

## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA REDE SUPERMERCADISTA**

*LIFE QUALITY AT WORK: A STUDY IN A SUPERMARKET NETWORK*

Fabíola Cristina **SILVA**

Universidade Federal de Juiz de Fora  
devargas82@yahoo.com.br

Débora Vargas Ferreira **COSTA**

Universidade Federal de Juiz de Fora  
debora1@powermail.com.br

Victor Claudio Paradela **FERREIRA**

Universidade Federal de Juiz de Fora  
victorclaudio@uol.com.br

Marcos Paulo do Couto **COSTA**

Universidade Federal de Juiz de Fora  
mapcouth@yahoo.com.br

Artigo recebido em 08/2015 – Aprovado em 02/2016

### **Resumo**

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um tema que tem adquirido importância nas corporações, que buscam melhorar o ambiente de trabalho, gerando condições favoráveis para aumento da produtividade. Dentre os benefícios corporativos que podem ser alcançados por meio da QVT, destacam-se a redução da rotatividade e do absenteísmo, o favorecimento da motivação e o aprimoramento dos relacionamentos interpessoais. Neste contexto, o objetivo deste estudo foi levantar a percepção dos colaboradores de uma empresa de comércio varejista e atacadista de alimentos sobre a qualidade de vida no trabalho encontrada na organização. O modelo proposto por Walton (1973) foi adotado como base do questionário utilizado na pesquisa de campo, aplicado em duas lojas da rede. Os resultados obtidos revelaram a necessidade de que sejam promovidas ações voltadas para alguns pontos críticos, os quais apresentam impacto considerável na percepção dos funcionários, como compensação justa e adequada e condições de trabalho.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho. Satisfação no trabalho. Percepção dos colaboradores.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## ABSTRACT

*Quality of life at work (QVT) is a topic that has gained importance in corporations, seeking to improve the work environment, creating favorable conditions for increasing productivity. Among the business benefits that can be achieved by QVT, it highlights the reduced turnover and absenteeism, favoring the motivation and the improvement of interpersonal relationships. In this context, the objective was to raise the awareness of employees of a retail and wholesale trading company of food on the quality of work life found in the organization. The model proposed by Walton (1973) was adopted as the basis of the questionnaire used in the field research, applied in two chain stores. The results showed the need for actions to be promoted facing some critical points, which have considerable impact on the perception of employees as fair and adequate compensation and working conditions.*

**KEYWORDS:** *Quality of work life. Job satisfaction. Employee perception.*

## 1. INTRODUÇÃO

Em decorrência das variadas demandas do ambiente contemporâneo de negócios, as organizações têm sofrido cada vez mais pressões relacionadas ao alcance de metas e à rapidez de resposta às demandas de seus *stakeholders*. O ritmo de trabalho acelerado e a pressão por melhores resultados, dentre outros fatores, acabam desenvolvendo um ambiente propício ao desgaste físico e psicológico, que pode gerar maior vulnerabilidade do trabalhador às doenças relacionadas ao trabalho. Esse problema, aliado a fatores como altas taxas de rotatividade e absenteísmo, acabam por gerar a necessidade das organizações investirem na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Conforme destaca Zanelli (2010), são diversos os fatores envolvidos na qualidade de vida no trabalho, podendo ser citados: o significado do trabalho, as condições físicas ofertadas, a segurança (física e emocional), a receptividade dos líderes às ideias e iniciativas dos liderados, o grau de participação nas decisões, a satisfação com a remuneração, os relacionamentos interpessoais mantidos e as possibilidades de desenvolvimento profissional. São diversificadas e complexas, portanto, as necessidades que precisam ser enfrentadas pelas organizações interessadas em promover a QVT.

O estudo proposto neste trabalho abordou duas lojas de uma rede de supermercados composta por 27 filiais localizadas na região da Zona da Mata Mineira. Partiu-se do pressuposto de que o primeiro passo para elevar o nível da QVT é entender como ela é hoje percebida pelos funcionários. Assim, a questão central do estudo foi: “Qual é a percepção dos funcionários da empresa sobre a QVT?” As respostas e análises apresentadas darão subsídios à organização para conhecer a situação atual e traçar planos para melhorias, como também aumentar do debate científico acerca do tema em questão.

O presente estudo consta com uma introdução, posteriormente uma revisão de literatura acerca do tema, descrição dos métodos de pesquisa, apresentação dos resultados encontrados no campo e considerações finais.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho pode ser entendida como um processo que envolve pessoas, trabalho e organizações, no qual podem ser destacados aspectos como a preocupação com o bem-estar do trabalhador e a evolução no pensamento organizacional.

Spector (2005) afirma que a satisfação no trabalho refere-se às várias atitudes que denominam como o indivíduo se sente em relação ao seu trabalho de forma ampla em seus vários aspectos. Ou seja, a satisfação seria o quanto as pessoas gostam das tarefas que executam no ambiente de trabalho.

Lacaz (2000) argumenta que há várias definições da expressão QVT, ora associando-a às características intrínsecas das tecnologias introduzidas e ao seu impacto; ora a elementos econômicos, como salário, incentivos, abonos ou ainda a fatores ligados à saúde física, mental e a segurança e, em geral, ao bem-estar daqueles que trabalham.

Um dos principais fatores atribuídos à QVT é a conciliação entre trabalho e vida pessoal. A QVT de concepção funcionalista visa o equilíbrio e a harmonia entre capital e trabalho, entre interesses da empresa e interesse dos trabalhadores. (PADILHA, 2009)

Em relação ao trabalho, no que diz respeito à qualidade de vida, implica-se a ética sobre a vida do ser humano. A ética relacionada ao trabalho teria como objetivo a percepção, exclusão, eliminação ou diminuição dos fatores de risco durante o labor, as formas de relações de trabalho, a exigência física e mental de cada tarefa, as discussões políticas e ideológicas, gerenciamento sobre a liderança empresarial com enfoque aos poderes formal e informal, definição do trabalho e mensurar a satisfação das pessoas (FRANÇA, 2012).

Devido ao aumento acelerado da população mundial, no século XVIII, ocorreram grandes mudanças nos processos industriais, até em decorrência do avanço do mercado consumidor que gerava um estímulo à produção em grande escala, propiciando o aprimoramento tecnológico e elevando o capital dos proprietários das fábricas. Os trabalhadores eram submetidos a condições desumanas de trabalho e extensas jornadas de labor (RODRIGUES, 2002).

As fábricas, na época, não propiciavam condições adequadas para os trabalhadores desempenharem suas tarefas, o que gerava um cansaço extremo, devido ao grande esforço que lhes era imposto. Com a falta de higiene, a saúde dos trabalhadores era comprometida, pelos ambientes desfavoráveis, ocorrendo a proliferação de enfermidades por contágio, e um enorme desgaste físico. Os acidentes de trabalho, nessa época, também eram frequentes, pois não havia preocupação com a prevenção (OLIVEIRA, 2004).

De acordo com Dejours (1992), com as condições desumanas de trabalho, o século XIX foi marcado pelo agravamento de situações como: grandes jornadas diárias, mão de obra com custo baixo, condições insalubres de trabalho, higiene precária, falta de prevenção de acidentes, entre outros fatores. Com o intuito de modificar tais situações, surgiram os movimentos operários, com o objetivo de buscar segurança à

vida, como a construção do mecanismo necessário à sua conquista, a liberdade de organização. As lutas marcaram todo o século, apenas a partir da última década é que foram criadas leis relacionadas à saúde do trabalhador.

Dourado (2006) argumenta que as empresas, na busca por soluções de desempenho, sob a forma de produtividade, eficiência e eficácia, buscam inúmeros modelos de gestão, que tem por base, fundamentalmente, métodos de controle exercidos sobre o trabalho pelo capital.

Elton Mayo desenvolveu estudos sobre comportamento e motivação para o trabalho, que foram realizados na Western Electric Company (Hawtorn, Chicago) no início dos anos 1920, que deu origem à escola das Relações Humanas. Foi observado que fatores físicos não determinam somente o nível de produção, mas também as necessidades de reconhecimento, segurança e a noção de pertencer a algo dos operários. Nessa experiência, conhecida como de Hawthorne, devido ao nome do bairro onde estava localizada a empresa pesquisada observou-se que as demandas sociais influenciam atitudes e eficiência dos trabalhadores dentro e fora da fábrica. Fatores psicológicos e sociais, como os grupos informais demonstraram possuir capacidade de obter grande controle social sobre as atitudes no trabalho e atitudes do trabalhador individual (RODRIGUES, 1994).

Em 1959, Herzberg promoveu um estudo empírico, do qual participavam 200 engenheiros e contadores de nove indústrias de fabricação de metais de Pittsburgh. Com base nesse estudo, o pesquisador definiu os chamados fatores motivadores e higiênicos, representando os primeiros os que podem influenciar na satisfação e os segundos aqueles relacionados à insatisfação com o trabalho. Para o autor, os aspectos motivadores incluem o sentimento de realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso, crescimento. Em relação aos fatores higiênicos, destacaram-se: política e administração da empresa, supervisão, relações com supervisores, condições de trabalho, salários, relação como os pares, vida pessoal, relação com subordinados, status e segurança no trabalho (RODRIGUES, 2002). Os programas de QVT precisam contemplar esses dois tipos de fatores. Estes possuem grande importância, à medida que o seu não atendimento vai influenciar na desmotivação dos trabalhadores.

Douglas McGregor teve uma importante contribuição aos estudos sobre QVT, à medida que compreendeu que as atividades atribuídas aos trabalhadores poderiam ser realizadas com satisfação. Ele agrupou ideias relacionadas ao indivíduo e ao trabalho denominando a "Teoria X" e a "Teoria Y". A primeira teoria estaria envolvida na visão decorrente da Administração Científica, seguida ainda hoje por muitos gestores, que considera o trabalhador como naturalmente preguiçoso, irresponsável e resistente a o trabalho, devendo, em decorrência, ser controlado e dirigido com rigor. A segunda teoria, por ele proposta, mostra outra visão, partindo do pressuposto de que os trabalhadores podem se mostrar dispostos a se autocontrolar e a autodirigir, bem como procurar responsabilidades e resolver problemas de forma criativa (RODRIGUES, 2002).

Em 1950, deu-se origem às primeiras teorias sobre Qualidade de Vida no Trabalho, com a finalidade de minimizar circunstâncias negativas do trabalho na saúde e qualidade de vida de todos colaboradores (FERNANDES, 1996).

Nos anos 1990, a partir de uma revolução na qualidade de vida, foram criadas gestões relacionadas à qualidade de processos e produtos e houve uma evolução no que se refere à consciência social e direito à saúde. Isso levou a uma nova percepção da QVT, abrangendo a participação da administração, diagnósticos através do clima organizacional, nutrição relacionada à educação, promoção da saúde, estudos em prevenções, ergonomia, consideração com a saúde mental do trabalhador, como preocupação com o lazer e cultura. Recentemente, observa-se a valorização com programas relacionados à cidadania e responsabilidade social (FRANÇA, 2012).

A seguir, será apresentado o conceito sobre Qualidade de Vida no trabalho, demonstrando a que se refere e suas finalidades.

França (1997) conceitua QVT, como um conjunto de ações que a organização promove com a finalidade de buscar melhorias, inovações gerenciais e tecnológicas no trabalho. No momento em que se tem uma preocupação com a empresa e com as pessoas como um todo, passa a ser constituída a QVT, o que é considerado um enfoque biopsicossocial. Através do fator biopsicossocial, é possível obter um diagnóstico diferenciado, pois permite a criação de campanhas, serviços, implantação de projetos direcionados à preservação e ao desenvolvimento das pessoas durante permanência na empresa.

De acordo com Fernandes (1996), o conceito de QVT é abrangente, o trabalho não é apenas um meio de renda para o trabalhador, mas também é considerado como um meio de satisfação para as suas necessidades, com reflexos evidentes em sua qualidade de vida. As modificações feitas no campo do trabalho têm o objetivo principal constituírem ações implicadas à QVT, pretendendo garantir eficácia e produtividade vinculadas ao atendimento das necessidades dos trabalhadores.

A QVT tem como meta propiciar a humanização, na qual o trabalho simultaneamente envolve relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível de cargo, recebimento de feedback em relação ao desempenho, tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com foco no desenvolvimento pessoal (WALTON 1973 apud RODRIGUES, 2002)

Em decorrência da globalização, as empresas precisam ser cada vez mais competitivas. Para tanto, é fundamental o comprometimento de seus empregados, sem o qual não conseguirão atingir suas metas. Quando não se nota uma real preocupação com o fator humano, o desempenho dos funcionários tende a ficar comprometido pelos baixos níveis de satisfação, o que reflete ao atendimento às exigências do cliente externo, inviabilizando assim as estratégias voltadas para melhoria da qualidade dos produtos e serviços (FERNANDES, 1996).

Segundo o mesmo autor, a insatisfação no trabalho acarreta alguns problemas para as organizações e geram consequências como: aumento no absenteísmo, diminuição no rendimento, alta rotatividade, reclamações constantes e doenças psicossomáticas. Tais repercussões na saúde física e mental dos trabalhadores implicam na queda da rentabilidade empresarial.

Fernandes diz ainda:

Embora os autores apresentem enfoques diferentes ao conceituar Qualidade de Vida no Trabalho, algo que parece comum a todos – a

meta principal de tal abordagem – volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa (FERNANDES, 1996, p. 43).

A QVT vem sendo amplamente abordada por muitos autores como sinônimo de saúde. O trabalhador em geral necessita e tem direito a saúde e bem estar, e para isso é necessário que se promova saúde, dando condições, orientando e treinando para que se possam desempenhar suas funções, sem que esta lhe cause qualquer tipo de risco. (BRAGA, 2008).

Na literatura, o modelo de Richard Walton (1973) tem destaque, por ser considerado abrangente, visto que leva em consideração fatores internos e externos à organização, relacionando a imagem desta perante a sociedade como a Qualidade de Vida no Trabalho. O conceito de QVT para Walton visa resgatar valores humanísticos e ambientais negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Através de pesquisas, entrevistas e observações, foram identificados fatores que mais afetavam o trabalhador na situação de trabalho. O mesmo autor, em 1976, propôs um modelo conceitual, composto de oito requisitos com o objetivo de avaliar a QVT nas organizações, sendo explicitados no Quadro 1. (WALTON, 1973 apud FRANÇA, 2012).

França (2003) considera QVT como um conjunto de ações que envolvem áreas de conhecimentos específicos como: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia e engenharia. A autora percebe duas características principais na gestão da qualidade de vida no trabalho sendo: o individual relacionado à compreensão do estresse e das doenças que advém das condições de trabalho, e o organizacional que busca a qualidade total, abrangendo aspectos comportamentais e a satisfação de expectativas individuais, buscando concretizar resultados da empresa.

Para Boog (2000), qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, visando atender escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico.

No que tange ao estresse, Rodrigues (1992) afirma que não se pode ter qualidade de vida no trabalho, sem a possibilidade de possuir um nível moderado do mesmo. Esse seria o lado bom do estresse, diferentemente do distresse, que se refere a uma tensão que pode gerar distúrbios psicossomáticos.

O estresse está sempre relacionado à capacidade de adaptação, para a qual se sugere o equilíbrio entre exigências e capacidades. Quando o equilíbrio é atingido se tem como resultado o bem-estar, no entanto, sendo algo negativo gera incertezas, conflitos e ideia de desamparo. O bem-estar em função do estresse nesse contexto indica ser a melhor medida, sendo a QVT algo individualizado de acordo com suas diferentes manifestações de estresse (FRANÇA; ARRELANO, 2002).

**Quadro 1: Modelo de Avaliação de QVT de Walton**

- **Compensação justa e adequada:** trata-se da relação de salário com outros trabalhos, desempenho da comunidade e padrão subjetivo do empregado. Em síntese, equidade salarial.
- **Condição de segurança e saúde no trabalho:** os trabalhadores não devem ser expostos a condições ambientais, jornada de trabalho nem riscos que possam ameaçar sua saúde.
- **Utilização e desenvolvimento de capacidades:** o uso e o desenvolvimento das capacidades devem atender a certas condições, como autonomia, variedade de habilidades, informação e perspectiva de atividade, significado e planejamento da tarefa.
- **Oportunidade de crescimento contínuo e segurança:** manifestam-se no desenvolvimento pessoal, no desenvolvimento da carreira, na possibilidade de aplicação de novas habilidades, na sensação de segurança no emprego e na remuneração.
- **Integração social na organização:** um ambiente favorável nas relações pessoais é atingido com ausência de preceitos, democracia social, ascensão na carreira, companheirismo, união e comunicação aberta.
- **Normas e regras da organização:** o grau de integração social na organização está relacionado com o direito à privacidade e à liberdade de expressão de ideias, com tratamento equitativo e normas claras.
- **Trabalho e espaço total de vida:** as condições de crescimento na carreira não devem interferir no descanso nem na vida familiar do empregado.
- **Relevância social da vida no trabalho:** a atuação social da organização tem significado importante para os empregados tanto em sua percepção da empresa quanto em sua autoestima.

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996 p. 48)

Nos dias atuais, a qualidade de vida perpassa a valorização das condições de trabalho, através da definição das atividades desempenhadas no dia a dia, como preocupação com o ambiente físico que preservam as formas de relacionamentos. O indivíduo na organização deve ser valorizado através de qualquer cargo que ocupa (FRANÇA, 2012).

Com o avanço do capital humano como fonte de vantagem competitiva, as organizações estão aderindo às estratégias direcionadas a buscar, motivar, recompensar e preservar pessoas ideais, em todos os níveis da organização. Renovar conhecimento e talento nos dias atuais gera um alto custo, devido às circunstâncias competitivas do mercado. As organizações precisam, então, preocupar-se com o desenvolvimento de uma cultura corporativa adequada, contemplando um conjunto de valores e crenças que proporcionem aos funcionários melhores condições para pensar e agir (FERNANDES, 1996).

De acordo com o mesmo autor, tais fatores envolvem situações complexas a serem desenvolvidas pela Gestão de Pessoas dentro das organizações, para que essa possa assumir uma função estratégica, buscando um diferencial relacionado ao fator humano a partir da qualidade e competitividade.

Através da percepção da necessidade de adequar-se às necessidades das pessoas, além das modificações feitas a partir de novos desafios do trabalho, as organizações têm estruturado atividades relacionadas à qualidade de vida no trabalho, o que sugere uma nova competência ou uma nova estratégia das empresas (FRANÇA, 2012).

Cavassani, Cavassani e Biazin (2006) destacam que os primeiros estudos para diminuir os esforços e aumentar a capacidade produtiva foram desenvolvidos por Frederick Taylor no final do século XIX. Tais estudos contribuíram para surgimento da divisão de tarefas e a especialização dos trabalhadores. Deve-se considerar, no entanto, que a abordagem taylorista foi bem restrita a aspectos fisiológicos (redução do esforço físico) e econômicos (pagamento de remuneração proporcional á produtividade alcançada). As abordagens contemporâneas sobre qualidade de vida no trabalho são bem mais amplas e complexas.

Albuquerque (1999) destaca que, na luta pela sobrevivência em meio à competitividade, as organizações contemporâneas precisam investir em planos estratégicos voltados ao presente e ao futuro, visando superar as dificuldades típicas de um ambiente fortemente dinâmico e instável.

A Gestão de Pessoas passa a ter, nesse contexto, um caráter proativo, à medida que fica responsável não somente pelo nível operacional. Ao implementar políticas de trabalho, tem-se a necessidade de desenvolver uma atuação ao nível estratégico das organizações, acrescentando e inovando valores. Deve, assim, estar presente em reuniões de diretorias, buscando agregar estratégias de Gestão de Pessoas a estratégias da organização (OLIVEIRA, 2001).

Em relação à implantação de programas de QVT, Guest (1979) destaca que o desenvolvimento de competências gerenciais representa um suporte indispensável. Além disso, seria necessário, também, o comprometimento da alta administração com o foco do programa de QVT, tornando-se essencial para a satisfação de tais intervenções. Outro fator importante seria a preparação gerencial para as mudanças decorrentes do programa, pois abre espaço de participação como de tomada de decisão aos empregados (RODRIGUES, 2002).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi realizada em duas filiais de uma rede de supermercados, situadas na cidade de Juiz de Fora - MG. De acordo com a percepção dos pesquisadores, um deles funcionário da empresa investigada e relatos de funcionários, alguns problemas acerca da QVT têm sido encontrados no estabelecimento em questão, o que levou à sua escolha como objeto de investigação.

A metodologia utilizada seguiu a orientação qualitativa, pois privilegiou a análise da percepção dos funcionários acerca do tema em estudo.

O objetivo do estudo foi levantar a percepção dos colaboradores de uma empresa de comércio varejista e atacadista de alimentos sobre a qualidade de vida no trabalho que encontram na organização. A pesquisa investigou aspectos de QVT de acordo com os critérios propostos por Walton (1973): Compensação justa e adequada; Condições de trabalho; Uso e desenvolvimento de capacidades; Oportunidade de crescimento e



segurança; Integração social na organização; Constitucionalismo; Trabalho e o espaço total de vida e Relevância social do trabalho na vida.

Os instrumentos utilizados foram o levantamento bibliográfico sobre o tema QVT, seguido de pesquisa documental sobre a história da empresa. A pesquisa de campo contou com a aplicação de um questionário adaptado do modelo de Walton, visando proporcionar maior aplicabilidade à realidade da empresa.

Como parte do questionário, foram preenchidas informações sobre o perfil do colaborador, como: tempo de trabalho na empresa, cargo atual e escolaridade. O processo de levantamento dos dados ocorreu com a distribuição para os funcionários das lojas pesquisadas e a disponibilização de urnas nos refeitórios para devolução dos questionários preenchidos, buscando maior participação, decorrente do anonimato da entrega.

O questionário aplicado foi composto por 23 questões relacionadas ao modelo de Walton (1973), nas quais os respondentes deveriam assinalar seu grau de satisfação em relação a cada fator investigado, contando com as seguintes opções: insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito ou muito satisfeito.

Nos dias da aplicação dos questionários, todos os 392 funcionários das lojas pesquisadas foram convidados a participar, gerando uma adesão de 54%, com 212 questionários respondidos. A aplicação foi feita de forma coletiva, com tempo livre.

Posteriormente à coleta dos dados, as questões foram tabuladas em planilhas do Microsoft Excel, sendo a análise dos dados realizada em três etapas: a) Definição do perfil dos funcionários respondentes; b) Verificação do nível de satisfação dos funcionários em relação a cada um dos critérios propostos por Walton (1973); e, c) Análise da relação entre o perfil dos funcionários e seus respectivos níveis de satisfação. Para a elaboração das etapas 1 e 2 da análise, foram gerados gráficos de frequência e médias da satisfação dos funcionários. Quando da elaboração da etapa 3 da análise, foram utilizadas tabelas dinâmicas com cruzamentos de cada uma das informações de perfil e as respostas quanto ao nível de satisfação, diferenciando entre todos os oito critérios propostos por Walton (1973).

A empresa em foco iniciou suas atividades no ano de 1983 na cidade de Juiz de Fora, MG. Configura-se como uma empresa familiar, tendo sido fundada por dois sócios que atualmente são os diretores e coordenadores da empresa.

No início, foi criado um pequeno bar, que logo deu origem a uma mercearia que, na sequência, cresceu por ter um serviço de entrega em domicílio. Com o crescimento, foi criada uma nova loja com o formato de um supermercado, a qual foi um marco para a empresa, até pelo fato de localizar-se na principal avenida da cidade, o que facilitou que a marca passasse a ser conhecida. Desde então, a empresa buscou profissionalizar-se, tendo uma grande ascensão no mercado e passando a atuar em diversos municípios da Zona da Mata Mineira.

No princípio, o supermercado visava atender basicamente os consumidores das classes C e D. Devido às exigências e evoluções de mercado, passou posteriormente a atender também as classes A e B da sociedade. Atualmente, conta também com lojas

diferenciadas, baseadas em conceitos de sustentabilidade e sofisticação, que mantém o mesmo nome da rede, porém com o complemento de “Empório”.

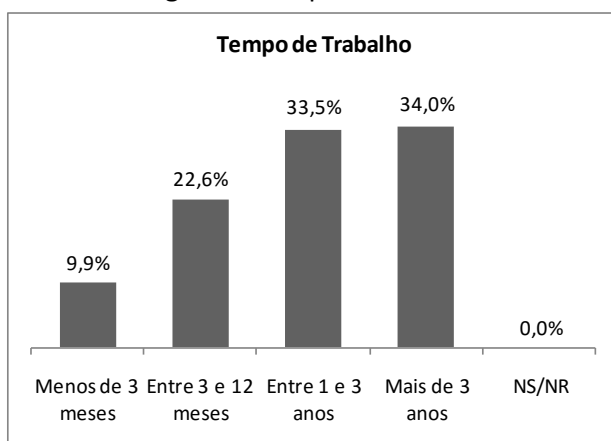
A empresa contava quando foi realizada a pesquisa de campo, com mais de 4.735 colaboradores diretos e indiretos. Possui um total de 28 lojas e mais um Centro de Distribuição. Atua nos ramos de varejo e de atacado

A próxima seção apresenta a análise dos resultados, sendo apresentados alguns gráficos que contemplam os aspectos de maior relevância para a pesquisa.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISES

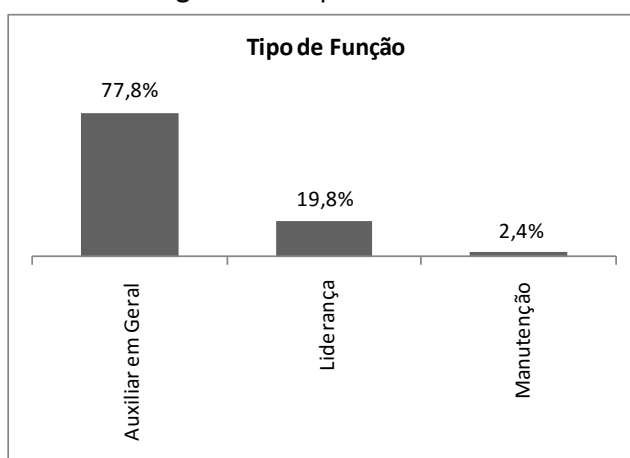
4.1 O trabalho em questão foi desenvolvido, como já destacado, a partir da avaliação da percepção de 212 funcionários de duas lojas de uma rede de supermercados, que representam cerca de 54% do total de funcionários. O perfil dos funcionários está descrito a seguir.

**Figura 1: Tempo de trabalho**



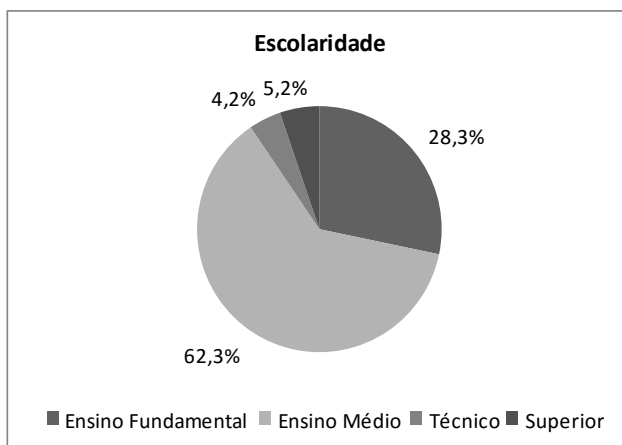
Fonte: Dados da Pesquisa

**Figura 2: Tempo de trabalho**



Fonte: Dados da Pesquisa

**Figura 3: Tempo de trabalho**

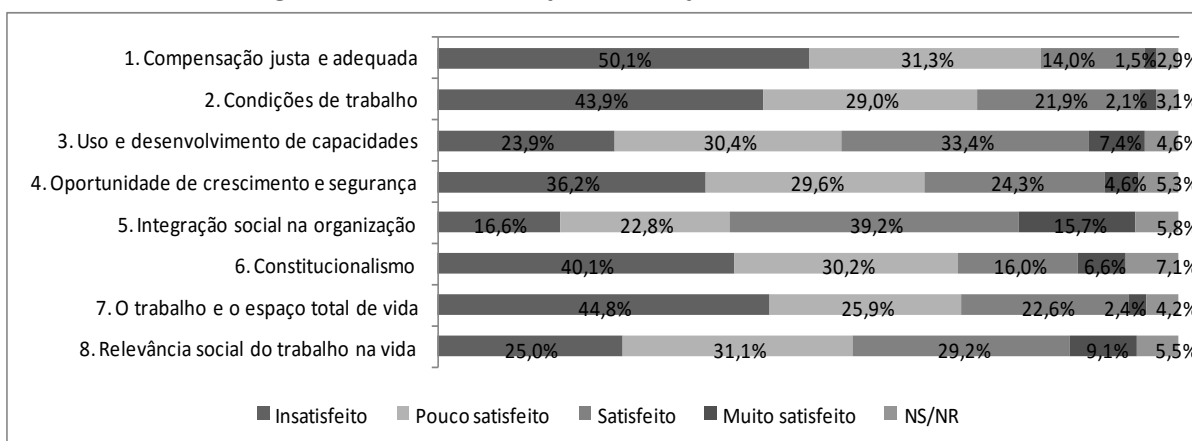


Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se na figura 1, que a maioria dos entrevistados estão a mais de três anos na empresa. A figura 2 apresenta a distribuição dos entrevistados por tipo de função, onde 77,8% dos entrevistados estão enquadrados como Auxiliar Geral. Na figura 3, percebe-se que a escolaridade dos entrevistados em sua maioria (62,3%), possui ensino médio.

Após a apresentação do perfil dos entrevistados, pode-se observar o nível de satisfação encontrado no que tange a cada um dos 8 critérios propostos por Walton (1973), conforme descrito no referencial teórico. Nessa parte da pesquisa, para efeito de análise dos critérios, foi realizado um agrupamento das questões que foram classificadas individualmente em cada um das categorias propostos por Walton (1973).

**Figura 4: Nível de satisfação em relação aos critérios de QVT**



Fonte: Dados da Pesquisa

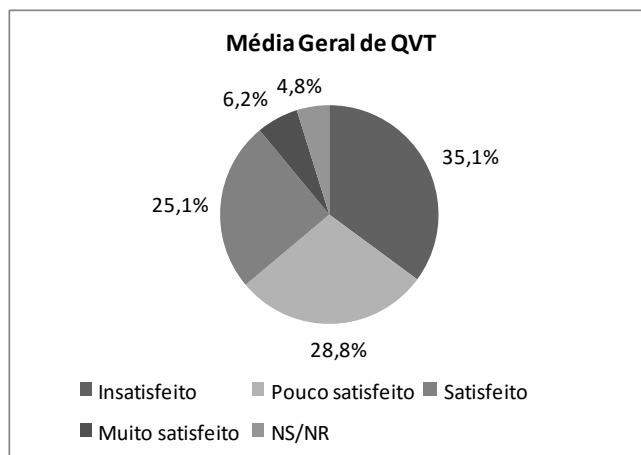
Com base na figura 4, somando os percentuais de satisfeitos e muito satisfeitos, pode-se destacar os critérios 5. Integração social na organização e 3. Uso e desenvolvimento de capacidades como os de maior nível de satisfação, com 54,8% e 40,8%, respectivamente. Em contrapartida, os critérios 1. Compensação justa e adequada e 2. Condições de trabalho, quando somados os percentuais de insatisfeitos e pouco

satisfeitos, destacam-se como os de maior grau de insatisfação, com 81,4% e 72,9%, respectivamente.

Com isso, pode-se perceber que quando se trata de um ambiente favorável à convivência e à socialização, bem como à organização e autonomia para o desenvolvimento das atividades, os funcionários se mostram mais satisfeitos.

No entanto, em relação à compensação pelo trabalho prestado e equidade salarial, nota-se um percentual maior de insatisfação, como também em relação às condições de trabalho, sejam elas instalações, jornadas ou horário de trabalho.

**Figura 5:** Nível geral médio de satisfação em relação aos critérios de QVT



Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nas respostas dos entrevistados para cada um dos critérios de QVT, foi calculada uma média geral de satisfação. De acordo com a figura 5, pode-se notar que 35,1% dos entrevistados estão insatisfeitos, 28,8% pouco satisfeitos, 25,1% satisfeitos, 6,2% muito satisfeitos e 4,8% não sabem ou não responderam.

Somando os percentuais de satisfeitos e muito satisfeitos, observa-se um nível médio geral de satisfação de 31,3% frente a 63,9% de insatisfeitos ou pouco satisfeitos.

Assim, os resultados demonstram uma necessidade de investigação maior e sugere mais investimentos no que se refere à QVT, dado o alto nível de insatisfação observado.

O intuito desta etapa da análise é apresentar, de maneira objetiva, a avaliação de algumas relações entre o nível de satisfação de QVT e o perfil dos entrevistados, buscando fornecer informações importantes para tomada de decisão na elaboração de planos de ação.

Na tabela 1, pode-se observar um comportamento homogêneo do grau de satisfação para cada um dos critérios quando avaliamos o tempo de trabalho dos entrevistados. À medida que o tempo de trabalho vai aumentando, o nível de satisfação reduz, até o limite dos 3 anos, quando o nível de satisfação aumenta. Tal situação pode apresentar algumas hipóteses que devem ser avaliadas pela organização, quais sejam: Há mais investimentos na QVT de trabalhadores com mais tempo de casa? 3 anos é o limite de

tolerância do trabalhador quando às dificuldades do trabalho? Após 3 anos, o trabalhador que permaneceu na empresa, aceita ou entende melhor a política da organização? De maneira complementar, para ambos os grupos avaliados, o critério 5. Integração social na organização foi o que apresentou maior nível de satisfação, com média de 66,0% de satisfação. Já em relação ao critério com menor nível de satisfação, para os funcionários enquadrados nos grupos Menos de 3 meses e de 3 meses a 1 ano, o critério 7. O trabalho e o espaço social na vida foi o que se destacou com 33,3% e 20,8% de satisfação, respectivamente. Para os funcionários enquadrados nos grupos Entre 1 ano e 3 anos e Mais de 3 anos, o critério 1. Compensação justa e adequada foi o que se destacou com 12,7% e 13,9% de satisfação, respectivamente.

**Tabela 1:** Relação do nível de satisfação com o tempo de trabalho na empresa.

Critério	% de Satisfação*/Tempo de Trabalho			
	Menos de 3 meses	Entre 3 e 12 meses	Entre 1 e 3 anos	Mais de 3 anos
1. Compensação justa e adequada	38,1%	22,9%	12,7%	13,9%
2. Condições de trabalho	38,1%	29,2%	23,9%	36,1%
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	66,7%	45,8%	45,1%	47,2%
4. Oportunidade de crescimento e segurança	52,4%	39,6%	26,8%	37,5%
5. Integração social na organização	66,7%	64,6%	59,2%	73,6%
6. Constitucionalismo	42,9%	22,9%	15,5%	23,6%
7. O trabalho e o espaço total na vida	33,3%	20,8%	19,7%	30,6%
8. Relevância social do trabalho na vida	57,1%	56,3%	38,0%	55,6%

\*somatório de satisfeito com muito satisfeito.

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 2:** Relação do nível de satisfação com a função que exerce.

Critério	% de Satisfação*/Função que exerce		
	Auxiliar Operacional	Liderança	Manutenção
1. Compensação justa e adequada	20,6%	9,5%	0,0%
2. Condições de trabalho	28,5%	40,5%	20,0%
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	45,5%	59,5%	40,0%
4. Oportunidade de crescimento e segurança	33,9%	45,2%	20,0%
5. Integração social na organização	64,2%	71,4%	80,0%
6. Constitucionalismo	24,2%	16,7%	20,0%
7. O trabalho e o espaço total na vida	23,6%	33,3%	0,0%
8. Relevância social do trabalho na vida	44,2%	73,8%	40,0%

\*somatório de satisfeito com muito satisfeito.

Fonte: Dados da Pesquisa

Importante destacar que os funcionários do grupo Manutenção possuem o menor nível de satisfação, com média de 27,5% de satisfação entre todos os critérios, seguido pelos funcionários classificados como Auxiliar Operacional, com média de 35,6% de satisfação e dos funcionários de Liderança, com satisfação média de 43,8%. Além disso, em todos os níveis, o pior indicador de satisfação está vinculada com compensação justa e adequada. Tal fator evidencia uma que seja realizado revisão nas políticas de incentivos e remuneração, bem como reformulação do plano de carreira.

**Tabela 3:** Relação do nível de satisfação com a escolaridade.

Critério	% de Satisfação*/Escolaridade			
	Ensino Fundamenta I	Ensino Médio	Ensino Técnico	Ensino Superior
1. Compensação justa e adequada	16,7%	17,4%	33,3%	18,2%
2. Condições de trabalho	25,0%	34,1%	33,3%	18,2%
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	51,7%	47,7%	44,4%	36,4%
4. Oportunidade de crescimento e segurança	43,3%	34,8%	33,3%	9,1%
5. Integração social na organização	75,0%	63,9%	66,7%	45,5%
6. Constitucionalismo	25,0%	22,7%	33,3%	0,0%
7. O trabalho e o espaço total na vida	26,7%	23,5%	33,3%	27,3%
8. Relevância social do trabalho na vida	56,7%	47,7%	55,6%	36,4%

\*somatório de satisfeito com muito satisfeito.

Fonte: Dados da Pesquisa

Outro fator de destaque, refere-se ao comportamento do nível de satisfação com os critérios 3. Uso e desenvolvimento de capacidades e 4. Oportunidade de crescimento e segurança, que decresce conforme aumenta o nível de escolaridade, podendo demonstrar que o aumento da escolaridade faz com que os funcionários exijam melhores oportunidades, segurança quanto ao trabalho e aplicação de seus conhecimentos adquiridos.

## 5 CONCLUSÕES

No cenário econômico mundial atual, as empresas estão cada vez mais exigentes na busca pela competitividade, produtividade, eficiência e qualidade. No mesmo contexto, a qualidade de vida no trabalho tem se destacado como um importante fator no atingimento dessas novas exigências.

Percebe-se que por meio de investimentos em programas relacionados à QVT, a organização tem a possibilidade de construir um ambiente mais humanizado, visando perceber as necessidades individuais e da coletividade, que permitam o desenvolvimento de habilidades e competências específicas do trabalhador,

considerando fatores como saúde, integridade moral, física e psicológica e o impacto do trabalho na vida social.

A satisfação dos funcionários no trabalho assume um papel fundamental, visto que as organizações são formadas basicamente por pessoas. Da mesma forma que constroem, podem levar a organização ao insucesso, tomando como base a falta de empenho e dedicação, dentre outros fatores. A implementação de ferramentas de gestão de QVT atua na busca por mudanças que gerem satisfação e bem-estar das pessoas, maior produtividade, redução do absenteísmo, rotatividade, acidentes, entre outros fatores.

Neste contexto, com base nos dados obtidos na pesquisa, constatou-se a necessidade da criação de ações de melhoria do nível de satisfação dos colaboradores da empresa pesquisada, o que pode ser justificado pela inexistência de um processo estruturado de gestão da QVT. Os resultados da pesquisa demonstraram que, de forma geral, a percepção dos colaboradores não foi positiva.

Os critérios 1. Compensação justa e adequada e 2. Condições de trabalho destacam-se pelo baixo nível de satisfação, com 18,6% e 27,1%, respectivamente. Ressalta-se ainda, que para o critério 1. Compensação justa e adequada, os níveis de satisfação observados foram maiores para funcionários com até 1 ano de empresa e para funcionários com cargo de auxiliar operacional. Já para o critério 2. Condições de trabalho, os níveis de satisfação observados foram maiores para funcionários com menos de 3 meses ou com mais de 3 anos de empresa, assim como para funcionários com cargo de liderança. Neste sentido, os investimentos devem ser melhor direcionados na tentativa de alavancar a satisfação dos grupos com menor satisfação, conforme descrito acima.

Em contrapartida, os critérios 5. Integração social na organização e 3. Uso e desenvolvimento de capacidades destacam-se como os de maior nível de satisfação, com 54,8% e 40,8%, respectivamente. Ressalta-se ainda, que para ambos os critérios, os níveis de satisfação observados foram maiores para funcionários com menos de 3 meses ou mais de 3 anos de empresa. Para o critério 5. Integração social na organização, pôde-se perceber ainda níveis de satisfação maiores para funcionários com o cargo de manutenção e para o critério 3. *Uso e desenvolvimento de capacidades*, níveis de satisfação maiores para a liderança.

Foram percebidas algumas limitações na realização da pesquisa, como o número de lojas em que foram aplicados os questionários e o número total de respondentes. Como toda pesquisa tem suas restrições e pontos que poderiam ser melhores explorados, sugere-se que a pesquisa seja realizada novamente depois de certo tempo, procurando ver se houve melhorias ou modificações nos resultados, como também que o questionário seja aplicado em mais lojas para se ter uma visão mais global da empresa diante da percepção de seus colaboradores. Outro ponto de sugestão seria a realização de grupos focais visando o aprofundamento das respostas obtidas.

Portanto, a empresa, por ser considerada de grande porte, deve procurar investir em programas relacionados à QVT, pois, preocupando com essas ações, poderá propiciar um diferencial competitivo em relação às demais organizações do mesmo segmento. Dessa forma, sugere como melhorias melhor capacitação dos funcionários,

investimentos em ergometria e plano de carreira. Com um ambiente de trabalho de qualidade o funcionário terá fatores higiênicos essenciais para o incentivo do aumento da produtividade e bem estar com os grupos de pessoas em seu entorno.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G: Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M.M.F ; OLIVEIRA, L.M.Barbosa de (orgs.) **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

BOM SUCESSO, Edna de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**, Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações, 3ª edição, São Paulo: Editora Makron Books, 2000.

BRAGA, Clarissa Daguer. **As novas tecnologias de gestão e suas decorrências**: as tensões no trabalho e o estresse ocupacional na função gerencial. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2008.

CAVASSINI, Amarildo Pereira. CAVASSINI, Edlene e BIAZINI, Celestina Crocetta. **Qualidade de vida no trabalho**: fatores que influenciam as organizações. 2006. Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru – SP. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/784.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf). Acesso em 22/01/2013.

DEJOURS, C. **A Loucura no Trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

DOURADO, Débora Coutinho Paschoal; CARVALHO, Cristina Amélia. **Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho?**. Cad. *EBAPE.BR* [online]. 2006, vol.4, n.4, pp. 01-15.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 5 ed.Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, Rio de Janeiro, vol. 1, n. 2, p. 79-83, abr./mai./jun. 1997.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. 9 ed. São Paulo: Gente, 2002.



\_\_\_\_\_. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2012.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença.** Ciênc. saúde coletiva [online]. 2000, vol.5, n.1, pp. 151-161.

OLIVEIRA, L. M. Barbosa de. Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, V.8, n.21, p.97-108, maio/ago.2001.

OLIVEIRA, O.J. **Gestão da Qualidade.** São Paulo: Pioneira, 2004.

PADILHA, Valquíria. **Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante.** Trab. educ. saúde [online]. 2009, vol.7, n.3, pp. 549-563.

QUIRINO, T. R., XAVIER, O, Qualidade de Vida no Trabalho em Organização de Pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.22, n.1, p.71-82, jan. 1987.

RODRIGUES, A.L. Estresse e Trabalho: aumenta a preocupação com o desgaste do trabalhado. **Revista Proteção**, Novo Hamburgo, MPF, n.17, 1992.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** 9 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

SPECTOR, E.P. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ZANELLI, José Carlos. **Estresse nas organizações de trabalho.** São Paulo: Artmed, 2010.