

## **PROPOSTA DE MELHORIA NA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO A PARTIR DO MODELO DE WALTON: ESTUDO DE UMA EMPRESA METALÚRGICA DE LONDRINA/PR**

Clauderson Gomes Amado Batista (UTFPR) [clauderson\\_gomes@gmail.com](mailto:clauderson_gomes@gmail.com)

Guilherme Hanaoka (UTFPR) [guilhermetakahashi@alunos.utfpr.edu.br](mailto:guilhermetakahashi@alunos.utfpr.edu.br)

João Henrique de Lima (UTFPR) [Joalima@alunos.utfpr.edu.br](mailto:Joalima@alunos.utfpr.edu.br)

Dra Silvana Rodrigues Quintilhano (UTFPR) [squintilhano@utfpr.edu.br](mailto:squintilhano@utfpr.edu.br)

### **Resumo**

Em contextos atuais, tratar da Qualidade de Vida no Trabalho faz-se necessário pela acirrada competitividade de produtos e serviços, fazendo com que as organizações desenvolvam cada vez mais os modelos de gestão voltados para as pessoas que, conseqüentemente, geram valor ao seu capital intangível. Assim, ações que visam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores promovem um aumento significativo na qualidade de vida articulada ao trabalho. Nesse sentido, esse artigo tem como objetivo, através do modelo de Walton (1973), levantar aspectos para a melhoria da Gestão de Qualidade de Vida no trabalho numa indústria metalúrgica da cidade de Londrina/PR, a partir de entrevistas fechadas com os funcionários e entrevista aberta com o RH. Como subsídio teórico discorrerá sobre o surgimento da importância da Qualidade de Vida no Trabalho, a partir da década de 1970, e seus respectivos modelos que subsidiaram o desenvolvimento de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. A metodologia utilizada para tal pesquisa foi tipo *survey*, tendo como instrumento de coleta de dados a Pesquisa de Satisfação, com base analítica quantitativa.

**Palavras-Chaves:** Qualidade de Vida no Trabalho; Gestão de Pessoas; Satisfação.

### **1. Introdução**

Devido à globalização e o aumento significativo da concorrência no mercado, faz-se necessário as organizações possuírem programas de gestão da qualidade de vida no trabalho, visando o benefício de seus colaboradores e conseqüentemente uma maior eficiência no âmbito organizacional, pois de acordo com Marchi (1998, p.8) “qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional”.

Nesse sentido, esse artigo tem como objetivo avaliar o nível da gestão de qualidade de vida no trabalho com base no modelo de Walton (1973), de uma empresa localizada na cidade de Londrina (PR) do ramo metalúrgico, identificar ações já realizadas pela empresa e propor melhorias na organização através dos indicadores oriundos da pesquisa com seus colaboradores.

Assim, o trabalho foi organizado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta um breve referencial teórico sobre a gestão da qualidade de vida no trabalho e sua respectiva importância. A seção 3 descreve a metodologia utilizada e, em seguida, a Seção 4 descreve os resultados obtidos e a avaliação do grupo para possíveis implementações de melhorias. Finalmente, a Seção 5 aborda a conclusão do artigo e recomendações para trabalhos posteriores.

## **2. Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: aspectos gerais**

A origem do movimento da Qualidade de Vida no Trabalho (GVT), de acordo com Moretti (2017), teve início em 1950 a partir da abordagem sócio técnica. Porém, somente na década de 1970, que a expressão qualidade de vida no trabalho foi introduzida pelo professor Louis Davis - UCLA, Los Angeles-, assim mais especificamente nos Estados Unidos o termo começou a difundir-se devido à concorrência e sucesso dos modelos de gestão de produtividade japoneses. Também havia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores possibilitando reduzir os conflitos por meio da qualidade de vida no trabalho, embasando nas filosofias de autores da escola de Relações Humanas, tais como Maslow e Herzberg.

Sob este viés, Nadler e Lawler (1983) entendem Qualidade de Vida no Trabalho como uma nova forma de pensar das pessoas, organizações e o trabalho, cujos principais elementos são a preocupação sobre o impacto que o trabalho ocasiona nas pessoas e na eficácia organizacional e a participação destas na tomada de decisão e na solução dos problemas da organização.

Para Limongi-França & Arellano (2002, p.296) o conceito de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) significa “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais do ambiente de trabalho”. E a partir dessas ações, os resultados são benéficos tanto para os colaboradores

quanto para empresa, pois tornam-se mais motivados em seu ambiente de trabalho e consequentemente resulta em melhoria na eficiência organizacional.

Conforme descreve Almeida et al. (2005) a partir do investimento das organizações em máquinas estabelece-se uma nova condição mais adequada a fim de preservar a saúde do trabalhador, especificamente dos acidentes de trabalho. Com a melhoria das técnicas de produção propiciam também a limpeza do ambiente organizacional e que é de suma importância tanto para os clientes internos quanto os externos.

Para aumento da qualidade dos produtos e da produtividade faz-se necessária a criação de novas técnicas e procedimentos que interferiram na própria estrutura empresarial, como a diminuição dos empregados e qualificação dos trabalhadores, fornecendo, para quem permanece na empresa, meios mais especializados de trabalho, já que, com o desenvolvimento tecnológico, as profissões repetitivas tendem a extinguir-se. Tendendo dessa maneira, as organizações a procurarem investimentos na GQVT como forma de atingir os seus objetivos e estratégias.

## **2.1 Modelo de Walton**

Entre os vários modelos propostos para pensar QVT, destaca-se o modelo desenvolvido, na década de 1970, por Walton, que traz aspectos mais humanísticos e sociais, prezando pela satisfação do trabalhar em relação ao seu trabalho, priorizando suas necessidades. O modelo clássico que estabeleceu critérios para avaliar o nível da Qualidade de Vida no Trabalho deu-se através de oito categorias conceituais, assim descritas também por Freitas (2009):

- **Compensação justa e adequada:** avaliando a compensação justa referente ao trabalho executado, se é remunerado adequadamente à sua função. Adequada, de forma que a renda oriunda do trabalho é suficiente em comparação com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. A compensação justa também está associada quando alterações nas técnicas de produção resultam em aumento de produtividade e eficiência, e assim os benefícios desse aumento são divididos entre os colaboradores da organização.
- **Condições de trabalho:** envolve os aspectos da jornada de trabalho, o ambiente físico seguro e saudável, em que as condições dispostas minimizem os riscos de doenças ocasionadas pelo trabalho e também os acidentes, por fim a ausência de insalubridade.

- Uso e desenvolvimento da capacidade: essa categoria é avaliada de forma que haja o desenvolvimento dos colaboradores, incluindo a participação, autoestima e mudanças no trabalho. Os itens principais são:
  - a) Autonomia: em que há poder de tomada de decisão e autocontrole das respectivas tarefas;
  - b) Habilidades múltiplas: de forma que o colaborador consiga realizar diversas atividades com qualidade e, portanto, ser flexível;
  - c) Informação sobre o processo total de trabalho: obtenção de informações significativas sobre o processo e os consequentes resultados de suas ações, permitindo a percepção de sua relevância
- Oportunidade de crescimento e segurança: os principais fatores observados são relacionados a oportunidade de carreira, tais como:
  - a) Possibilidade de carreira: em que há perspectiva de crescimento profissional na organização;
  - b) Crescimento pessoal: possível aplicação futura, pois os conhecimentos e habilidades adquiridos podem ser utilizados em futuros trabalhos;
  - c) Perspectiva de avanço salarial: oportunidades são disponibilizadas a fim de avançar na organização ou na própria carreira;
  - d) Segurança do emprego, que haja estabilidade definida
- Integração social na organização destacam-se os seguintes elementos:
  - a) Preconceitos: há aceitação do colaborador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física;
  - b) Igualdade: não existência de divisão de classes dentro da empresa em termos de status traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica;
  - c) Mobilidade: colaboradores com potencial podem se qualificar para níveis hierárquicos mais elevados;
  - d) Relacionamento: auxílio recíproco, apoio sócio emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades;
  - e) Senso comunitário: estender o senso comunitário além do ambiente de trabalho

- Constitucionalismo: são os direitos e deveres que todos os membros da organização possuem quando afetados por tomadas de decisão em relação a seus interesses ou a partir de seu status na organização, e a maneira como ele pode se proteger. Esses aspectos são elementos essenciais para proporcionar qualidade de vida no trabalho:

a) Privacidade: garantia de que não haja revelações de informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família, prevalecendo o direito de privacidade pessoal;

b) Liberdade de expressão: possui o direito de discordar publicamente da visão de seus superiores, sem medo de sofrer represálias;

c) Equidade: tratamento igualitário, incluindo sistema de remuneração, bonificações e segurança no emprego;

d) Direitos trabalhistas: permissão do uso da lei em caso de problemas por decorrência do emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações

- Trabalho e o espaço total de vida: a experiência do indivíduo no trabalho pode resultar em consequências positivas ou negativas no seu cotidiano e nas relações familiares. Dessa maneira, avalia-se que as prolongadas jornadas de trabalho podem causar problemas na vida familiar. O trabalho deve se manter com o seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos, de forma que não excedam o tempo destinados ao lazer e a família.
- A relevância social do trabalho na vida: a autoestima do colaborador pode ser impactada a partir da responsabilidade social da organização em que trabalha não ser cumprida, podendo causar uma perda de valor do próprio trabalho ou de sua carreira. Então, deve-se preservar a imagem da empresa, a sua responsabilidade social pelos funcionários e por seus produtos e manter as boas práticas de emprego.

Portanto, esses conceitos são determinantes dos níveis de satisfação experimentados pelos clientes internos, os colaboradores, que conseqüentemente repercutirão nos níveis de desempenho da organização.

### **3. Metodologia**

O levantamento proposto nesse trabalho é tipo *survey*, que também são denominados pesquisa de avaliação. Nesse tipo de abordagem metodológica avalia-se uma amostra

significativa de um problema a ser investigado a fim de extrair conclusões. De acordo com Miguel & Lee Ho esse tipo de pesquisa “(...) tem como objetivo geral contribuir para o conhecimento em uma área particular de interesse, por meio da coleta de dados/informações sobre indivíduos ou sobre os ambientes dos quais esses indivíduos fazem parte”. (2012, p.93).

Nesse sentido, essa pesquisa observacional levantou a satisfação dos funcionários de uma indústria do ramo de metalúrgica da cidade de Londrina, norte do Paraná, afim de extrair informações quanto à qualidade de vida e satisfação desses colaboradores. Para tanto, utilizou-se dados quantitativos, sendo instrumento da coleta de dados entrevista de Pesquisa de Satisfação com questionário fechado para os funcionários, que gerou subsídios para a construção de gráficos para a análise. E entrevista com questionário aberto para a gestora de Recursos Humanos, que apresentou a atuação da empresa no que concerne à gestão da QVT. No total foram entrevistados 54 colaboradores, que corresponde a 54% do total de funcionários da fábrica analisada.

O desenvolvimento dessa pesquisa contou com cinco etapas: 1) Elaboração de questionário a partir do modelo de Walton; 2) Pesquisa de Satisfação com os funcionários; 3) Entrevista com RH; 4) Formulação de gráficos para análise e identificação de insatisfação; 5) Sugestões de ações de melhorias.

## **4. Resultados**

### **4.1 Diagnóstico RH**

A partir do diagnóstico realizado com a responsável pelo Departamento de Recursos Humanos foi possível verificar que, atualmente, a empresa não possui missão, visão e valores definidos, ainda se encontra em fase de desenvolvimento. Estabelecer essas diretrizes é de suma importância para a elaboração de um planejamento estratégico mais contundente, possibilitando a definição dos objetivos e metas de forma mais clara e expressiva, deste modo há uma maior transparência em toda a cadeia, desde os fornecedores aos consumidores finais, mas especialmente dos colaboradores.

A empresa possui aproximadamente 900 colaboradores, divididos em três fábricas no parque industrial, todas do ramo metalúrgico. Os treinamentos aplicados quinzenalmente são relacionados somente à questão de segurança, já os indicadores relacionados à rotatividade, acidentes de trabalho e faltas foram considerados baixos e não significantes para avaliação. Atualmente, já consta na GQVT uma área destinada ao descanso e recreação durante o

intervalo das refeições, ginástica laboral três vezes por semana e o acompanhamento fisioterapêutico uma vez ao mês. Existe a participação dos colaboradores na gestão da empresa, porém considerado como nível baixo e o programa de qualidade de vida no trabalho ainda não foi concluído. Portanto, ainda não há um plano de carreira disponível na empresa e não realizam pesquisas do clima organizacional.

Assim, os resultados obtidos através da pesquisa de satisfação com os funcionários foram inseridos no Microsoft Excel e a partir desses, criado o gráfico *Radarchart* em que possibilita a visualização de todos os indicadores avaliados de forma conjunta conforme figura 1, totalizando a análise de 54 funcionários do setor.

Figura 1 - *Radarchart* Nível de Satisfação



Destaque positivo para os itens de Participação em resultados, Compromisso de equipe e relacionamento interpessoal, os quais os indicadores obtiveram avaliação com valores acima de 4,0 – Satisfeito e indicando que as ações da empresa relacionadas são bem recepcionadas pelos colaboradores.

#### 4.2 Pesquisa de Satisfação com os funcionários

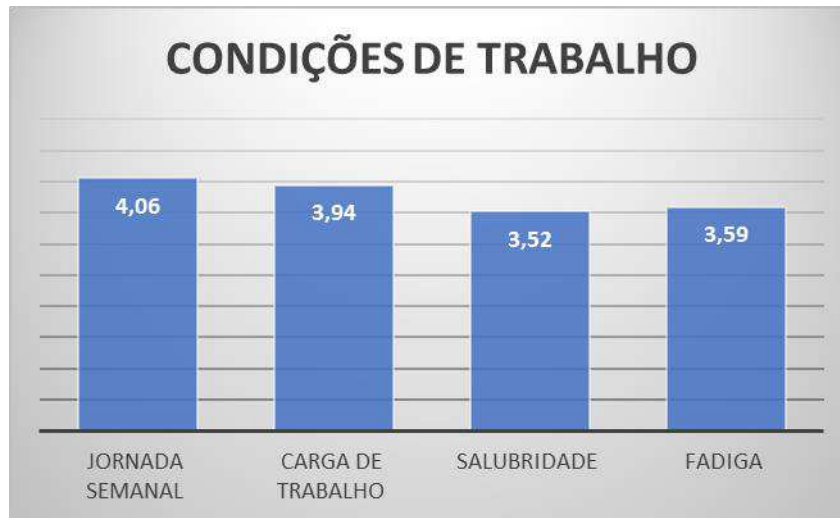
Analisando os indicadores mais baixos por categoria, no nível de 0 a 5, destacou-se as três seguintes mais críticas que necessitam de melhorias:

Figura 2 – Nível de Satisfação Compensação Justa e Adequada



Na categoria de compensação justa e adequada, o equilíbrio salarial teve a pior avaliação entre remuneração justa, participação em resultados e benefícios extras.

Figura 2 - Nível de Satisfação Condições de trabalho



Os indicadores de salubridade e fadiga na categoria de condições de trabalho encontram-se em um nível regular também, abaixo do desejado.



Figura 3 - Nível de Satisfação Oportunidades



Por fim, na categoria oportunidades, avalia-se os indicadores de treinamentos e incentivos aos estudos também como regulares.

Sendo assim, as ações propostas para a categoria de remuneração justa e adequada são voltadas a aumentar o nível de satisfação do equilíbrio salarial e remuneração justa, portanto a empresa pode elaborar um plano de carreira contemplando as possibilidades de mudança de cargo com melhores salários, conseguindo uma maior transparência para os funcionários e também avaliar no mercado de trabalho se os salários estão de acordo com cada função.

Na categoria de condições de trabalho, a salubridade e a fadiga são os indicadores mais críticos, assim devem-se realizar ações voltadas a análise das atividades de cada função e pontuar se são adequadas à carga horária de trabalho, ergonomia e saúde do colaborador. Esta ação pode ser realizada com auxílio do setor de segurança do trabalho e médico da empresa, um possível resultado é o investimento em maquinário que substituirá as atividades manuais e consequentemente o aumento no nível de satisfação relacionado à fadiga. Já para a salubridade, também terá atuação do setor de segurança e médico do trabalho, avaliando as condições que se encontram os colaboradores, tratando dos equipamentos de proteção individuais (EPI's) e também caso não haja alternativa, inserir um adicional no salário devido à insalubridade.

Por fim, na categoria de Oportunidades, avalia-se como uma das mais importantes pois como já citado anteriormente, o investimento nos colaboradores resulta em maior qualidade dos produtos e serviços e também na eficiência da empresa. As ações voltadas aos níveis mais

críticos de incentivo aos estudos e treinamentos resultarão em um crescimento profissional maior e um menor índice de demissões. Portanto, a empresa pode realizar parcerias com escolas técnicas, faculdades e empresas de consultoria para proporcionar o estudo mais aprofundado nas áreas de trabalho e inclusive de outros idiomas.

## 5. Conclusão

A partir desse estudo preliminar, foi possível analisar, ainda que de forma incipiente, a atuação da empresa em ações que impactam na gestão da qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, possibilitando a proposta de implementação de melhorias nas áreas mais críticas. O resultado da pesquisa foi apresentado à diretoria da empresa e está em processo de análise da gestão.

Contudo, vale dizer que, essa pesquisa nos levou também a reflexão sobre a importância da efetivação de uma GQVT para o benefício tanto dos colaboradores quanto da empresa, que também pode expandir o seu impacto na sociedade, de forma que seja muito positivo para todos os envolvidos de sua cadeia.

Pode-se realizar futuramente uma avaliação da implementação de ações sugeridas no programa de GQVT, para verificação e comparação dos resultados de produtividade da organização.

## 6. Referências

ALMEIDA, M. A. B. Empresa e Qualidade de Vida: Novos Rumos e Desafios In: GONÇALVES, A. *et al.* **Gestão da Qualidade de vida na empresa**. Campinas: IPES Editorial, 2005, p. 71-83.

FREITAS, A. L.P. & SOUZA, G. B. **Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, TEP/TCE/CTC/PROPP/UFF, v. 4, 2009. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>. Acesso em 01/02/2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A.C; ARELLANO, E.B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARCHI, R. **Aspectos Conceituais e metodológicos de qualidade de vida no trabalho**. 1º. Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho. Anais...São Paulo: PROGEP – FEA/USP, 1998.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (org). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x realização humana**. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>. Acesso em 31/01/2017.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. *Quality of work life: perspectives and directions*. Organizational Dynamics, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

WALTON, Richard E. *Quality of working life: what is it?* Sloan Management Review, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, dec. 1973.