

Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade na Indústria da Castanha

Autoria: Joysinett Moraes da Silva, Fátima Regina Ney Matos

Resumo

A qualidade de vida no trabalho e a produtividade são elementos necessários para o desenvolvimento tanto do homem quanto das organizações. Entretanto, programas que buscam melhorar a qualidade de vida no trabalho são utilizados para atingir a curto prazo um maior índice de produtividade. Um dos setores industriais que tem colocado isso em prática é a do beneficiamento da castanha do caju no Estado do Ceará.

Buscou-se, então, analisar os resultados alcançados ao longo de dois anos (2001 e 2002) por uma empresa que utiliza esta prática. Foram utilizados os registros da empresa sobre a qualidade de vida no trabalho, bem como os registros dos índices de produtividade.

Os programas que procuram melhorar a qualidade de vida no trabalho são aplicados somente no setor de produtividade da empresa. A empresa obteve melhorias significativas no desempenho dos funcionários, tendo em vista a diminuição de retrabalho e que as perdas de amêndoas são menores. O desempenho da indústria foi melhorado em 12% no primeiro ano e em 18% no segundo ano, o que contabiliza uma melhoria de 32,16% ao longo destes dois anos. Este resultado tem levado a diretoria a pensar em novos programas que poderiam levar o trabalhador e conseqüentemente a empresa ao mesmo resultado nos próximos anos.

Introdução

A qualidade de vida no trabalho e a produtividade são componentes do mundo organizacional que estão estreitamente interligados. Podem representar tanto para o indivíduo quanto para a organização uma fonte desenvolvimento ou de estagnação. Mas para que isso ocorra, é preciso que as condições oferecidas atendam ou não às exigências humanas e organizacionais necessárias à melhoria da qualidade de vida no trabalho que, por sua vez, afeta o nível de produtividade.

Assim, a qualidade de vida no trabalho pode ser um fator de desenvolvimento humano, mas pode também constituir-se em um fator de instrumentação somente para aumentar o nível de produtividade, sem uma preocupação mais profunda e sincera com o indivíduo. Hackman e Oldham *apud* Rodrigues (1994, p. 124-5), entendem que qualidade de vida no trabalho tem muito a ver com produtividade e também com a relação de satisfação entre o indivíduo e a organização na qual trabalha.

Neste sentido, desde a origem dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho percebe-se que a mesma nasceu voltada para as questões relativas à produtividade. Autores como Werther e Davis (1983:*passim*), constataam que os esforços para melhorar a qualidade de vida do trabalhador, na verdade, deve atender às necessidades de produção da organização.

Rodrigues (1994), oferece uma compreensão da qualidade de vida no trabalho como um meio para beneficiar simultaneamente o indivíduo e organização, através da melhoria do desempenho humano e conseqüentemente do aumento do nível de produtividade. Em conseqüência é possível inferir que a qualidade de vida no trabalho, ainda que propicie benefícios para o homem, é principalmente um instrumento da produtividade necessária às organizações.

Qualidade de Vida no Trabalho: Origens

Antes de qualquer definição, torna-se importante apresentar a origem da qualidade de vida no trabalho, onde Robert Owen é apontado como o pioneiro dos métodos para humanizar as condições de trabalho no interior da fábrica, sendo que a melhor qualidade de vida na fábrica foi correlacionada, de forma prática, com o melhor desempenho produtivo.

Segundo Rodrigues (1994, p. 75), a denominação de Qualidade de Vida no trabalho (QVT) data do início da década de 50, na Inglaterra, quando Eric Trist e colaboradores estudaram um modelo que agrupasse o trinômio indivíduo/trabalho/organização. Nadler e Lawler (1983, p. 20), ressaltam, ainda, que a qualidade de vida no trabalho é a solução para se atingirem altos índices de produtividades nas organizações.

Nesta mesma época, nos Estados Unidos, foram criados alguns institutos para estudar a qualidade de vida no trabalho - "*National Center for Productivity and Quality of Working Life*" e "*National Commission on Productivity*" - os quais, na verdade, tinham como função analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias norte-americanas e a qualidade de vida do trabalhador nas atividades de produção.

Obviamente, houve outros grandes colaboradores na construção do processo de evolução dos estudos sobre a qualidade de vida no trabalho, tendo em vista que trata-se de um fenômeno bastante complexo e que pode ser analisado sob diferentes perspectivas. Os próprios mentores dos movimentos de produtividade e engenharia industrial - Taylor e Fayol - também foram precursores da qualidade de vida no trabalho, à medida que defendiam os incentivos salariais, os benefícios e a eficiência administrativa.

Elton Mayo também contribuiu com os estudos sobre a qualidade de vida no trabalho, pois segundo Silva (1990, p. 95), seu objetivo era estudar o efeito do ambiente físico na taxa de produtividade e as causas da fadiga e da monotonia no trabalho através observações que ficaram conhecidos como os experimentos de Hawthorne, os quais constituem a teoria das Relações humanas.

Maslow com sua hierarquia de necessidades foi fundamental, tendo em vista que o mesmo propôs, essencialmente, de acordo com Davis e Newstrom (1996, p. 53), que as pessoas têm necessidades que buscam satisfazer e que quando são atendidas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas e sendo estes fatores influenciadores do indivíduo, certamente tomam parte na análise da qualidade de vida no trabalho.

Douglas McGregor (1980:*passim*), por outro lado, agrupou todas as idéias da administração científica, relacionadas a indivíduo-trabalho, bem como propôs uma outra maneira de ver o indivíduo e denominou-as respectivamente de Teoria X e Teoria Y. Segundo Rodrigues (1994, p. 44), ainda hoje, as várias instâncias enfatizadas por McGregor são analisadas e consideradas em programas ou estudos da qualidade de vida no trabalho.

Herzberg (1959:*passim*), apesar de muito criticado, forneceu um modelo com uma distinção útil entre os fatores higiênicos que são necessários mas não suficientes e os fatores de motivação que podem aumentar o nível de dedicação e esforço do empregado.

Observa-se, então, que as origens da qualidade de vida no trabalho estão estreitamente relacionados com a produtividade, com o que é necessário fazer para que o indivíduo aumente a produção. Corroborando com esta idéia, Matos (1993, p. 361), ainda afirma que "*ser humana basicamente significa ser produtiva e qualquer projeto, que não seja economicamente rentável, não tem condições de ser justo e humano*".

Dessa forma, a qualidade de vida no trabalho pode vir a constituir-se num elemento fundamental para a melhoria das condições de vida do indivíduo no trabalho, desde que se constitua, principalmente, num meio de aumentar a produtividade, objetivo básico do empresariado.

Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos

No processo de evolução da qualidade de vida no trabalho, a mesma foi interpretada diferentemente por vários autores e devido às constantes mutações pelas quais tem passado as organizações, novas concepções vão sendo adquiridas na medida das necessidades das empresas.

Davis e Newstrom (1996, p. 146), entendem a qualidade de vida no trabalho como os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas, sem esquecer que o ambiente deve ser tão bom para o indivíduo quanto para a saúde econômica da organização.

Entretanto, Bowditch e Buono (1992, p. 207), relacionam qualidade de vida no trabalho com a existência de condições e práticas organizacionais, bem como com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar das pessoas.

Em Werther e Davis (1983, p. 71), constata-se que os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho, na verdade, procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e percebe-se que a mesma é afetada por fatores, tais como: supervisão, condições de trabalho, benefícios, pagamento e projeto de cargo.

Nadler e Lawler *apud* Rodrigues (1994, p. 81), afirmam que a qualidade de vida no trabalho pode ser compreendida como um meio para melhorar o ambiente de trabalho, aumentar a produção e satisfação, bem como uma maneira de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.

Observa-se, portanto, a convergência para um ponto muito claro, ou seja, beneficiar a pessoa desde que a empresa também seja beneficiada. Entende-se, então, que o uso do instrumental que proporciona a melhoria da qualidade de vida no trabalho é realizado de maneira conveniente para atender os objetivos verdadeiros da organização, pois a mesma também compreende que sem adotar uma postura de investimento e de motivação humana pouco poderá ser construído, o que não invalida o fato de que a empresa tenta canalizar toda energia despreendida pelo cargo organizacional para a produção, almejando a competitividade e crescimento.

Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade

A busca da qualidade, produtividade e competitividade que acontece de maneira cada vez mais acirrada leva às organizações questionamentos a respeito de onde e em que investir, se em máquinas e equipamentos ou na qualificação e valorização do trabalhador. As empresas começam, então, a criar alternativas para conciliar os objetivos do trabalhador com os objetivos organizacionais e uma das maneiras é melhorando a qualidade de vida no trabalho.

Walton (1973, p. 11-21), ajusta convenientemente produtividade e qualidade de vida no trabalho ao propor oito categorias conceituais objetivando fornecer uma estrutura ou modelo de análise das características importantes da qualidade de vida no trabalho. São elas:

1. Compensação adequada e justa

O trabalho é visto, em primeiro plano, como meio do indivíduo ganhar a vida, então, a venda deste trabalho deve atingir o padrão subjetivo do recebedor ou pelo menos ser socialmente satisfatória, sendo que o salário recebido por certo trabalho deve ter uma relação apropriada com o salário recebido por outros tipos de trabalho, obtendo-se uma compensação justa e uma renda adequada.

2. Condições de trabalho seguras e salutaras

Horários razoáveis de trabalho, preferencialmente por períodos padronizados, condições físicas de trabalho minimizem potencialmente doenças e danos e limites de idade impostos quando o trabalho for muito destrutivo e nocivo ao bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.

3. Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana.

O trabalho tem se tornado fragmentado e extremamente controlado, sendo que para que haja uma potencial utilização e desenvolvimento da capacidade humana são necessários alguns requisitos, tais como: autonomia no trabalho, múltiplas habilidades, informações e perspectivas, tarefas completas e planejamento.

4. Oportunidade para crescimento e desenvolvimento contínuo e segurança

Focaliza-se mais a carreira do que as oportunidades e para tornar viável o processo de desenvolvimento, torna-se necessário que se trabalhe com o crescimento pessoal, a aplicação de novas habilidades, oportunidades de progresso e segurança no emprego.

5. Integração social na organização de trabalho

Alguns atributos são fundamentais para a que se estabeleça uma integração social saudável no trabalho que são importantes para a identidade e a auto-estima do indivíduo: ausência de preconceito de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida, aparência física, mobilidade ascendente, sensação de comunidade e sinceridade interpessoal.

6. O constitucionalismo na organização do trabalho

São elementos importantes que podem propiciar uma melhora na qualidade de vida no trabalho, tais como as normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores. Alguns aspectos significativos são: direito à privacidade, direito de posicionamento, de liberdade de palavra e de tratamento adequado e justo para os assuntos pertinentes ao trabalho.

7. O trabalho e o espaço total da vida

Refere-se à relação de equilíbrio que deve haver entre o trabalho e os outros níveis da vida do indivíduo, sendo que diz respeito aos horários e dias de trabalho, exigências da carreira, tempo para lazer e para a família, assim como um desenvolvimento profissional que não produza efeitos negativos na vida pessoal.

8. A relevância social da vida do trabalho

Trata-se do fato de muitas organizações não agirem de modo socialmente responsável fazendo com que um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras perdendo a auto-estima.

Nestas etapas constata-se uma filosofia de homem em desenvolvimento para uma organização em desenvolvimento e o próprio Walton apud Rodrigues (1994, p. 85), considera a relação existente entre a produtividade e a qualidade de vida no trabalho na qual o ponto ótimo para a produtividade não seria no momento máximo de qualidade de vida no trabalho percebida pelo trabalhador, mas na sua ascendência e declara, ainda, que a relação entre as curvas de qualidade de vida no trabalho e produtividade possui declives que variam de um conjunto de trabalho para outro.

Infere-se, de modo geral, que ganhos na qualidade de vida no trabalho resultarão em uma maior produtividade e melhor qualidade de produtos ou serviços, pois segundo Tannenbaum (1976, p. 78), “o êxito da organização depende da disposição de seus membros para trabalhar assiduamente e de maneira construtiva a fim de ajudá-la a atingir seus objetivos”, bem como a formulação de um trabalho pode ser realizada de modo a, concomitantemente, aumentar a oportunidade de utilizar e desenvolver as habilidades humanas e melhorar a produtividade.

Por outro lado, é possível verificar a classificação e análise, realizada por Westley (1979, p. 11-23), de quatro fatores que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho.

1. Político

Está intimamente relacionado com a concentração de poder e provocam como consequência a injustiça.

2. Econômico

Relacionado à concentração de lucros e à exploração dos trabalhadores que são grandes responsáveis pela geração de injustiças.

3. Psicológico

Está ligado ao desinteresse para com o trabalho e com o próprio ser, provocando a alienação do indivíduo.

4. Sociológico

Está relacionado a uma falta de envolvimento moral, ocasionando, conseqüentemente, a anomia.

Torna-se, então, perceptível a ligação entre a qualidade de vida no trabalho e a produtividade a partir dos fatores analisados por Westley, tendo em vista principalmente que a organização procura trabalhar estes fatores de modo a incentivar e motivar o trabalhador para que o mesmo atinja um alto nível de produtividade.

Huse e Cummings são mais diretos e objetivos quando se referem à qualidade de vida no trabalho relacionando-a à produtividade, pois segundo Rodrigues (1994, p. 90), definem a qualidade de vida no trabalho como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos:

a. A preocupação com o trabalhador e com a eficácia organizacional; e

b. A participação dos trabalhadores nas decisões e questões relativas ao trabalho.

A operacionalização desta definição é explicitada através de quatro aspectos:

1. A participação do trabalhador

Trata de operacionalizar a participação através de análise e solução de problemas na produção, envolvendo o trabalhador no processo de tomada de decisão.

2. O projeto do cargo

Deve atender às necessidades tecnológicas do trabalhador sem esquecer o enriquecimento do trabalho, onde se fixam a maior variedade da tarefa, feedback e grupos de trabalho auto-regulados.

3. Inovação no sistema de recompensa

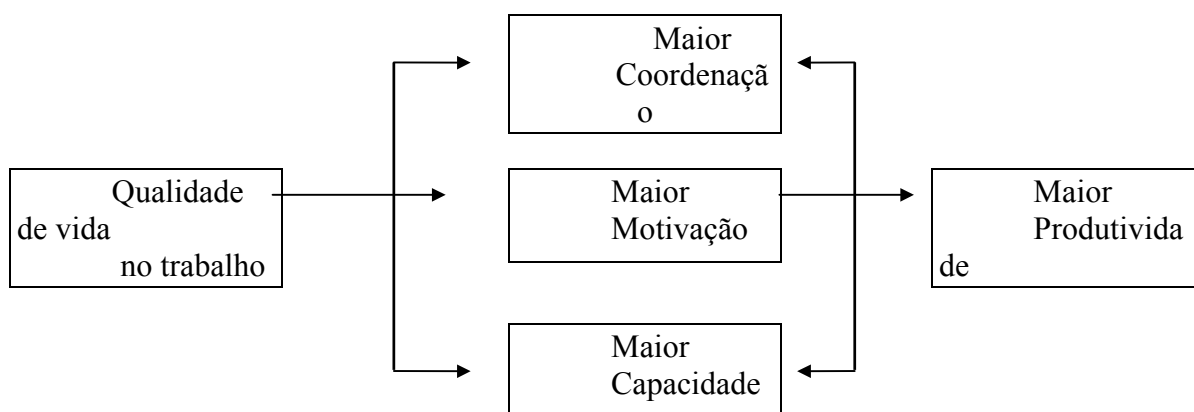
Visa à minimização das diferenças existentes a nível salarial e de status entre os trabalhadores.

4. Melhoria no ambiente de trabalho

A melhoria das condições de trabalho envolve flexibilidade de horário, modificação do local, entre outros que podem tornar os indivíduos mais satisfeitos e conseqüentemente melhorarem seus serviços.

Mais uma vez observa-se que a qualidade de vida no trabalho afeta a produtividade, ainda que indiretamente como pode ser visto na figura 1.

Figura 1: Qualidade de vida no trabalho x produtividade



Fonte: Huse e Cummings *apud* Rodrigues (1994, p. 91).

Conforme pode ser observado na figura 1, a melhoria da qualidade de vida do indivíduo no trabalho desenvolve positivamente, de imediato, a coordenação, a capacidade e a

motivação do mesmo, que são fatores do interesse da organização, pois são pré-requisitos para um melhor desempenho e conseqüentemente para uma maior produtividade.

Metodologia da Pesquisa

Tipo De Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa de campo, sendo utilizada a pesquisa quantitativa-descritiva do subtipo relação entre variáveis, segundo Tripodi (1975, p. 59). Procurou-se, ainda, segundo a classificação de Gil (1994, p. 45) para pesquisas descritivas, descrever as características da população ou fenômeno e estabelecer as relações entre as variáveis. Ressalta-se, inclusive, que uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática.

Gil (1994, p. 45) observa, também, que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessas relações, obtendo-se, neste caso, uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Situação que pode ser percebida em algumas das questões de pesquisa que compõem este trabalho.

População e Amostra

Em pesquisa, o termo população designa o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas para um determinado estudo (MATTAR, 1996, p. 264). Especificamente neste trabalho, a população foi composta por todos os membros da Iracema Indústrias de Caju Ltda. Entretanto, para a pesquisa nesta indústria, devido a grande quantidade de trabalhadores(3000) que possui, foi realizada a amostragem.

A amostra, segundo Hayman (1969, p. 66), é um grupo de elementos incluídos de forma ativa no estudo que é representativa da população que interessa ao pesquisador, ou seja, a amostra é uma parte da população estudada. Nesta pesquisa foi utilizada a amostra probabilística do tipo aleatória simples e proporcional devido à classificação dos sujeitos da pesquisa em gerentes e operários. A característica principal da amostra probabilística é que ela pode ser submetida a tratamento estatístico, permitindo compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra. E na amostra aleatória, segundo Ackoff (1967, p. 124-7), cada elemento da população tem a mesma possibilidade de ser escolhido. A base de cálculo da amostra é fornecida por Cochran (1977, p. 72-8). A fórmula pode ser vista a seguir:

$$n = \frac{N \times \frac{I}{E^2}}{N + \frac{I}{E^2}}$$

Onde N - população, n - amostra e E - erro.

Foi selecionada da Iracema Indústrias de Caju Ltda uma amostra aleatória proporcional ao total de trabalhadores da organização. O tamanho da amostra adequado para um nível de confiança de 90% foi de aproximadamente 96 profissionais, tendo como referência o universo em estudo de 3000 funcionários da Iracema Indústrias de Caju Ltda.

Instrumento de Coleta de Dados

A presente pesquisa utilizou fundamentalmente dados primários e como principal meio de coleta destes dados o método de levantamento estatístico *survey*, definido por Hayman (1969, P. 108) como o conjunto de técnicas de investigação mediante a qual os sujeitos proporcionam informações sobre si mesmos através de um questionário estruturado.

O questionário foi formado por perguntas abertas e fechadas. No primeiro caso, a finalidade era identificar novos valores ou características da amostra trabalhada nas relações indivíduo/trabalho/organização. No segundo caso, isto é, o uso das perguntas fechadas buscou uma maior objetividade. O instrumento formado basicamente de questões com escalas de Likert, foi composto de três partes, divididas em seções.

Primeira parte - questões que buscavam dados de identificação pessoal e profissional do respondente.

Segunda parte - questões destinadas a medir as variáveis ou critérios que indicavam o nível da qualidade de vida no trabalho. Critérios estes estabelecidos por Walton (1973). Ver quadro a seguir.

Quadro 1 - Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho.

Crítérios	Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho
1 - Compensação Justa e Adequada	Eqüidade interna e externa Justiça na compensação Partilha do ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2 - Condições de Trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3 - Utilização e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4 - Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal perspectiva de avanço salarial segurança de emprego
5 - Integração Social na Organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6 - Constitucionalismo	Direitos e proteção do trabalhador Privacidade pessoal

	Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7 - O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8 - Relevância Social do Trabalho na Vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: WALTON (1973, p. 11).

Terceira parte - constou de perguntas fechadas para os supervisores diretos dos trabalhadores da Iracema Indústrias de Caju Ltda , objetivando colher informações sobre o desempenho destes funcionários.

Para a medição do índice de produtividade, rotatividade e ausência no trabalho realizou-se a coleta documental, ou seja, a pesquisa deu-se em registros da organização.

Pré-Teste

O pré-teste de um instrumento de coleta de dados, segundo Gil (1994, p. 133), tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão, evidenciando possíveis falhas na redação, tais como: complexidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão, entre outros. Para Marconi & Lakatos (1990, p. 90-1) uma das finalidades do pré-teste é assegurar que o questionário esteja bem elaborado, sobretudo no referente a:

- 1- **Fidedignidade** - uniformidade de resultados para qualquer um que o aplique;
- 2- **Validade** - os dados recolhidos são relevantes à pesquisa;
- 3- **Operatividade** - vocabulário de fácil entendimento.

O pré-teste será realizado com pelo menos 10 elementos que pertencem à população pesquisada. Inicialmente, haverá a contagem do tempo necessário para responder o questionário. Em seguida , verificar-se-á se todas as perguntas foram respondidas, observando se todas as respostas são passíveis de categorização e análise. Logo após , os respondentes serão entrevistados a fim de obter-se informações acerca das dificuldades encontradas. Por último, se forem detectadas falhas no instrumento de coleta de dados, o mesmo passará por uma reformulação.

Tratamento Estatístico

Os dados obtidos foram tratados estatisticamente através de medidas de frequências, de correlação e outras que se fizerem necessárias. Será utilizado o software estatístico denominado "Statistic Package for Social Sciences - SPSS", que se presta muito bem para o tipo de pesquisa proposta.

Resultados da Pesquisa

As principais conclusões e implicações da pesquisa em questão estão fundamentadas na análise dos resultados e nas inferências decorrentes da revisão da literatura. Dadas as

observações realizadas no desenvolvimento do trabalho, também é um dos propósitos sugerir algumas recomendações para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, bem como para novas pesquisas que possam vir a enriquecer o conhecimento sobre este tema.

Destaca-se, entretanto, que ao se tentar compreender o fenômeno qualidade de vida no trabalho, na prática, o pesquisador depara-se de imediato com uma constatação essencial: a complexidade que o assunto encerra. Na verdade, quaisquer decisões conclusivas, ainda que baseadas em dados científicos, não resistiria a uma crítica mais rigorosa, tendo em vista a subjetividade presente na matéria tratada.

Por outro lado, apesar das diversas definições adotadas por inúmeros estudiosos do assunto, diga-se de difícil definição, acredita-se que a organização é uma colaboradora de suma importância na determinação da qualidade de vida no trabalho do indivíduo. Mais precisamente, se for considerado que quanto maior for o grau de satisfação das necessidades humanas dos trabalhadores proporcionado pela instituição, tanto maior será a sua contribuição para o nível da qualidade de vida das pessoas, dentro ou fora do trabalho.

É preciso que se tenha em mente, portanto, que mesmo identificando-se quantitativamente o nível da qualidade de vida dos homens, ainda assim ela estará recheada de componentes subjetivos, inerentes a cada indivíduo, o que o torna único e singular. A empresa, por sua vez, na busca dos objetivos organizacionais, procura propiciar condições para a satisfação das necessidades de seus membros conhecendo como cada um estabelece seus próprios objetivos.

De modo geral pode-se afirmar, então, que as empresas começam a perceber o homem enquanto ser humano e não mais apenas como uma máquina que faz parte do processo produtivo. Isto é, passam a entender que também podem se beneficiar se propiciarem aos seus colaboradores uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Quanto a presente pesquisa, foi realizada na Iracema Indústria de caju LTDA, com 97 profissionais da indústria de beneficiamento da castanha de caju. Predominou o sexo feminino com um percentual de 77%. Mulheres, na maioria, vindas do interior do Estado do Ceará. Lugar onde enfrentavam condições adversas e do qual migraram em busca de melhores condições de vida (44%) e de emprego (46%) e, em parte por isso, mantêm-se submissas por medo perder seus empregos, além de considerarem que *"qualquer coisa é melhor que passar fome no sertão"* (palavras de várias mulheres entrevistadas).

Grande parte destes profissionais são jovens com até 35 anos ávidos por aprender coisas novas. No entanto, não lhes é permitido executar algo mais além de sua tarefa rotineira. Treinamento e atualização só quando a empresa adquire máquinas com uso de novas tecnologias. Por outro lado, estas pessoas dispõem de uma escola inserida no ambiente de trabalho, da qual podem fazer parte após o expediente na instituição.

No que concerne ao estado civil, observa-se que mais da metade são casados e em torno de 1/3 (um terço) são solteiros, enquanto os demais ocorrem em pequenas proporções (viúvos, desquitados). É comum encontrar pessoas da mesma família ou que são vizinhos de moradia. Fato este que demonstra a clara política da empresa de contratar pessoas que morem próximo às fábricas ou que sejam conhecidas de algum outro funcionário.

Um fato interessante é a existência de proles pequenas entre os funcionários. Somente 16% dos entrevistados possuem mais de 3 (três) filhos, o que demonstra um certo nível de consciência no que tange às peculiaridades econômicas do país impossibilitando a manutenção de um núcleo familiar grande.

Talvez devido a este nível de conscientização seja possível operar milagres com tão baixos salários. Milagres, tais como uma poupança ou um financiamento que se transformaria em uma casa própria, que quase a metade dos funcionários possui, ou o pagamento de um aluguel, mantido por 1/3 (um terço) dos profissionais da indústria de beneficiamento da castanha de caju.

Verifica-se também uma grande força de vontade destas pessoas que trabalham com um produto que muito provavelmente não podem consumir. Vê-se o seu desejo de conhecer, de saber, quando após 8 (oito) horas de trabalho, ainda têm disposição para aprender a ler, a aventurar-se no mundo das letras muito timidamente, mas com a alegria de quem consegue dar os primeiros passos. Neste ponto reconhece-se a contribuição fundamental da empresa ao implantar uma escola que beneficia a todos os trabalhadores interessados. Talvez por isso a Iracema Indústria de Caju LTDA possua tão poucos analfabetos, somente 14%, em um país onde muitos nunca se aproximaram dos bancos escolares.

Quanto ao motivo para ingresso na indústria de beneficiamento da castanha de caju, quase 80% dos respondentes considera que foi apenas por ter sido mais fácil conseguir o emprego ou porque não conseguiria outro devido à falta de estudo. Logo, constata-se que, praticamente, não existem operários da castanha que estejam profissionalmente realizados.

Em relação ao tempo de serviço, nota-se que em torno de 70% dos entrevistados trabalham na empresa há mais de 5 (cinco) anos. Convém ressaltar, então, que talvez o índice de rotatividade no setor não seja muito elevado. Entretanto, face à carga horária de 40 horas semanais, sem direito à cesta básica, vale transporte, creche ou plano de saúde, parece conveniente colocar que esta é uma profissão mal remunerada. Prova disso é que o maior salário pago a um operário chega no máximo a R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais). Entretanto, percebe-se que apesar da insatisfação geral, as pessoas que têm de 26 a 30 anos e de 46 a 50 anos são as mais descontentes, provavelmente porque começam a constituir família e as despesas são maiores ou estão se aposentando e não vislumbram nenhum reconhecimento por todos os seus anos de trabalho, o acarretará em uma velhice cheia de carências. Isto é observado também entre os indivíduos que começam a conhecer o mundo das letras (até 2º série do 1º grau) e os que possuem 2º grau completo, provavelmente porque, mesmo trabalhando com a consciência da realidade capital-trabalho em níveis diferentes, ambos reportam-se à questão da exploração do trabalhador (sentem que merecem mais do que recebem).

Observa-se, também, que esta remuneração é determinada principalmente pela área de atuação do profissional, ou seja, as selecionadoras, que compõem aproximadamente 62% do corpo organizacional, estão entre as mais mal remuneradas (recebem mensalmente a partir de R\$ 200,00), pois para a seleção das castanhas não faz-se necessário um nível de instrução mais elevado. Por outro lado, um trabalhador com no mínimo 1º grau completo pode desempenhar funções de operador de produção, auxiliar de controle de qualidade e de embalador, atividades remuneradas a partir de R\$ 210,00. Funcionários com salários mais elevados (R\$ 210,00 a R\$ 250,00), têm, normalmente, muitos anos na empresa, desempenham tarefas operando máquinas e são do sexo masculino.

Outros aspectos diagnosticados nesta pesquisa dizem respeito à satisfação com as variáveis da qualidade de vida no trabalho e com a própria. Algumas conclusões, baseadas no universo pesquisado, seguidas de comentários pertinentes estão expostas a baixo.

Dentre os 8 (oito) blocos, compostos por variáveis e estabelecidos para mensurar a qualidade de vida no trabalho, os que obtiveram melhor desempenho foram os relativos a *Trabalho e Espaço Total de Vida*, *Relevância Social da vida no trabalho*, *Condições de Trabalho e Integração Social na Empresa*, nesta ordem. Quanto às variáveis com resultados mais positivos, destacam-se as seguintes: *higiene nas instalações de uso pessoal*, *limpeza ordem e arrumação na fábrica*, *acesso rápido à ferramentas*, *igualdade na distribuição de tarefas*, *disponibilidade de materiais*, *qualidade de materiais*, *relacionamento com colegas*, *horário de entrada e saída do trabalho*, *papel balanceado no trabalho*, *imagem da instituição*, *responsabilidade social da instituição e responsabilidade social pelos trabalhadores*.

O bloco *Trabalho e Espaço Total de Vida* apresentou um excelente desempenho. Em torno de 74% dos profissionais da indústria de beneficiamento da castanha de caju consideram-se satisfeitos com o arranjo existente entre a vida profissional e pessoal. Isto é, acreditam que há um papel balanceado no trabalho, havendo, portanto um equilíbrio entre as exigências da vida profissional, entre elas o horário de entrada e saída, e o convívio familiar. Nota-se que o interesse pelo trabalho desenvolvido na empresa restringe-se, para os operários, ao seu espaço físico, ou seja, encerrou o expediente esquece a instituição até o dia seguinte. Talvez por ser a atividade rotineira e não exigir maior dedicação intelectual ou, principalmente, por não haver possibilidade de participação nas mínimas decisões da organização é que aconteça a falta de interesse pela mesma. Verifica-se um pouco de insatisfação entre as pessoas com até 30 anos de idade, o que pode ser justificado pela juventude e conseqüente maior necessidade de dedicar-se à vida pessoal/social. Percebe-se este fato de forma mais acirrada quando compara-se a satisfação com o Trabalho e Espaço Total de Vida em relação à idade do respondente, e observa-se que são os solteiros os menos satisfeitos.

Quanto ao bloco *Relevância Social da vida no Trabalho*, o desempenho foi bastante satisfatório, pois quase 2/3 (dois terços) dos entrevistados têm uma percepção agradável em relação à *responsabilidade social da empresa, imagem da instituição e responsabilidade social pelos empregados*. O melhor desempenho apresentado nesta categoria diz respeito à imagem da empresa. 77% dos respondentes têm orgulho de fazer parte da organização na qual trabalham, tendo em vista a representação que a mesma tem para a comunidade, principalmente na geração de empregos. Além da responsabilidade social com a coletividade e com os próprios trabalhadores, refletida na preocupação em resolver os problemas da comunidade e ainda não lhe causar danos. Este item pode ser verificado na própria política de contratação, ou seja, admite-se, de maneira geral, pessoas do bairro na qual está inserida a empresa, promove-se competições entre os filhos dos empregados, proporcionando aos mesmos um intercâmbio cultural com outro país para o que obtiver melhores notas escolares, como aconteceu recentemente.

São promovidas, ainda, palestras de cunho informativo-educacional para os trabalhadores, bem como o que os mesmos consideram de maior importância: a escola, que funciona no interior da fábrica, colaborando com a alfabetização e proporcionando um maior nível de instrução. É notável na comparação entre satisfação com Relevância Social da Vida no Trabalho com relação à idade e ao tempo de serviço que a percepção melhora com a idade, ou seja, a tendência é que quanto maior a idade melhor a percepção da empresa. O mesmo se dá com relação ao tempo de serviço, os anos de trabalho parece que proporcionam, de certo modo, um conceito mais positivo da instituição. Talvez porque, apesar das insatisfações, as pessoas reconheçam a importância da mesma para si e para a comunidade como um todo.

O bloco *Condições de Trabalho*, por sua vez, exibe um desempenho mediano. Pouco mais da metade dos respondentes está realmente satisfeito com a sua situação. Vê-se, no entanto, que isto se deve a aspectos tais como: *a higiene nas instalações de uso pessoal, limpeza, ordem e arrumação na fábrica, igualdade na distribuição de tarefas, acesso rápido à ferramentas, disponibilidade e qualidade de materiais*. Todos estes com uma média de aceitação acima de 60%. Todavia, fatores fundamentais deixam muito a desejar, o que torna justificável a insatisfação dos operários. Este tratam de pontos relacionados à *segurança coletiva e individual, inovações em métodos processos e ferramentas, equilíbrio salarial com o mercado, equilíbrio entre salário e trabalho e esforço e desgaste*. Estes dois últimos com resultados baixíssimos: 8% e 17% de satisfação respectivamente. Registra-se que os mais insatisfeitos são os funcionários que exercem a função de auxiliar de refeitório. Este ambiente

na indústria, realmente destaca-se dos outros por possuir pouca ventilação, muitos ruídos e o fato de ter que desenvolver a atividade em pé o tempo todo.

O bloco *Integração Social na Empresa*, apesar de estar entre os que obtiveram melhores desempenhos, já começa a demonstrar um crescente nível de insatisfação com a qualidade de vida no trabalho entre os profissionais da indústria de beneficiamento da castanha de caju. O mesmo apresenta um índice de satisfação entre os entrevistados em torno de 40%. Isto, graças ao fator *relacionamento com colegas* que apresentou o melhor desempenho de toda a pesquisa, atingindo um índice de 91% de satisfação. Entretanto, o nível geral cai para 40% quando são considerados a *forma de tratamento do superior* (considerada ruim pelos respondentes), a *igualdade no tratamento* (ou falta) e o *relacionamento com o patrão*, que em decorrência da forma como são tratados os funcionários só poderia apresentar um dos piores desempenhos do trabalho, somente 13% de satisfação.

Por outro lado, os campeões em resultados negativos, com um percentual de aceitação satisfatória de no máximo 30%, são as variáveis relacionadas às *Chances de Crescimento e Segurança Permanente*, *Uso e Desenvolvimento de Capacidades*, *Constitucionalismo e Compensação Justa e Adequada*. Destacando-se com louvor, entre os piores, os aspectos que tratam da *liberdade de manifestação e discordância*, *gestão participativa*, *igualdade de participação e garantia de emprego*. Todos índices que ficaram bem abaixo de 10% de satisfação entre os operários da indústria do caju.

O bloco *Chances de Crescimento e Segurança Permanente* registrou o pior desempenho da pesquisa, atingindo a ridícula marca de 9% de satisfação com esta variável da qualidade de vida no trabalho composta pelos seguintes aspectos: *garantia de emprego*, que apresentou uma elevada taxa de insegurança, tendo em vista que menos de 10% dos entrevistados considera-se estável; *chances de carreira e crescimento profissional*, que estranhamente 20% dos respondentes ainda acredita que mesmo com a instabilidade no emprego é possível progredir na empresa; *gestão participativa* que é considerada praticamente inexistente na instituição, havendo somente 4% de discordantes e a *igualdade de participação*, também quase nula (apenas 6% estão satisfeitos), partindo da informação que não há abertura para participação dos empregados nas mínimas decisões da empresa.

O bloco *Uso e Desenvolvimento de Capacidades*, por sua vez, demonstrou através do índice de 21% de satisfação entre os entrevistados que o empregado tem poucas oportunidades de aplicar, no seu ambiente de trabalho, seu conhecimento e suas aptidões profissionais, estando restrito à execução de suas tarefas rotineiras e repetitivas. Observando-se, então que não possui liberdade ou independência na programação e execução de seu trabalho, ou seja, um índice de *autonomia* considerado satisfatório por somente 14% dos indivíduos pesquisados. Redundando em um índice baixo da, *programação parcial de tarefas* (21%), além do fato do funcionário, praticamente, não obter informações acerca da avaliação do seu trabalho como um todo (*retroinformação* - 12% de satisfação) e de não receberem apoio do seu superior imediato (somente 13% dos respondentes estão satisfeitos com a situação). Entretanto, mesmo estando insatisfeitos com relação à *polivalência/variedade das tarefas*, pelos menos metade dos colaboradores consideram-se satisfeitos com relação a um único item deste bloco, a *complexidade das tarefas*.

No que tange ao bloco *Constitucionalismo*, pode-se afirmar que pelo menos 30% dos profissionais da indústria de beneficiamento da castanha de caju consideram-se satisfeitos com a instituição. No entanto, ainda é um índice muito baixo, avaliando-se a população-alvo como um todo, ou seja 70% acha que os direitos do trabalhador não vigoram na empresa. Quanto à observância ao *cumprimento das obrigações* dos direitos do trabalhador, os mesmos julgam-se injustiçados, pois não possuem sequer cesta básica, creche ou vale transporte. Apenas 28% estão satisfeitos. Talvez por residirem ao lado da fábrica (fato comum) ou por não possuírem filhos pequenos. Por outro lado, as *regras* são *preestabelecidas e divulgadas*

não deixando dúvida e evitando quaisquer *liberdade de manifestação e discordância*. Com isto a maioria quase absoluta concorda, exceto uns 4% dos entrevistados.

Por fim o bloco *Compensação Justa e Adequada*, para no máximo 30% dos respondentes, tendo em vista que grande parte dos entrevistados avalia negativamente os critérios deste bloco. Verifica-se que quanto à *equidade entre salário e trabalho*, ela é considerada inexistente e inexpressiva, haja vista que somente 8% da população pesquisada estão contente com a sua realidade. Todavia, os funcionários da Iracema Indústria de Caju LTDA têm consciência que existe um *equilíbrio salarial e de benefícios com o mercado e internamente* se considerarem somente os operários, o que os torna insatisfeitos para com o restante da instituição, visto que esta regra não atinge todos os cargos da empresa.

Consoante ao exposto é fácil, então, compreender por que a maioria dos profissionais não recomendaria (77%) na indústria de beneficiamento da castanha de caju, nem traria o seu filho para este emprego (89%). Afinal, segundo os próprios trabalhadores, as más lembranças são muitas, tais como: repreensão, tratamento desigual e ruim, salário inexpressivo, acidentes de trabalho, suspensão sem merecer, desemprego dos amigos e trabalho repetitivo. As boas lembranças, no entanto, restringem-se às amizades realizadas na empresa e à escola que possuem no interior da fábrica. Vê-se, portanto, que para melhorar as condições de trabalho e a satisfação com relação à qualidade de vida no trabalho destas pessoas, são necessários itens básicos como os mencionados pelos mesmos: cesta básica, creche, melhorar as refeições, menos pressão, mais igualdade, salário um pouco melhor, um plano de saúde, ou seja, alguns benefícios que trarão melhorias para os funcionários e conseqüentemente para a empresa.

Quanto ao resultado da comunhão destes blocos, destas variáveis como um todo, obteve-se como produto o desempenho geral da qualidade de vida no trabalho dos profissionais da indústria de beneficiamento da castanha de caju. Informação que registra o fato de que menos da metade destes trabalhadores está satisfeito com a sua própria qualidade de vida no trabalho. Como já mencionado anteriormente, este baixo índice se deve ao fraco desempenho das variáveis relativas ao Uso e Desenvolvimento de Capacidades, Chances de Crescimento e Segurança Permanente e Constitucionalismo.

Verificou-se, ainda, a partir da comparação entre qualidade de vida no trabalho e as variáveis identificação pessoal dos respondentes que a percepção do indivíduo pode variar de acordo com a sua idade, estado civil, entre outros. Os solteiros, por exemplo, sentem-se mais insatisfeitos que os outros. Talvez devido a uma necessidade maior de convívio social fora do ambiente de trabalho. Isto se confirma quando a análise considera a idade do entrevistado e é observado um descontentamento mais acentuado entre a população mais jovem. No que se refere ao nível salarial, quanto maior o salário melhor o conceito sobre a qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, a atividade desenvolvida pelo funcionário não interfere de maneira acirrada na sua percepção, todos mantêm um certo padrão, exceto as pessoas que trabalham no refeitório. As mesmas apresentam um grau de satisfação bem abaixo da média. Provavelmente devido ao ambiente de trabalho desapropriado, ou seja, sem ventilação adequada e constantemente cheio de ruídos. Por último, tomando-se como referência o nível de escolaridade do respondente, constata-se que, apesar da média geral manter-se nivelada, as pessoas que começam a estudar sentem-se mais insatisfeitas que a maioria. Provavelmente em função de estarem adentrando no chamado mundo intelectual e passarem a tomar conhecimento, ainda que levemente, da realidade dominante através das discussões existentes na sala de aula.

Qualidade de Vida no Trabalho: Para Desenvolver o Homem ou Para Aumentar Produtividade?

Com base no conjunto de definições adotado por vários estudiosos do assunto qualidade de vida no trabalho, acredita-se que se não fossem os resultados positivos que

propiciam benefícios à organização, muito pouco seria investido com o objetivo de melhorar unicamente a qualidade de vida do trabalhador. Contudo, não se pode esquecer que quanto maior for o grau de investimento das organizações nos seus empregados, objetivando o aumento da produtividade, tanto maior será a sua contribuição para a satisfação das necessidades humanas, bem como para a melhoria da qualidade de vida do indivíduo no trabalho e, inclusive, fora do mesmo.

Faz-se necessário, portanto, que se tenha em mente que qualidade de vida no trabalho e produtividade são dois elementos indissociáveis para o contexto organizacional, pois ambos são definidos em função das necessidades da organização, ou seja, os objetivos organizacionais somente poderão ser atingidos na sua totalidade, à medida que a empresa propicie condições para a satisfação das necessidades dos seus colaboradores melhorando a sua qualidade de vida e conseqüentemente o seu desempenho o que acarretará num maior índice de produtividade e qualidade de produtos ou serviços, garantindo o seu potencial de competitividade, compactuando desta idéia, Rosow apud Davis e Newstrom (1996, p. 145), afirmando que *“quando as organizações procuram resolver a questão da qualidade de vida no trabalho, elas sempre obtêm grandes avanços de produtividade”*.

Inferese, então, que do desempenho humano depende o desempenho organizacional e provavelmente o fator determinante de maior impacto é a qualidade de vida do indivíduo no trabalho, pois a mesma engloba fatores como a participação, a questão dos salários, o nível de satisfação, entre outros que determinam o grau de comprometimento das pessoas com a empresa e vice-versa, garantindo a qualidade de vida no trabalho e o alto nível de produtividade exigido pela organização, pois esta última não parece investir sem que haja um retorno, sobre o investimento.

Considerações Finais

Pode-se constatar, nesta pesquisa, que a qualidade de vida no trabalho é imprescindível a todas as pessoas, independentemente da natureza do trabalho e principalmente que a mesma está estreitamente relacionada com a produtividade organizacional, pois na mesma medida, o alto nível de produção também é fundamental para a saúde econômica e, inclusive, para a própria existência da organização.

Entende-se, portanto que qualidade de vida no trabalho e produtividade são necessidades básicas e elementos contribuidores para o desenvolvimento tanto do homem quanto da organização. Por outro lado, a análise dos estudos e programas de qualidade de vida no trabalho leva a crer que o objetivo principal do empresariado é o aumento do nível de produtividade, sem o qual provavelmente não haveria investimentos na melhoria da qualidade de vida das pessoas no trabalho.

Inferese, então, que direta ou indiretamente as situações vividas pelo trabalhador na organização acabam refletindo no desenvolvimento da mesma e, nestes novos tempos de busca da produtividade, investe-se em projetos que vislumbram a consecução destes objetivos garantindo às empresas a qualidade, flexibilidade, competitividade e sobrevivência. Assim, por tudo o que foi exposto neste artigo, pode-se concluir que a qualidade de vida no trabalho é, também, um instrumento da produtividade sem a qual a organização não sobreviveria, nem tão pouco o trabalhador que perderia um dos seus referenciais que é o trabalho.

Referências Bibliográficas

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 1993.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1996.

HARRINGTON, H. J. **O processo de aperfeiçoamento: Como as empresas americanas líderes de mercado aperfeiçoam controle de qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. New York, John Wiley, 1959.

_____. The motivation hygiene concesss and problems of manpower. **Personel Administration**, jan-feb.1964.

_____. On more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, jan-feb. 1968.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Empresa feliz**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1967.

_____. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MAYO, Elton. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires, Galares: Nueva Visión, 1959.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1992.

NADLER, David A. & LAWLER, Edward E. Quality of work life perspectives and directions. **Organization Dynamics**. 11:20-30, winter 1983

ROBERTS, HARRY V. E SERGERKETTER. **A qualidade é pessoal: uma base para a qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1994.

RODRIGUES, Marcus Vinícius C. **Ensaio de administração: organização e recursos humanos**. Fortaleza: UNIFOR, 1994.

_____. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SILVA, Sebastião Orlando da. **Estilos de Administração**. Rio de Janeiro: EDC- Editora Didática e Científica, 1990.

TANNENBAUM, Arnold S. **Psicologia social da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1976.

TOLEDO, Flávio de. **Recursos humanos, crise e mudanças**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1986.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management**, 15: 11-21, 1973.

WERTHER Jr., Wiilliam B. DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WESTLEY, William A. Problems and Solutions in the quality of Working Life. **Human Relations**, 32(2): 11-123, 1979.