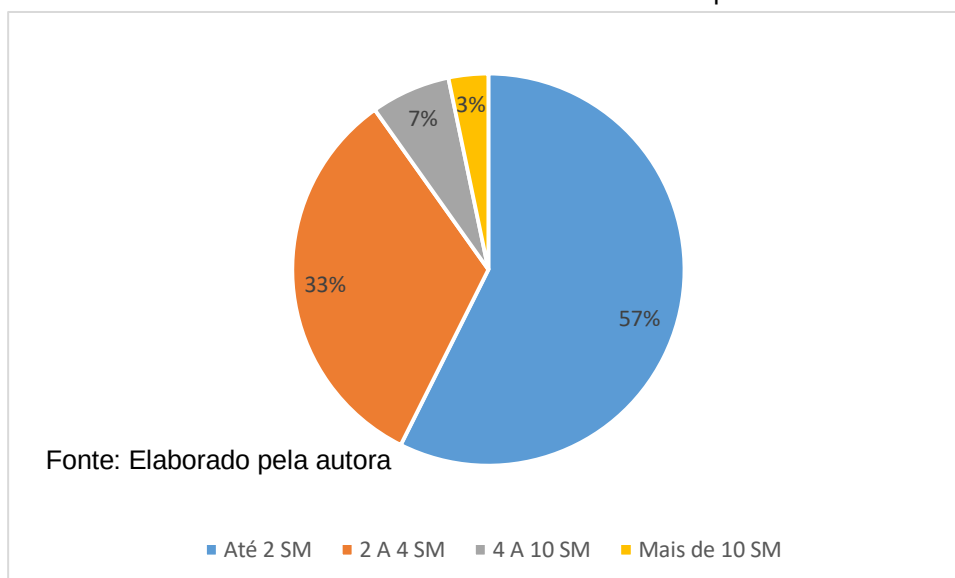


Fonte: Elaborado pela autora

O percentual da escolaridade mostra que 30% dos entrevistados tem o ensino médio completo, mas o percentual de colaboradores que não concluíram o ensino médio ou básico é bastante expressivo, juntos eles somam 38%. Em observação informal, fica evidente que, devido a maioria dos respondentes pertencerem ao setor produtivo, o nível de escolaridade exigido cai, em comparação com outros setores da empresa, exemplo do setor administrativo, onde se é exigido um maior nível de formação.

Foi perguntado também qual a renda média dos respondentes, e os resultados obtidos foram, 35 (57%) tem renda média de até dois salários mínimos, 20 (35%) tem renda de dois a quatro salários mínimos, 4 (7%) tem renda de quatro a dez salários mínimos e 2 (3%) tem renda de mais dez salários mínimos.

Gráfico 4.4 Nível de renda dos respondentes



Percebeu-se no gráfico de renda dos participantes, que a maioria (57%) tem renda média de até dois salários mínimos. A remuneração oferecida pela empresa estudada, e condizente com o que é oferecido em outras indústrias do mesmo ramo.

Os próximos gráficos voltam-se a análise de dados da qualidade de vida no trabalho na empresa pesquisada.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA QVT

Para analisar os fatores críticos da qualidade de vida no trabalho da empresa pesquisada, foi utilizado um questionário com duas colunas, a primeira diz respeito a importância do item e a segunda aos níveis de satisfação, ambas enumeradas de 1 a 5. O quadro 4.1 mostra o significado de cada nível.

Quadro 4.1 Níveis de importância e satisfação no questionário aplicado

| Fator importância |                          | Fator insatisfação |                        |
|-------------------|--------------------------|--------------------|------------------------|
| 1                 | Nada importante          | 1                  | Muito insatisfeito (a) |
| 2                 | Pouco importante         | 2                  | Insatisfeito (a)       |
| 3                 | Razoavelmente importante | 3                  | Indiferente            |
| 4                 | Muito importante         | 4                  | Satisfeito (a)         |
| 5                 | Extremamente importante  | 5                  | Muito satisfeito (a)   |

Fonte: Elaborado pela autora

Para determinar os níveis de QVT na organização estudada, foi utilizada uma escala enumerada de 1 a 5, onde mostra os níveis de satisfação. Conforme mostra o quadro 4.2

Quadro 4.2 Níveis de QVT de acordo com a média de satisfação

|         |      |          |     |       |
|---------|------|----------|-----|-------|
| 1       | 2    | 3        | 4   | 5     |
| Péssima | Ruim | Razoável | Boa | Ótima |

Fonte: Elaborado pela autora

Através da pesquisa, foram analisados 24 fatores, determinantes para a qualidade de vida no trabalho, destes fatores apenas 2 foram considerados críticos,

pois a média de importância ficou entre “muito importante” e “extremamente importante” e a média de satisfação ficou entre “insatisfeito” e “extremamente insatisfeito”. O quadro 4.3 mostra as médias do fator “meu salário ser adequado para minha função” e “a remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades”, ambas pertencem a categoria compensação justa e adequada, propostas por Walton.

Quadro 4.3 Fatores críticos de QVT de acordo com os funcionários ativos na organização

|                                                                                      |             |             |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Meu salário ser adequado para minha função                                           | <b>4,45</b> | <b>2,45</b> | <b>2,0</b>  |
| A remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades | <b>4,18</b> | <b>2,32</b> | <b>1,86</b> |

Fonte: Elaborado pela autora

Estes fatores foram considerados críticos pelos colaboradores, pois, através da observação informal foi visto, que a organização não apresenta um plano consolidado de cargos e salários, com isso, é comum colaboradores desempenharem funções que não correspondem a descrição inicial de cargos, e não serem promovidos antes de serem transferidos de função. Para melhorar o fator remuneração é importante que a empresa consolide seu plano de cargos e salários, para que assim, os colaboradores possam ser promovidos, conforme função desempenhada na organização. No fator benefícios, a sugestão seria que a empresa investisse em um plano de saúde e oferecesse uma cesta básica ou vale alimentação, que funcionaria como um complemento a renda do colaborador.

#### 4.3 ANALISES DOS FATORES CRÍTICOS E AS OITO CATEGORIAS DE QVT DO MODELO DE WALTON

Neste tópico serão analisadas as categorias pertencentes ao modelo de Walton. No quadro 4.4 serão apresentadas as médias importância e satisfação de cada uma das oito categorias.

Quadro 4.4- Médias de importância e satisfação das categorias de QVT de Walton

| Nº | Categorias de Walton                    | Média importância | Média satisfação |
|----|-----------------------------------------|-------------------|------------------|
| 11 | Compensação justa e adequada            | 4,27              | 2,43             |
| 22 | Condição de trabalho                    | 3,94              | 3,92             |
| 33 | Uso e desenvolvimento das capacidades   | 4,04              | 3,71             |
| 44 | Oportunidade de crescimento e segurança | 4,20              | 3,02             |
| 55 | Integração social na organização        | 4,27              | 3,88             |
| 66 | Constitucionalismo                      | 4,48              | 4,34             |
| 77 | Trabalho e espaço total de vida         | 4,28              | 3,67             |
| 88 | Relevância social do trabalho           | 4,13              | 4,09             |

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser visto no quadro anterior, foi identificado que a importância dada pelos colaboradores para cada os itens dispostos nas oito categorias é relativamente alta e mantém um padrão, no entanto, a média relativa a satisfação oscila bastante de um item para outro.

A seguir será apresentada uma análise individual dos fatores de QVT, demonstrando o resultado de cada categoria do modelo de Walton, e enumeradas conforme apresentadas no questionário.

**Compensação justa e adequada:** Esse fator avaliou a visão dos colaboradores com relação a remuneração na organização. Conforme pode ser visto no quadro 4.5.

Quadro 4.5- Fatores de QVT referente a compensação justa e adequada

| Nº | Fatores                                                                             | Média importância | Média satisfação | Diferença |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| 11 | Meu salário ser adequado para minha função                                          | 4,45              | 2,45             | 2,0       |
| 22 | A remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa atenderem minhas necessidades | 4,18              | 2,32             | 1,86      |
| 33 | Meu salário ser justo em relação ao praticado no mercado.                           | 4,18              | 2,52             | 1,66      |

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta categoria, pode-se observar que a satisfação é relativamente baixa. Conforme quadro apresentado no início do capítulo (ver quadro 4.3) este é um fator considerado crítico na organização, pois a média de importância dada a esse fator é alta, e a satisfação relacionada a ele é baixa. Fernandes (1996) descreve, que Walton (1973) determina três pontos para ser analisados neste fator, o primeiro é avaliar se a remuneração é adequada para o colaborador viver dignamente, conforme quadro 4.5 este foi o ponto com menor satisfação, o segundo diz respeito a equidade salarial interna e o terceiro a equidade salarial em comparação com outras empresas do mesmo ramo. Com isso fica evidente que a empresa deve focar seus esforços para melhorar este fator que se mostra crítico.

- **Condições de trabalho:** Este fator avaliou as condições do ambiente de trabalho oferecido pela empresa. Os dados são demonstrados no quadro 4.6.

Quadro 4.6- Fatores de QVT referentes a condições de trabalho

| Nº | Fatores                                                                                              | Média importância | Média satisfação | Diferença |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| 44 | Os equipamentos e materiais oferecidos pela empresa serem apropriados para execução do meu trabalho. | 3,75              | 4                | 0,25      |
| 55 | Minha jornada de trabalho ser adequada para tarefa que desenvolvo                                    | 3,95              | 3,72             | 0,23      |
| 66 | Meu local de trabalho estar sempre limpo e organizado.                                               | 4,13              | 4,06             | 0,07      |

Fonte: Elaborado pela autora



Neste fator são avaliados três pontos conforme Fernandes (1996), o primeiro verifica se a jornada de trabalho respeita os limites determinados pela legislação, o segundo diz respeito a carga de trabalho executada em um turno, e o terceiro avalia o local de trabalho do colaborador. No geral este fator gerou relativamente um alto índice de satisfação. No tópico “meu local de trabalho é limpo” percebe-se uma alta satisfação, isso se deve ao fato, da empresa pesquisada ser do ramo alimentício, e por isso todos os ambientes devem sempre estar limpos e organizados

**Uso e desenvolvimento das capacidades:** Este fator demonstra quanto os colaboradores da organização tem oportunidade de demonstrar suas habilidades. A seguir quadro 4.7.

Quadro 4.7 Fatores de QVT referente ao uso e desenvolvimento de capacidades

Fonte: Elaborador pela autora

| Nº | Fatores                                                         | Média importância | Média satisfação | Diferença |
|----|-----------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| 77 | A função que executo estar de acordo com os meus conhecimentos. | 4,11              | 3,98             | 0,13      |
| 88 | Ter autonomia para opinar na execução das minhas tarefas.       | 3,85              | 3,06             | 0,79      |
| 99 | Considerar minha função importante para empresa.                | 4,16              | 3,06             | 1,1       |

No que diz respeito a este fator, a média de satisfação apresenta-se de forma positiva na organização, a média mais baixa foi referente “Considerar a minha função importante para empresa”, no modelo proposto por Walton (1973) este fator está relacionado ao significado da tarefa, o quanto a função desempenhada pelo colaborador tem relevância para outras pessoas dentro e fora da organização, a percepção para alguns dos colaboradores é de que a função desempenhada por eles não é tão importante.

**Oportunidade de crescimento e segurança:** Neste fator é avaliado a oportunidade que o colaborador tem de crescer dentro da organização, assim como a estabilidade oferecida pela mesma. O quadro 4.8 mostra as médias deste fator.

Quadro 4.8- Fatores de QVT referente as oportunidades de crescimento e segurança

| Nº  | Fatores                                                            | Média importância | Média satisfação | Diferença |
|-----|--------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| 110 | A empresa me proporcionar estabilidade no emprego                  | 4,39              | 2,73             | 1,66      |
| 111 | A empresa oferecer adequado plano de cargos e salários e carreira. | 4,14              | 3,09             | 1,05      |
| 112 | A empresa me proporcionar oportunidade de desenvolvimento pessoal. | 4,06              | 3,22             | 0,84      |

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos dados obtidos percebe-se que o fator estabilidade no emprego, tem satisfação relativamente baixa, isso acontece, devido as indústrias trabalharem conforme a demanda de mercado, se a demanda aumenta consequentemente o quadro de funcionários também aumenta, se a demanda cai, o contrário acontece.

**Integração social na organização:** Este fator avalia o clima organizacional e a integração social do colaborador na organização. No quadro 4.9 pode-se analisar as médias.

Quadro 4.9- Fatores de QVT referentes a integração social na organização

| Nº  | Fatores                                                                                       | Média importância | Média satisfação | Diferença |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| 113 | Ter um bom relacionamento e existir cooperação entre os colegas de trabalho da minha empresa. | 4,26              | 4,22             | 0,04      |
| 114 | A comunicação interna ser adequada                                                            | 4,29              | 3,45             | 0,84      |
| 115 | Ausência de preconceito na empresa.                                                           | 4,26              | 3,96             | 0,3       |

Fonte: Elaborado pela autora

Esta categoria não apresenta grande preocupação, pois a diferença entre as médias é relativamente baixa, porém, o item “comunicação interna”, apresenta menor satisfação. Este fator pode ser explicado pelo fato da empresa pesquisada ter um

grande número de colaboradores subordinados a apenas um encarregado, o que pode estar causando uma sobrecarga, e muitas vezes a comunicação pode não chegar de forma clara para todos os seus subordinados. Seria interessante que a empresa avaliasse a possibilidade de contratação de trainees, pois desafogaria a gestão e estaria formando novos profissionais para o mercado de trabalho. Este fato foi analisado através da observação informal.

**Constitucionalismo:** Este fator avalia como a empresa respeita os direitos e deveres dos seus colaboradores, como mostra o quadro 4.10.

Quadro 4.10- Fatores de QVT referentes a constitucionalismo

| Nº  | Fatores                                  | Média importância | Média satisfação | Diferença |
|-----|------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| 116 | O meu salário ser pago em dia            | 4,59              | 4,40             | 0,19      |
| 117 | Ter gozo periódico de férias.            | 4,60              | 4,36             | 0,24      |
| 118 | A empresa respeitar as leis trabalhistas | 4,26              | 4,27             | 0,01      |

Fonte: Elaborado pela autora

Os colaboradores se mostram satisfeitos, com relação a este fator, que trata do pagamento de salário em dia, do gozo periódico de férias e respeito às leis trabalhistas, a empresa respeita todos os direitos dos colaboradores que estão previstos em lei.

**Trabalho e espaço total de vida:** Este fator avalia o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários, como nos mostra o quadro 4.11.

Quadro 4.11- Fatores de QVT referentes ao trabalho e espaço total de vida

| Nº | Fatores | Média importância | Média satisfação | Diferença |
|----|---------|-------------------|------------------|-----------|
|----|---------|-------------------|------------------|-----------|

|     |                                                                                     |      |      |      |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| 119 | A empresa respeitar as folgas nos feriados.                                         | 4,42 | 3,49 | 0,93 |
| 220 | Conseguir equilibrar o tempo dedicado ao trabalho e o convívio com a minha família. | 4,29 | 4,09 | 0,2  |
| 221 | Ter um horário de trabalho flexível.                                                | 4,13 | 3,42 | 0,71 |

Fonte: Elaborado pela autora

Neste ponto observamos que os funcionários se mostram satisfeitos com o tempo dedicado a empresa, porém, observa-se que no tópico “respeito a folgas e feriados”, uma maior diferença entre as médias, em observação informal, este fator com média mais baixa, pode ser explicado, pela necessidade esporádica que os colaboradores trabalhem em folgas e feriados para atender as demandas de produção.

**Relevância social do trabalho:** Este fator avalia a imagem da empresa para os colaboradores com relação a responsabilidade social, a ética e a imagem perante a sociedade. No quadro 4.12 observamos suas respectivas médias.

Quadro 4.12- Fatores de QVT referentes a relevância social no trabalho

| Nº  | Fatores                                           | Média importância | Média satisfação | Diferença |
|-----|---------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| 222 | Ter orgulho de trabalhar nesta empresa.           | 4,19              | 4,22             | 0,03      |
| 223 | A empresa ter uma boa imagem perante a sociedade. | 4,13              | 4,16             | 0,03      |
| 224 | Me identificar com esta empresa.                  | 4,08              | 3,09             | 0,99      |

Fonte: Elaborado pela autora

No geral este fator pode ser considerado positivo, pois, mostra que os funcionários encontram-se satisfeitos com a imagem da empresa perante a sociedade, mas, no fator “Me identifico com esta empresa”, a média de satisfação foi menor em comparação com as outras, na observação informal, alguns colaboradores

dizem que ainda exercem a função na empresa pesquisa, pela necessidade de sustento e não por escolha.

Os resultados obtidos através desta pesquisa, revelam que a organização tem muitos pontos a melhorar, principalmente no quesito remuneração, que foi um dos fatores críticos analisados, os dois fatores referentes a qualidade de vida no trabalho que precisam ser melhorados na visão dos colaboradores podem ser vistos no quadro 4.3.

No próximo capítulo serão expostas as conclusões e recomendações de acordo com a análise de dados e resultados obtidos através da pesquisa feita na organização estudada.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste último capítulo será discorrida a conclusão final sobre a pesquisa, bem como, as recomendações propostas através dos resultados obtidos.

### **5.1 CONCLUSÕES**

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar a visão sobre a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, de uma empresa do ramo alimentício da cidade de Caruaru-PE.

Após a análise realizada através dos questionários aplicados de acordo com o modelo de Walton (1973) com os trabalhadores da organização, chegou-se à conclusão que a percepção da qualidade de vida no trabalho do setor administrativo e fabril desta empresa é relativamente positiva em boa parte dos pontos perguntados, pois as médias ficaram entre “satisfeito” e “muito satisfeito”, mas, conforme pode ser visto no quadro 4.3, existem ainda dois fatores que preocupam o colaborador na organização, o que interfere diretamente na satisfação deles.

Walton (1973), apresenta em seu modelo oito categorias para avaliação da qualidade de vida no trabalho, dos fatores analisados concluiu-se que os fatores com menor média de satisfação encontram-se na categoria de compensação justa e adequada, os fatores foram o de salário adequado para função e o de remuneração e benefícios oferecidos pela empresa. Estes fatores estão ligados a satisfação salarial

do colaborador, bem como os benefícios oferecidos pela empresa, estes apresentam-se insuficientes na visão dos colaboradores.

Espera-se que a empresa em posse destas informações, trace um plano para melhoria destes fatores, garantindo maior satisfação dos colaboradores neste sentido.

O objetivo desta pesquisa somente foi atingido, devido aos estudos que já haviam sido realizados nesta área pelos mais diversos estudiosos, sendo o de maior importância para este estudo, o trabalho realizado por Richard Walton (1973), e seus oito fatores determinantes para alcance da qualidade de vida no trabalho. Através deste trabalho conseguiu-se verificar quais os fatores críticos da qualidade de vida no trabalho na visão dos colaboradores da empresa estudada. O estudo apresenta-se como uma ferramenta que pode ser utilizada por outras empresas do mesmo ramo, para que possam investir no que de fato é considerado crítico na visão dos colaboradores, e assim melhorar a satisfação em todos os setores da organização, trazendo mais produtividade e conseqüentemente uma maior lucratividade.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Esta seção tem o objetivo de apresentar sugestões para trabalhos futuros. Esta pesquisa foi realizada em uma indústria do ramo alimentício, desta forma, recomenda-se, a aplicação desta pesquisa em outras indústrias do mesmo ramo, na cidade de Caruaru-PE ou cidades circunvizinhas.

As futuras pesquisas podem ter como base os dados obtidos neste estudo sobre a visão de qualidade de vida no trabalho, e realizar comparações entre os mesmos, para que seja apresentada a real situação das indústrias alimentícias do estado de Pernambuco, e com isso, melhorias possam ser feitas em prol dos colaboradores.

Por fim é de extrema importância que seja levada em consideração estas recomendações, pois, além de agregar conhecimento teórico para a gestão de pessoas das empresas, traz os fatores que necessitam de mais atenção dos gestores, para que a melhoria seja feita diretamente nos pontos fracos, e os pontos fortes possam ser fortalecidos. As organizações são feitas por pessoas, e é através delas que o sucesso organizacional pode ser alcançado.

## REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora: Atlas, 2009, 1º edição.

CASTRO, I. A. **Qualidade de vida no trabalho e produtividade**. Congresso nacional de Excelência em Gestão. 2015. Disponível em: <<https://www.inovarse.org/node/4083>> Acesso em: 06 de dez de 2020.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro. Editora: Elsevier, 2010, 3º edição.

CHIAVENATO, IDABERTO. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro. Editora: Elsevier, 2004, 7º edição.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos humanos**. São Paulo. Editora: Elsevier, 2009, 9º edição.

COGO, L. **Qualidade de vida no trabalho: um diferencial dentro das organizações**. Academia do curso de pós-graduação em gestão de recursos humanos- Universidade do Oeste de Santa Catarina- UNOESC campus de Videira, 2014. Disponível em: < <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/Lucila-Cogo.pdf>> Acesso em: 22 de jul de 2020.

DEL-MASSO, S.C.M.; COTTA, C.A.M.; SANTOS, P.A.M. **Ética em pesquisa científica: conceitos e finalidades**. Curso de Especialização em Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. 1ª Edição. 2014. Disponível em: <[https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead\\_reei1\\_ei\\_d04\\_texto2.pdf](https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead_reei1_ei_d04_texto2.pdf)> Acesso em: 24 de nov de 2020.

EMBRAPA. **Metodologia de construção de cenários**. Ministério da Agricultura e do Planejamento. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/arquivos/pro0103.pdf>> Acesso em: 25 de nov de 2020.

FERNANDES, C. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional>> Acesso em: 12 de mar. 2020.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar**. Salvador. Editora: Casa da editora, 1996, 5º edição.

FORNO, D. C.; FINGER, R. I. **Revista brasileira de qualidade de vida**. Ponta Grossa, vol. 07, nº 02, p. 106, Junho/2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/EBB/Downloads/3015-8778-2-PB.pdf>> Acesso em: 20 de jul. 2020.

FRANCISCO, W. C e. **"Tipos de Indústrias"**; Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/tipos-industrias.htm>>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

GERHART, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. EAD série educação a distância. Universidade federal do Rio Grande do Sul, nº 1, 2009.

JUNIOR, T. P. **Qualidade de vida no trabalho**. Curitiba. Editora: Fael, 2016.  
KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS. R. B. Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. RAM (Revista de administração Mckenzie). Vol. 20 nº 3. São Paulo 2019. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712019000300303&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712019000300303&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em 05 de dez de 2020.

LIMA, L. A.; ALMEIDA, F.M.R.S. **Qualidade de vida no trabalho: Uma experiência na gestão industrial**. Revista trabalho (En)Cena. Vol. 3, nº 3, p 191-207, 2018.

LIMONGI-FRANÇA, A. N. Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas, nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Editora Atlas, 2004, 2º Edição.



LONGO, R.M.J. **Gestão da qualidade: Evolução histórica, Conceitos básicos e aplicação na educação**. 1996. IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

MAIO, A.K.N.; SOUZA, G.H.B. **Qualidade de Vida no trabalho: uma investigação em unidades da rede hoteleira na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte/ RN, Brasil**. Turismo e Sociedade, Curitiba, vol. 11, nº 01, p 128-146, janeiro-abril/

MARQUES, J. R.QVT - **Qualidade de Vida no Trabalho**. 2017.Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/qualidade-de-vida/qualidade-de-vida-trabalho-dicas-conceitos/>> Acesso em: 01 out de 2020.

MASSOLLA, M.F.; CALDERARI, P. **Qualidade de vida no trabalho. Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores**. 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0059.pdf>> Acesso em: 06 de dez de 2020.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

NAVES, V.M.M. **Introdução à pesquisa e informação científica aplicada a nutrição**. Campinas. Revista nutrição, Nº 1, Vol. 11, 1998. Disponível em: <<https://document.onl/documents/introducao-a-pesquisa-introducao-a-pesquisa-e-informacao-cientifica.html>> Acesso em: 06 de dez de 2020.

OLIVEIRA, M.C.; BARBOSA, J.V.B. **Metodologias de pesquisa adotadas nos estudos sobre Balanced Scorecard**. XIII Congresso Brasileiro de Custos. Belo Horizonte, 2006.

PEDROSO, B.; PILATTI, A.L. **Conexões. Revista da faculdade de educação física da UNICAMP**, Campinas, vol. 07, nº 03, p 29-43, set-dez. 2009.

PILATTI, L. A. Qualidade de vida e novas tecnologias. Campinas. Editora: Ipes, 2007.

RIBEIRO, A. L. ; SANTANA, C. A. **Revista de iniciação científica**. Cairu, vol. 02, nº 02, p. 80, Junho/2015. Disponível em:  
<[https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06\\_QUALIDADE\\_VIDA\\_TRABALHO.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf)>  
Acesso em: 12 de mar. 2020.

RODRIGUES, M. V. C. et al. **Qualidade de vida no trabalho**. Evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1994, 12º edição.

SIQUEIRA, W. A **teoria X e a teoria y, de Douglas McGregor**. Disponível em:  
<<https://administradores.com.br/artigos/a-teoria-x-e-a-teoria-y-de-douglas-mcgregor>>  
Acesso em: 11 de nov de 2020.

STONER J. A. F.; FREEMAN R. E. **Administração**. Prentice- Hall, 1999.

TOLFO, S. D. R. **Qualidade total: Um novo paradigma? Departamento de ciências da administração**. Ano 1, Vol. 1, 1999. Disponível em: <  
<https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-138760/qualidade-total--um-novo-paradigma-ano-1---numero-1---fevereiro-de-1999>> Acesso em: 06 de dez de 2020.

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

**VIDEO Institucional**. Direção: Rafael Lyra .24 set.2017. (07m13s).

## APENDICE A- QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Este questionário busca avaliar como você se sente em relação à qualidade de vida no trabalho.

As respostas são confidenciais e não é necessário identificar-se.

É importante que todas as questões sejam respondidas. Caso você não tenha certeza sobre a resposta de alguma questão, por favor, escolha a alternativa que mais lhe parece adequada.

Para cada item é solicitado que você avalie (de 1 a 5) a importância desse item para a sua qualidade de vida no trabalho e (de 1 a 5) a sua satisfação atual para com o mesmo item.

Considere na coluna de “**importância**” que:

- 1: nada importante
- 2: pouco importante
- 3: razoavelmente importante
- 4: importante
- 5: muito importante

Considere na coluna de “**satisfação atual**” que:

- 1: muito insatisfeito
- 2: pouco satisfeito
- 3: razoavelmente satisfeito
- 4: satisfeito
- 5: muito satisfeito

Ao final, será solicitado que você responda a algumas questões mais gerais.

**Desde já agradeço sua colaboração.**

| ITEM A SER AVALIADO                                                                                     | IMPORTÂNCIA | SATISFAÇÃO ATUAL |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|
| 1. Meu salário ser adequado para minha função                                                           | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 2. A remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa atenderem minhas necessidades                  | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 3. Meu salário ser justo em relação ao praticado no mercado.                                            | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 4. Os equipamentos e materiais oferecidos pela empresa serem apropriados para execução do meu trabalho. | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 5. Minha jornada de trabalho ser adequada para tarefa que desenvolvo                                    | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 6. Meu local de trabalho estar sempre limpo e organizado.                                               | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 7. A função que executo estar de acordo com os meus conhecimentos.                                      | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 8. Ter autonomia para opinar na execução das minhas tarefas.                                            | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 9. Considerar minha função importante para empresa.                                                     | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 10. A empresa me proporcionar estabilidade no emprego                                                   | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 11. A empresa oferecer adequado plano de cargos e salários e carreira.                                  | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 12. A empresa me proporcionar oportunidade de desenvolvimento pessoal.                                  | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |

| ITEM A SER AVALIADO                                                                               | IMPORTÂNCIA | SATISFAÇÃO ATUAL |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|
| 13. Ter um bom relacionamento e existir cooperação entre os colegas de trabalho da minha empresa. | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 14. A comunicação interna ser adequada                                                            | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 15. Ausência de preconceito na empresa.                                                           | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 16. O meu salário ser pago em dia                                                                 | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 17. Ter gozo periódico de férias.                                                                 | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 18. A empresa respeitar as leis trabalhistas                                                      | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 19. A empresa respeitar as folgas nos feriados.                                                   | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 20. Conseguir equilibrar o tempo dedicado ao trabalho e o convívio com a minha família.           | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 21. Ter um horário de trabalho flexível.                                                          | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 22. Ter orgulho de trabalhar nesta empresa.                                                       | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 23. A empresa ter uma boa imagem perante a sociedade.                                             | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |
| 24. Me identificar com esta empresa.                                                              | ① ② ③ ④ ⑤   | ① ② ③ ④ ⑤        |

