

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) E SUA INFLUÊNCIA NA FILOSOFIA DE QUALIDADE TOTAL: ESTUDO REALIZADO A NÍVEL GERENCIAL EM INDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS

**Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues**

Adm.EMP., Mst. Eng. Prod.; Profª. Curso de Administração - UNICRUZ  
Rua Andrade Neves, 308 - CEP. 98025-810 - Tel (055) 322.8400 - Cruz Alta - RS

## ABSTRACT

*This work analyses factors related to the life quality at work (TQL) of cold storage company managers. To demonstrate TQL importance in programmes of organizations aiming at improving the conditions of work, it was used the methodology proposed by Richard E. Walton (1973), by which it is possible to analyse the following points: appropriate and fair compensation; safety and health conditions at work; immediate opportunity for use and development of the human capacity; future opportunity for continuous growing and safety; social integration in the organization of work; constitutionalism in the organization; the work and the total space of life; and social relevance of life at work. Three cold storage companies were selected in the state of Rio Grande do Sul (Extreme South of Brazil), according to the following aspects: (a) the size different categories: big, medium and small enterprises; and (b) the company awareness degree towards the implementation of total quality.*

*Key-words: Management function; life quality at work; total quality.*

## 1. INTRODUÇÃO

A busca da qualidade total adquiriu papel estratégico no processo de modernização das empresas e requer, para seu desenvolvimento, uma visão holística, isto é, uma completa integração entre pessoas e funções na organização. O gerenciamento pela qualidade contribui significativamente nas atividades da empresa, pois envolve motivação e comprometimento de todos os colaboradores, aumenta a produtividade, combate o desperdício e influencia na competitividade.

Houve uma mudança radical no comportamento das organizações, pois até pouco tempo atrás as mesmas eram concebidas como máquinas, onde as pessoas que nelas trabalhavam eram consideradas como engrenagens necessárias para o seu funcionamento como acontecia na administração de Frederick W. Taylor (1856-1915). Nesta época, a preocupação maior da organização era a produtividade, e por isso a forma de motivar o funcionário era com incentivos financeiros como meio para aumentar a produção.

Atualmente, esta visão de homem mecanicista sofreu grandes transformações por parte das empresas, porque os seres humanos passaram a assumir um papel estratégico face às novas abordagens de melhoria contínua propostas pelos programas voltados à busca da qualidade total. Por isso, o homem passou a ser considerado não mais como uma simples

engrenagem no sistema produtivo, mas sim o elemento fundamental para que todo o sistema funcione.

As mudanças ocorridas nesta nova abordagem, requerem das organizações gerentes que estejam dispostos a ser muito mais instrutores e/ou consultores do que chefes que privilegiam o ser autoritário e o dar ordens. Há a necessidade de um elo catalisador e energizador das competências individuais para conduzir harmonicamente ao sucesso as ações da empresa.

Desta maneira, a questão gerencial foi destacada neste trabalho, visto ser ela um dos maiores problemas organizacionais durante a implementação de programas voltados à qualidade total. Conforme diz Edwards Deming, uma das maiores celebridades no assunto em questão, citado por RAMOS (1994, p. 101), pelo menos 85% dos problemas organizacionais só podem ser resolvidos através da mudança dos processos de responsabilidade dos gerentes e 15% estão sob o controle dos funcionários.

## **1.1. O problema**

Tomando por base a importância do papel gerencial nos processos de desenvolvimento da filosofia da qualidade total em três frigoríficos que possuem tamanhos e níveis diferenciados de implantação, este trabalho possui o seguinte problema de pesquisa:

- Qual é a influência da qualidade de vida no trabalho dos gerentes de empresas frigoríficas para o desenvolvimento de uma filosofia de qualidade total?

## **1.2. Os objetivos**

Considerando o problema anteriormente definido foram formulados os seguintes objetivos:

### **Objetivo geral:**

- demonstrar a relação entre qualidade de vida no trabalho (QVT) e o alcance da qualidade total (QT) para empresas frigoríficas que possuem tamanhos e níveis diferenciados de implantação da filosofia e, a partir daí, difundir a sua importância (QVT) no contexto organizacional.

### **Objetivos específicos:**

- levantar e analisar fatores referentes à qualidade de vida no trabalho dos gerentes a partir do modelo teórico de qualidade de vida proposto por Richard E. Walton (1973);  
- levantar o perfil profissional dos gerentes;  
- identificar os principais requisitos necessários para o andamento dos trabalhos voltados à qualidade total nos frigoríficos que possuem a filosofia de gestão pela qualidade (X e Y);

- identificar os requisitos necessários para a implementação de trabalhos voltados ao desenvolvimento da qualidade total na empresa frigorífica que não adota esta forma de gestão (Z).
- oferecer subsídios para que a área de recursos humanos das organizações tenha uma administração mais humanizada e produtiva e assim ter a possibilidade de dar uma contribuição para que as pessoas tenham uma melhor qualidade de vida no trabalho.

### **1.3. As hipóteses**

Considerando o problema de pesquisa, foram formuladas algumas hipóteses:

H1 - Empresas que se preocupam com a busca da qualidade total (X e Y) proporcionam um mais alto nível de qualidade de vida para o seu corpo gerencial.

H2 - A empresa que busca a qualidade total e que possui um menor grau de desenvolvimento da qualidade total (Y) apresenta um nível de qualidade de vida inferior à empresa que possui um maior grau de desenvolvimento.

H3 - A empresa que não desenvolve a filosofia para a busca da qualidade total (Z) possui um nível inferior de qualidade de vida.

H4 - As opiniões dos gerentes sobre qualidade total estão diretamente relacionadas à qualidade de vida no trabalho.

H5 - O nível de satisfação em relação aos aspectos da qualidade de vida no trabalho influencia no nível de satisfação quanto ao aspecto da valorização pessoal nas empresas.

H6 - O nível de relacionamento organizacional tem uma variação semelhante a do clima de trabalho nas empresas.

### **1.4. Metodologia**

A pesquisa foi realizada em frigoríficos de pequeno, médio e grande porte localizados no estado do Rio Grande do Sul, sendo caracterizados, neste trabalho, por empresas X, Y e Z, respectivamente, e, apresentam níveis diferenciados de implantação da qualidade total. O frigorífico de grande porte (X) apresenta um nível maior de desenvolvimento, o frigorífico de médio porte (Y) apresenta um nível menor de desenvolvimento e o frigorífico de pequeno porte (Z) não apresenta nenhum grau de desenvolvimento da filosofia da qualidade.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário constituído de perguntas fechadas com base no modelo teórico de QVT proposto por Richard Walton (1973), o qual foi aplicado ao nível gerencial das indústrias. Desta maneira, 17 pessoas na empresa X; 52 pessoas na empresa Y e 4 pessoas na empresa Z foram entrevistadas.

## **2. CONSIDERAÇÕES SOBRE QVT:**

Segundo FERNANDES(1988), o assunto qualidade de vida no trabalho é um tema novo na literatura brasileira, embora haja esforços por parte de algumas empresas em implantar tais conceitos que buscam especialmente a participação dos funcionários na empresa, mas o que distancia-se muito daquilo que se observa no chão-de-fábrica. Por sua vez, em países como Canadá, EUA, França e Suécia esta preocupação tem se intensificado, principalmente pelo fato do amadurecimento da sociedade. Comenta que, somente a partir de uma sólida compreensão do que consiste QVT impedirá que tal tecnologia se transforme em mais uma entre tantas modas gerenciais que têm certamente diminuído a credibilidade dos profissionais de recursos humanos.

Salienta, QUIRINO & XAVIER (1987), que qualidade de vida é uma abordagem que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho, pois ela tem representado na literatura de organizações e de recursos humanos, o assunto globalizante que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho.

Os referidos autores, colocam que, por um lado há aquela ênfase reivindicativa, por parte do funcionário, que dá relevo ao bem estar e à satisfação no trabalho, mas por outro, há aquela ênfase dos efeitos da qualidade de vida no trabalho sobre a produção e a produtividade. Mas, a nova abordagem trouxe uma renovação aos estudos da satisfação no trabalho, porque fundamenta-se em técnicas de pesquisa, análises estatísticas e referencial teórico mais avançado, pois focaliza o trabalho do indivíduo no cenário largo de uma sociedade complexa e em um ambiente potencialmente heterogêneo.

DAVIS & WERTHER(1983) consideram que os esforços para melhorar a QVT visam tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, o que geralmente implica numa reformulação de cargos, com a participação dos funcionários envolvidos. Por sua vez, a QVT é afetada por vários fatores como por exemplo supervisão, condições de trabalho, projeto de cargos, salários e benefícios e, desta maneira, as organizações ao projetarem um determinado cargo devem levar em consideração fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, que se forem cuidadosamente analisados resultam num cargo mais produtivo e satisfatório.

Para WALTON(1973) a expressão QVT têm sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Desta forma, para a sua determinação, o autor propõe oito critérios que servem para fornecer uma estrutura de QVT, mas considera que alguns questionamentos são fundamentais, tais como, “Como deveria a QVT ser conceituada e como ela pode ser medida?; Quais são os critérios apropriados e como eles são interrelacionados?; Como cada um é relacionado a produtividade?; São estes critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho?”(p.11).

Apartir dessas questões, Walton propõe oito categorias conceituais de QVT que são: compensação adequada e justa; condições de segurança e saúde do trabalho; oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança; integração social na organização do trabalho; constitucionalismo na organização; o trabalho e o espaço total da vida e a relevância social da vida no trabalho.

Enfim, resume MATOS(1996, p.345) que “QVT é o trabalho como qualidade de vida”. Deste modo, a empresa de qualidade total distingue-se hoje por um traço que a caracteriza como nunca houve antes, isto é, sua contribuição às melhores condições de vida, pois considera que voltar-se para o cliente é valorizar o social, ou melhor, contribuir para o desabrochar da cidadania.

### 3. FATORES DE QVT DOS GERENTES DAS INDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS APARTIR DO MODELO TEÓRICO DE WALTON

QUADRO 1 - Distribuição de freqüência da favorabilidade dos fatores de QVT (%)

FATORES DE QVT	EMPRESA X			EMPRESA Y			EMPRESA Z		
	F	R	D	F	R	D	F	R	D
Espaço físico	76,4	11,8	11,8	28,8	36,5	34,7	-	100,0	-
Equipamentos	70,6	29,4	-	75,0	19,2	5,8	75,0	25,0	-
Material de trabalho	76,5	23,5	-	90,4	7,6	1,9	75,0	25,0	-
Condições ambientais	47,1	29,4	23,5	17,3	44,2	38,5	-	100,0	-
Condições de salubridade	35,3	47,1	17,7	21,2	27,0	52,0	75,0	-	25,0
Limpeza	88,2	11,8	-	69,2	25,0	5,8	100,0	-	-
Local para refeições	76,5	17,6	5,9	9,6	15,4	75,0	100,0	-	-
Local para descanso	58,8	29,4	11,8	3,9	-	96,2	50,0	25,0	25,0
Condições de segurança.	53,0	47,1	-	42,3	48,1	9,7	25,0	50,0	25,0
Relacionamento c/subordinados.	70,6	29,4	-	80,8	15,4	3,9	50,0	50,0	-
Relacionamento c/ colegas	82,6	17,7	-	67,3	30,8	1,9	75,0	-	25,0
Relacionamento c/ superiores	76,5	23,5	-	69,2	28,9	1,9	50,0	50,0	-
Fluência da comunicação	11,8	88,2	-	42,3	52,0	6,0	-	100,0	-
Participação dos funcionários	6,0	82,3	11,8	19,2	67,3	13,5	50,0	25,0	25,0
Feedback dos superiores	11,8	64,7	23,5	17,3	27,0	56,0	25,0	50,0	25,0
Feedback para funcionários	17,7	70,6	11,8	42,3	44,2	13,5	25,0	50,0	25,0
Valorização no trabalho	47,1	35,3	17,7	19,2	65,4	15,4	25,0	50,0	25,0
Imagem da empresa	35,3	53,0	12,0	30,8	67,3	1,9	75,0	25,0	-
Planejamento de carreira 23,5	53,0	23,5	26,9	38,5	34,6	25,0	50,0	25,0	-
Oportunidade de crescimento	29,4	70,6	-	17,3	59,7	23,1	25,0	25,0	50,0
Clima de trabalho	70,6	29,4	-	73,1	26,9	-	50,0	50,0	-

F - favorável

R - razoavelmente favorável

D - desfavorável

Para a análise do quadro fez-se uma comparação entre as três categorias da escala de favorabilidade aplicada (F, R, D) de cada item de QVT e considerou-se favorável aquela que apresentou maior índice.

### 4. ANÁLISE DAS HIPÓTESES DA PESQUISA

A partir do levantamento dos fatores de QVT da população em estudo, pode-se verificar a confirmação ou rejeição das hipóteses levantadas para a pesquisa.

A primeira hipótese a qual colocava que as empresas que se preocupam com a busca da qualidade total ( X e Y) proporcionam um mais alto nível de qualidade de vida para o seu corpo gerencial, foi confirmada somente na empresa X, onde apresentou 13 fatores favoráveis de QVT e 8 razoavelmente favoráveis, não apresentando nenhum fator desfavorável de QVT. Quanto à empresa Y, esta hipótese não foi confirmada, pois somente 7 fatores de QVT foram considerados favoráveis, tendo 10 como razoavelmente favoráveis e 4 desfavoráveis. Em relação à empresa Z, não se pode afirmar com precisão se a hipótese foi rejeitada ou não, pois três fatores permaneceram empatados entre favoráveis e razoavelmente favoráveis de QVT.

A segunda hipótese, a qual colocava que a empresa que busca a QT e que possui um menor grau de desenvolvimento (Y) apresenta um nível de qualidade de vida inferior à empresa que possui um maior grau de desenvolvimento (X), foi confirmada, conforme visualizado no quadro 1, onde verificou-se que a empresa X possui maior número de fatores favoráveis de QVT.

A terceira hipótese, a qual colocava que a empresa que não desenvolve a filosofia para a busca da qualidade total (Z) possui um nível inferior de qualidade de vida, não pôde ser afirmada com precisão. A princípio, verifica-se que esta hipótese em parte foi validada.

A quarta hipótese colocava que o alcance da qualidade total está diretamente relacionado ao assunto qualidade de vida no trabalho, foi confirmada na empresa X e Y.

A quinta hipótese, a qual colocava que o nível de satisfação em relação aos fatores de QVT influencia no nível de satisfação quanto ao aspecto da valorização pessoal na empresa, foi confirmada. Verificou-se que na empresa X, 13 variáveis de QVT foram consideradas favoráveis, tendo 47,1% dos entrevistados que consideraram o aspecto da valorização no trabalho também como favorável. Na empresa Y, 10 variáveis de QVT foram consideradas razoavelmente favoráveis, tendo 65,4% dos entrevistados que consideram o aspecto da valorização como razoavelmente favorável e na empresa Z, 8 variáveis de QVT foram consideradas razoavelmente favoráveis e apresentaram 50% dos entrevistados que consideraram o aspecto da valorização no trabalho também como razoavelmente favorável.

A sexta hipótese, a qual colocava que, o nível de relacionamento no trabalho tem uma variação semelhante a do clima organizacional, foi confirmada. Na empresa X e Y, o relacionamento com colegas, subordinados e superiores foi considerado favorável, o clima de trabalho também. Na empresa Z, o relacionamento com subordinados e com superiores foi considerado entre favorável e razoavelmente favorável. Assim comportou-se o clima de trabalho, entre favorável e razoavelmente favorável.

A partir da análise feita em relação à verificação das hipóteses, foi possível constatar a importância que possui o aspecto da QVT no desenvolvimento de trabalhos que visam à busca da QT. Percebeu-se que quanto maior a satisfação em relação aos fatores de QVT, tanto melhor é o clima de trabalho nas organizações, bem como o nível de satisfação em relação à valorização pessoal na empresa.

#### **4. RESULTADOS**

Partindo-se da análise da percepção do nível gerencial quanto às implicações da QVT nos programas de QT em três indústrias frigoríficas, a pesquisa passa a apresentar seus dados conclusivos.

Quanto à empresa X, no que se refere ao sexo dos entrevistados, verificou-se que pertencem ao sexo masculino; situam-se numa faixa etária de 25 a 35 anos; possuem uma renda familiar mensal acima de 10 SM; possuem 2 pessoas que dependem dessa renda; um tempo de serviço que apresentou uma certa dispersão, pois uma parcela significativa dos entrevistados possuem mais de 15 anos de empresa e a outra parcela possui de 1 a 5 anos e, no que diz respeito ao grau de escolaridade, a maioria possui o 3º grau completo e com curso de pós-graduação a nível de especialização.

Quanto à empresa Y, pode-se verificar que o corpo gerencial, na sua maioria, pertence ao sexo masculino, com idade variando entre 36 a 46 anos e com um tempo de firma bastante acentuado, possuindo mais de 15 anos de empresa. Quanto à escolaridade, a maioria possui o 1º grau completo, uma renda familiar mensal que varia entre 4 a 6 salários mínimos, tendo quatro pessoas que dependem dessa renda.

Na empresa Z, os gerentes pertencem ao sexo masculino, com uma parcela dos entrevistados com idade que varia dos 25 aos 35 anos e outra parcela com idade que varia dos 36 aos 46 anos; um tempo de serviço que apresentou uma certa dispersão, não havendo nenhum nível que se sobressaísse; uma renda familiar mensal que varia dos 4 aos 6 SM, tendo três pessoas que dependem dessa renda e com escolaridade a nível de 1º grau completo.

Através da realização da pesquisa foi possível detectar os diferentes níveis de QVT dos gerentes das indústrias frigoríficas e pode-se associar suas necessidades aos fatores de higiene e motivação proposto por Frederick Hersberg, autor que muito contribuiu para os estudos de QVT.

Os fatores de higiene, aqueles referentes às condições de trabalho, como salários e benefícios sociais, quando presentes no local de trabalho, evitam a insatisfação, embora não assegurem satisfação. Os fatores de motivação, isto é, aqueles intrínsecos ao cargo envolvem os sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento. Esses fatores elevam os níveis de satisfação e de produtividade e podem ser encontrados num trabalho desafiante e pleno de sentido.

Verificou-se, na empresa X, que os fatores relacionados à higiene estão, na sua maioria, satisfeitos e emergem no comportamento dos entrevistados necessidades de ordem superior, que são os fatores de motivação. Detectou-se certas necessidades como a de terem maior oportunidade para crescimento na organização, de terem um trabalho variado e desafiante, de terem a oportunidade de serem criativos no trabalho e de terem um planejamento de carreira satisfatório.

Por sua vez, na empresa Y, percebeu-se que fatores de higiene não estão totalmente satisfeitos, pois há insatisfação quanto a certos critérios como salários, condições ambientais, salubres e de segurança, local para refeições e descanso. Além disso, afloram no comportamento das pessoas os fatores de motivação, pois grande descontentamento há em relação à criação de um planejamento de carreira na empresa, à oportunidade de crescimento e aprendizagem de novas coisas na organização, a promoções rápidas, etc.

Quanto à empresa Z, apurou-se também que fatores de higiene não estão totalmente satisfeitos, pois há insatisfações quanto a condições ambientais, condições de segurança, clima de trabalho, salário e benefícios, o que influencia também nas insatisfações quanto aos fatores de motivação, pois detectou-se necessidades da empresa ter um planejamento de carreira, de dar oportunidade de crescimento, valorização no

trabalho, de dar o feedback das atividades desenvolvidas, bem como dos gerentes terem a oportunidade de dar o feedback das atividades aos funcionários.

Logo, percebe-se que as três empresas pesquisadas possuem características próprias que comprovam o nível de desenvolvimento da filosofia da QT. A empresa X, por vir há mais tempo trabalhando em cima de ações que visem ao seu alcance (desde 1992), possui um nível melhor de QVT, verificando-se que os fatores de higiene estão satisfeitos, basta então trabalhar os fatores de motivação. A empresa Y, por ter começado há pouco tempo (1993) a desenvolver a filosofia, demonstra necessidades básicas a serem satisfeitas, o que por sua vez reflete-se nas insatisfações quanto aos fatores de motivação. A empresa que não possui trabalhos direcionados à QT apresenta também um grande número de fatores insatisfatórios de QVT, bem como fatores de motivação.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nestes novos tempos, a divisão do trabalho, a abertura de mercado, a competitividade, a preservação ambiental, os movimentos sindicais e preventistas, a universalização do direito à saúde, o desgaste dos modelos tradicionais de gerenciamento, entre outros, tornaram-se desafios que estimulam o uso de novas práticas no ambiente de trabalho das empresas. Qualidade de vida no trabalho é uma delas, e grande atenção tem sido dada na esperança dela promover tanto o envolvimento quanto a motivação no trabalho, acarretando assim num aumento de produtividade. Porém, para que o movimento qualidade de vida no trabalho não caia no descrédito dos administradores e dessa forma seja fadado ao insucesso e a mais uma entre tantas “modas gerenciais”, como algumas inovações no campo da administração o foram, é necessário algumas reflexões.

É preciso uma consciência da sua real importância no contexto organizacional e, deste modo, deve haver uma preocupação não tão imediatista e utilitarista, mas sim uma preocupação com o futuro, com os resultados que as empresas irão obter se começarem a valorizar aspectos básicos no local de trabalho que repercutem diretamente na saúde e no moral do indivíduo.

É necessário adotar mecanismos que facilitem sua difusão e adaptação com ênfase crescente para o treinamento e a motivação, mas, para que isso aconteça, é imprescindível que haja uma mudança de cultura nas empresas, onde as barreiras internas sejam rompidas, onde haja a eliminação de vícios e onde haja uma adequação na estrutura de poder.

É fundamental as organizações entenderem que QVT é a base para a QT e, portanto, não dá para tratar de QT sem abranger a questão da QVT das pessoas. Entretanto, a bibliografia demonstra que a maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer associam a programas de QT ou de melhoria do clima organizacional. Logo, ela somente fará sentido e trará resultados satisfatórios quando deixar de estar restrita a programas internos de saúde e lazer e passar a ser discutida num sentido mais amplo, que inclui qualidade nas relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização.

Em suma, a pesquisa permitiu visualizar a importância das empresas acreditarem que quanto maior for o interesse em melhorar aspectos relacionados à QVT, conseqüentemente esses aspectos influirão nos resultados finais da empresa, pois as pessoas estarão satisfeitas e recompensadas no trabalho e isso irá repercutir na produtividade.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- DAVIS, K. & WERTHER, W.B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987. 148 p.
- FERNANDES, E. C. Qualidade de vida no trabalho: um desafio e uma perspectiva para a GRH. **Informação profissional - Recursos humanos**. São Paulo: n. 25, p. 6-8, 1988.
- \_\_\_\_\_. Qualidade de vida no trabalho: uma experiência brasileira. **Revista de administração de empresas**. São Paulo: v. 23, n. 4, p. 29-38, out/dez, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1996. 115. p.
- MATOS, F. G. de. **Empresa Feliz**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 391 p.
- QUIRINO, T. R. & XAVIER, O. S. Qualidade de vida no trabalho de organizações de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 22, n. 1, p. 71-82, jan/mar. 1987.
- RAMOS, C. **Pedagogia da qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 140 p.
- WALTON, R. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**. USA: v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.