



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE - CAA  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

DIOGO MIGDÁ-EL SILVA LEÃO

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

Caruaru  
2018

DIOGO MIGDÁ-EL SILVA LEÃO

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

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

**Área de concentração:** Gestão de Pessoas.

**Orientador:** Prof<sup>o</sup>. Luiz Sebastião dos Santos Júnior.

Caruaru  
2018



DIOGO MIGDÁ-EL SILVA LEÃO

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

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

Aprovada em: 04/07/2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profº. Luiz Sebastião dos Santos Júnior (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Profº. Elielson Oliveira Damascena (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Profº. Lindenberg Julião Xavier Filho (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

A Deus, por ser extremamente paciente e piedoso comigo.  
À minha família que foi companheira em todas as horas.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, pela confiança e motivação, em especial a minha esposa Isabelly e meu filho Arthur, meus maiores incentivadores.

Aos amigos e colegas, pela força e pela vibração em relação a esta jornada.

Aos professores e colegas de Curso, pois juntos trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

Ao Prof. Luiz Sebastião, pelo apoio em todas as etapas deste trabalho.

Aos profissionais entrevistados, pela concessão de informações valiosas para a realização deste estudo.

A todos que, com boa intenção, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

O temor do Senhor é o princípio da sabedoria e o conhecimento do Santo é prudência. (Provérbios 9.10)

## RESUMO

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na empresa Jodarc Indústria de Confecções Ltda, que tem como objetivo investigar os fatores que interferem na qualidade de vida do trabalho. Para chegar aos resultados foi realizado um estudo de caso de natureza exploratório-descritiva com abordagem quantitativa. Foi aplicado um questionário estruturado com 24 perguntas, com base no modelo de QVT de Walton (1973). Também foram coletados dados para conhecer o perfil demográfico de cada um dos respondentes; dados que também interferem na percepção da QVT. Ao todo, 143 pessoas responderam ao questionário, os quais fazem parte do setor de produção da empresa. Concluiu-se que, de forma geral, a QVT dos funcionários é considerada boa, entretanto, após a realização dos questionários, foi identificada um indício que pode ter influenciado as respostas dos funcionários. No final da pesquisa, chegou-se à conclusão de que pode ter ocorrido uma distorção nas respostas por um problema de método, com isso se faz necessário que venha ser realizada novas pesquisas com outros enfoques, para que os resultados possam ser confirmados.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; QVT; Satisfação; Fatores Críticos.

## **ABSTRACT**

The present work is about a research on Quality of Life at Work (QVT) in the company Jodarc Indústria de Confecções Ltda., Whose objective is to investigate the factors that interfere in the quality of work life. To reach the results, a case-study of an exploratory-descriptive nature with a quantitative approach was carried out. A structured questionnaire with 24 questions was applied, based on Walton's QLT model (1973). Data were also collected to know the demographic profile of each of the respondents; data that also interfere in the perception of QWL. In all, 143 people answered the questionnaire, which are part of the company's production sector. It was concluded that, in general, the employees 'QWL is considered good, however, after the questionnaires were carried out, an indication was identified that may have influenced the employees' responses. At the end of the research, it was concluded that there may have been a distortion in the answers due to a method problem, so that it is necessary to carry out new research with other approaches, so that the results can be confirmed.

Key Words: Quality of Life at Work. QVT. Satisfaction. Critical Factors.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Pirâmide das necessidades de Maslow.....	22
Figura 2 –	Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham.....	29
Figura 3 –	Distribuição percentual por gênero.....	37
Figura 4 –	Distribuição percentual por faixa etária.....	38
Figura 5 –	Distribuição percentual por estado civil.....	38
Figura 6 –	Distribuição percentual por escolaridade.....	39
Figura 7 –	Distribuição percentual por renda mensal.....	40
Figura 8 –	Distribuição percentual por número de filhos.....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Evolução do conceito de QVT.....	20
Quadro 2 –	Teorias X e Y de Douglas McGregor.....	24
Quadro 3 –	Fatores que interferem na QVT segundo Westley.....	27
Quadro 4 –	Fatores que influenciam a QVT segundo Werther e Davis...	30
Quadro 5 –	Síntese dos fatores de QVT de Walton (1973) e correspondentes no questionário .....	35
Quadro 6 –	Níveis de importância e satisfação.....	36
Quadro 7 –	Níveis de importância e satisfação no questionário aplicado.....	41
Quadro 8 –	Níveis de QVT de acordo com a média de satisfação.....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Compensação justa e adequada segundo as médias de importância e satisfação.....	43
Tabela 2 –	Condições de trabalho segundo as médias de importância e satisfação.....	43
Tabela 3 –	Uso e desenvolvimento de capacidades segundo as médias de importância e Satisfação.....	44
Tabela 4 –	Oportunidade de crescimento e segurança segundo as médias de importância e satisfação.....	45
Tabela 5 –	Integração social na organização segundo as médias de importância e satisfação.....	45
Tabela 6 –	Constitucionalismo segundo as médias de Importância e Satisfação.....	46
Tabela 7 –	O Trabalho e o espaço total de Vida segundo as médias de importância e satisfação.....	46
Tabela 8 –	Relevância social do trabalho na Vida segundo as médias de importância e satisfação.....	47

## **LISTA DE SIGLAS**

QVT	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
EUA	ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
OMS	ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE
APEX	AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA.....	17
1.3	OBJETIVOS.....	17
1.3.1	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>17</b>
1.3.2	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
1.4	JUSTIFICATIVA.....	18
1.4.1	<b>Justificativa teórica.....</b>	<b>18</b>
1.4.2	<b>Justificativa prática.....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ORIGEM E EVOLUÇÃO.....	19
2.1.1	<b>Hierarquia das Necessidades – A. Maslow.....</b>	<b>21</b>
2.1.2	<b>Teoria X e Y: Douglas McGregor.....</b>	<b>23</b>
2.1.3	<b>Fatores motivacionais de Herzberg.....</b>	<b>25</b>
2.2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: MODELOS E PROPOSTAS..	26
2.2.1	<b>Modelo de Nadler e Lawler (1983).....</b>	<b>26</b>
2.2.2	<b>Modelo de Westley (1979).....</b>	<b>27</b>
2.2.3	<b>Modelo de Hackman e Oldham (1975).....</b>	<b>28</b>
2.2.4	<b>Modelo de Werther e Davis (1983).....</b>	<b>29</b>
2.2.5	<b>Modelo de Walton (1973).....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
3.1	NATUREZA DA PESQUISA.....	33
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	34
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	34
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
4.1	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS E DEMOGRÁFICAS.....	37
4.1.1	<b>Gênero .....</b>	<b>37</b>
4.1.2	<b>Faixa etária .....</b>	<b>37</b>
4.1.3	<b>Estado civil .....</b>	<b>38</b>
4.1.4	<b>Escolaridade.....</b>	<b>40</b>
4.1.5	<b>Renda mensal.....</b>	<b>40</b>

4.1.6	Número de filhos.....	40
4.2	CARACTERÍSTICAS GERAIS DA QVT.....	41
4.2.1	Compensação justa e adequada.....	42
4.2.2	Condição de trabalho.....	42
4.2.3	Uso e desenvolvimento de capacidades.....	43
4.2.4	Oportunidade de crescimento e segurança.....	44
4.2.5	Integração social da organização.....	44
4.2.6	Constitucionalismo.....	45
4.2.7	O trabalho e o espaço total de vida.....	46
4.2.8	Relevância social do trabalho na vida.....	46
4.3	DISCUSSÃO.....	47
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>49</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	49
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	50
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>51</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA</b> .....	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na empresa Jodarc Indústria de Confecções Ltda. Para a introdução, será apresentado o problema de pesquisa, a pergunta de pesquisa, os objetivos, geral e específicos e as justificativas teórica e práticas.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Pensar em Qualidade de Vida no Trabalho está sendo uma prática recente. A partir dos anos 50, com o advento da industrialização essa temática começa a se difundir, mas só a partir da década de 60 é que estudos e pesquisas se desenvolvem, na tentativa de esclarecer e minimizar os problemas no ambiente de trabalho e afim de melhorar o bem-estar geral dos trabalhadores. Segundo Chiavenato (2004), a partir da década de 70 é que as ideias de QVT ganham mais espaço, quando os EUA evidenciam a mecanização das atividades adotadas pelo modelo de produção japonês, fazendo uma severa crítica e apontando a QVT como possibilidade de melhor interação entre empregados e empregadores, indo de encontro ao modelo de produção mecanicista, tão evidente naquele momento.

É ainda no período da industrialização que surge o departamento pessoal como mais um setor dentro das empresas, o qual se destinava inicialmente a cuidar do desenvolvimento e motivação dos profissionais. Um pouco adiante, surge a Administração de Recursos Humanos, que direcionava sua prática ao desenvolvimento da qualidade de vida, estimulando os trabalhadores a se sentirem motivados. De acordo com Desller (2003), a Administração de Recursos Humanos, visa a capacitação e o crescimento do funcionário, com programas de treinamento e integração, a fim de conseguirem melhores resultados no ambiente de trabalho.

A OMS (Organização Mundial de Saúde) define saúde como sendo um estado de completo bem-estar físico, mental, social, cultural e espiritual, e não somente a ausência de afecções e enfermidades. Isso leva ao entendimento de que o ser humano é um conjunto de aspectos, os quais devem ser observados individualmente. Nessa perspectiva, as práticas de QVT se lançam na tentativa de oferecer mecanismos que possam agregar valores na busca por essa totalidade, por essa qualidade de vida tão desejada (SEGRE; FERRAZ, 1997).

Atualmente os estudos de QVT associam-se às necessidades das novas gerações, como bem-estar no ambiente de trabalho, melhores benefícios, conscientização ambiental, reconhecimento do trabalho desenvolvido, satisfação das atividades executadas, relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho, questões salariais, ambiente físico, possibilidades de interação e crescimento profissional, liberdade de expressão, entre tantas outras que o aumento da expectativa de vida e o desenvolvimento da globalização no mundo moderno, demandam dos trabalhadores (LIMONGI, 2009).

Nos últimos anos o mercado vivencia uma crise econômica que atinge diretamente as indústrias e como consequência afeta o aumento da produtividade, as demissões, os congelamentos dos salários, o aumento desordenado das metas a serem cumpridas, necessidade de redução de custos, e tantos outros fatores que acabam gerando o aumento das queixas de estresse no trabalho, desmotivação e frustração. Para Walton (1973), o estudo da QVT é essencial, pois se encarrega de avaliar os níveis de satisfação, bem-estar e motivação dos funcionários, o que servirá de parâmetro para o desenvolvimento de práticas que diminuam cada vez mais os riscos, que uma desorganização no ambiente de trabalho possa gerar.

A empresa estudada nesse trabalho é a Jodarc Indústria de Confecções Ltda, situada no distrito industrial da cidade de Caruaru-PE.

A Jodarc foi fundada em 1989 e iniciou suas atividades apenas com sua fundadora auxiliada por um funcionário. Em seus primeiros anos de atividade produzia roupas íntimas. Posteriormente a direção da empresa percebe um nicho de mercado muito promissor na região, o de uniformes profissionais.

Dedicou-se por mais de uma década exclusivamente na produção de uniformes, onde conquistou vários clientes em diversos estados brasileiros. A partir de 2007 adotou uma nova estratégia, como forma de diversificar e expandir sua produção. Passou a trabalhar com Outsourcing. De acordo com Santos (1998), outsourcing é “um processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio a longo prazo, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista”.

A Jodarc fechou um contrato de outsourcing com uma grande empresa de confecções brasileira, que possui mais de 7 mil empregados e produz mais de 44 milhões de peças ao ano. Passou a fabricar uma linha de produtos nova para sua parceira, já que esta não tinha capacidade produtiva disponível nem experiência para esse tipo de produto, enquanto a Jodarc possuía grande Know-how no segmento. Esta parceria significou uma grande expansão.

Após quase dez anos realizando outsourcing para esta empresa, a Jodarc triplicou seu quadro de funcionários e quadriplicou seu faturamento bruto. Durante a realização deste trabalho, a Jodarc conta com 203 empregados, enquadrando-se como uma empresa de médio porte (SEBRAE, 2017).

De acordo com o conteúdo exposto, a presente pesquisa será realizada com os trabalhadores da empresa escolhida, com a intenção de investigar os fatores críticos, assim de que seja possível o desenvolvimento de melhorias no nível de satisfação e bem-estar, além de leva-los a se implicar no processo avaliativo, refletindo, conseqüentemente, na qualidade de vida e trabalho desenvolvido pelos mesmos.

## 1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Com base na contextualização do problema apresentado, a pesquisa será desenvolvida através do seguinte questionamento: Quais os fatores críticos que interferem na QVT, na opinião dos funcionários da Jodarc Indústria de Confecção de Caruaru-PE?

## 1.3 OBJETIVOS

Nos tópicos seguintes, serão apresentados os objetivos gerais e específicos, que pontuarão a finalidade que a pesquisa se destina.

### 1.3.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo geral identificar os fatores críticos que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho, através da opinião dos funcionários de uma indústria de confecção na cidade de Caruaru-PE.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar fatores de QVT na empresa;

- Determinar o grau de importância sobre a QVT para a empresa;
- Determinar o nível de satisfação sobre a QVT, na empresa.

#### 1.4 JUSTIFICATIVAS

A seguir as justificativas teóricas e práticas serão apresentadas, para que a relevância da pesquisa seja observada e entendida.

##### 1.4.1 Justificativas Teóricas

Destaca-se a importância acadêmica para esse trabalho, uma vez que ele amplia e contribui para uma construção teórica em torno da temática. A QVT cada vez mais é alvo de pesquisas e ideias de práticas inovadoras e produtivas no ambiente de trabalho.

Entendendo que o trabalho humano é essencial a toda organização, a qualidade de vida no trabalho torna-se indispensável nessa dinâmica. Então, analisar os níveis de satisfação dos empregados passa a ser condição elementar para o sucesso da empresa.

Assim, a viabilidade desse trabalho se dará pela identificação dos fatores críticos que interferem na QVT, ou seja, o que é mais importante na opinião dos funcionários para que consiga melhorar os níveis de satisfação no trabalho.

##### 1.4.2 Justificativas Práticas

No que se refere às questões práticas, essa pesquisa será extremamente importante para os funcionários da empresa estudada, bem como para o funcionamento geral da mesma, uma vez que com a análise e interpretação dos fatores que afetam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho, será possível aos gestores, uma nova interpretação e conseqüentemente medidas apropriadas poderão ser desenvolvidas para que as atividades no ambiente de trabalho sejam melhor realizadas, possibilitando o bem-estar geral.

Será através dessa pesquisa que a percepção dos funcionários sobre os fatores que eles consideram importantes para a Qualidade de Vida no Trabalho possam ser analisados e melhorados. Assim, será possível à empresa, o entendimento mais real do que acontece diariamente durante a realização das atividades internas, com base nas pontuações feitas por pelos próprios funcionários.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação teórica, será apresentado uma síntese dos conceitos e práticas relacionados a QVT, bem como um breve histórico, para nortear o percurso da pesquisa. Alguns teóricos específicos sobre o tema serão apresentados dentro de seus modelos de estudo, como base para toda a pesquisa.

### 2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ORIGEM E EVOLUÇÃO

Cada vez mais a discussão em torno da busca pela qualidade de vida no ambiente de trabalho vem ganhando espaço, no entanto essa discussão surge de modo aleatório e misturado às diversas outras práticas que por muito tempo impossibilitaram esse entendimento. Os estudos sobre QVT, iniciaram em 1950 com Eric Trist, em um movimento ainda muito pequeno, mas que já possibilitou o surgimento de uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, tomando como base a satisfação do trabalhador com seu ambiente de trabalho (RODRIGUES, 2009).

É a partir da década de 60 que o entendimento de QVT ganha força. Tolfo e Piccinini (2001), apontam o aumento da conscientização dos trabalhadores e das responsabilidades sociais das empresas, como fatores impulsionadores para que pesquisadores e gestores de organizações buscassem formas mais adequadas de dinâmicas de trabalho.

Entre a década de 60 e 70, mais precisamente em 1974, o desenvolvimento da QVT ganha destaque a partir de uma crescente preocupação entre os cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes em como influenciar a qualidade das experiências de trabalho em um determinado emprego, na tentativa de agregar valor a cada experiência profissional vivenciada (NADLER; LAWLER, 1983 e HUSE; CUMMINGS, 1985).

Passado esse período de descoberta teórica e tentativa excessiva de colocar em prática cada estudo desenvolvido, o movimento de QVT começa a decair, em consequência da preocupação dos líderes com os desacordos econômicos gerados, e em paralelo o país atravessava uma crise energética do petróleo e uma crescente inflação que acabava repercutindo em toda a economia do país e claro, as condições

e exigências de trabalho, começavam a ficar cada vez mais diferenciada, na tentativa de minimizar os danos econômicos daquele momento (TOLFO; PICCININI, 2001).

Ainda de acordo com os autores citados acima, em 1979 os conceitos e práticas de QVT voltam a fazer parte do modelo de gestão, devido à perda da competitividade nas indústrias norte-americanas como consequência do novo cenário econômico internacional do modelo de gestão japonês, onde existia a implementação de técnicas de reestruturação de processos centrados em automação, o qual estruturava e valorizava o indivíduo e o trabalho em equipe. Essa mudança gera a diminuição na competitividade, e os novos estilos gerenciais praticados relacionavam os programas de produtividade com a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

No Quadro 1 é apresentado a evolução dos conceitos acerca da QVT, que detalha cada momento, segundo a visão de Nadler e Lawler (1983).

*Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT*

<b>Concepções Evolutivas da QVT</b>	<b>Características ou Visão</b>
1.QVT como uma variável (1959 a 1972)	A QVT é uma reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho, para o indivíduo.
2.QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3.QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o mais produtivo e satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4.QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza de trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos – Administração participativa e Democracia industrial – eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5.QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6.QVT como nada (Futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

*Fonte: Nadler e Lawler (1983) apud FERNANDES (1996, p.42)*

Nadler e Lawler (1983) entenderam que a temática foi inicialmente desenvolvida para estudos das reações individuais dos trabalhadores em sua rotina de trabalho, em seguida como um elo entre empresa e funcionários, unidos pela busca do enriquecimento da produtividade e satisfação.

Esse processo de mudança se deu por um conjunto de fatores como as constantes alterações em que as organizações de trabalho passaram nesse período, o contexto sociopolítico em que as ideias de QVT eram desenvolvidas, pois as ideologias de cada momento eram refletidas nas ideias inovadoras de um modelo de trabalho que também corroborava com o pensamento filosófico e experiências vivenciadas pelos autores das pesquisas (SOUZA; MEDEIROS, 2007).

Nadler e Lawler (1983) entenderam que a temática foi inicialmente desenvolvida para estudos das reações individuais dos trabalhadores em sua rotina de trabalho, em seguida como um elo entre empresa e funcionários, unidos pela busca do enriquecimento da produtividade e satisfação.

Esse processo de mudança se deu por um conjunto de fatores como as constantes alterações em que as organizações de trabalho passaram nesse período, o contexto sociopolítico em que as ideias de QVT eram desenvolvidas, pois as ideologias de cada momento eram refletidas nas ideias inovadoras de um modelo de trabalho que também corroborava com o pensamento filosófico e experiências vivenciadas pelos autores das pesquisas (SOUZA; MEDEIROS, 2007).

Ainda de acordo com Souza e Medeiros (2007), em conformidade com o progresso de mudança nos modelos de trabalho, a definição do termo Qualidade de Vida no Trabalho sofreu diversas modificações e, sendo assim, não existe na literatura uma definição exata para o tema. Portanto, é necessário colocar algumas teorias que complementam e oferecem um entendimento melhor na compreensão do surgimento e desenvolvimento da QVT, dentre as quais destacam-se: Hierarquia das necessidades de Maslow; a Teoria de X e Y de McGregor e a Teoria dos dois fatores, de Herzberg que serão apresentadas a seguir.

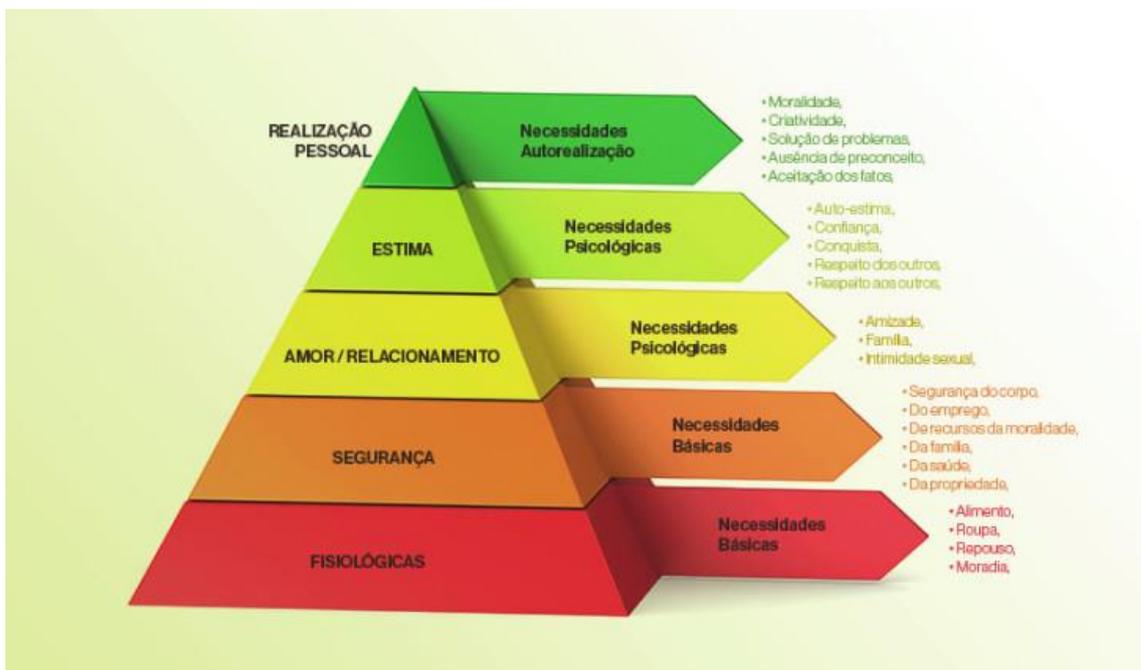
### **2.1.1 Hierarquia das Necessidades – A. Maslow**

Uma das teorias mais debatidas no contexto da QVT é a da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow, em 1943. Tem como objetivo, afirmar que o processo de motivação no comportamento humano se dá pelas

necessidades insatisfeitas, e que cada indivíduo procurará suas próprias maneiras de satisfação, o que gerará a motivação equivalente. Para ele, na medida que a necessidade é satisfeita, a próxima necessidade se estabelecerá como foco a ser alcançado, gerando assim um processo motivacional contínuo (ROBBINS, 2009).

A Figura 1 mostra as necessidades humanas divididas, onde o topo estabelece as necessidades de nível mais alto, como auto realização, e são satisfeitas internamente no ser humano, e a base se estabelecerá pelas necessidades básicas, satisfeitas externamente através de remuneração e benefícios (ROBBINS, 2009).

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: [www.google.com.br](http://www.google.com.br) (acesso em: 12.06.2017)

Chiavenato (1994) faz uma descrição detalhada de cada fase apresentada na pirâmide de Maslow.

1. Necessidades Fisiológicas: Entendidas como necessidades básicas do ser humano, como fome, desejo sexual, abrigo, repouso, e tudo mais que possa garantir a sobrevivência do indivíduo. No contexto organizacional pode-se associar essas necessidades às questões salariais, benefícios e condições de trabalho adequadas.
2. Necessidades de Segurança: Quando as necessidades fisiológicas são satisfeitas, as necessidades de segurança começam a demandar do indivíduo

proteção de qualquer perigo e ameaças (reais ou imaginárias). No contexto organizacional, pode-se associar às necessidades de seguro-desemprego, aposentadoria e estabilidade de emprego.

3. **Necessidades Sociais:** Necessidade de desenvolvimento de relações sociais, de estar envolvido por amigos, colegas de trabalho, proporcionando movimentos de participação, aceitação, amor, afeto e acolhimento. Nas organizações, trata-se da necessidade de se inserir nos grupos de trabalho, desenvolvendo a sensação de unidade.
4. **Necessidade de Autoestima:** Relaciona-se à maneira como o indivíduo se percebe e avalia suas posturas diante da vida. Envolve autoconfiança, prestígio e aceitação social. No contexto de trabalho, trata-se às necessidades de se colocar em cargos que exijam autonomia.
5. **Necessidade de Auto Realização:** Identificadas como as necessidades mais refinadas, onde levam os indivíduos a desenvolverem seus potenciais cada vez mais, em um processo de transformação constante. No contexto de trabalho, trata-se de pessoas onde o desafio é constante, com refinamento de seus talentos individuais.

Essa teoria expressa pela pirâmide, foi o primeiro estudo a relacionar necessidades humanas sobrepostas umas às outras hierarquicamente. De acordo com Maximiano (2000), essa perspectiva de entendimento é bem positiva, pois coloca pessoas em processo de desenvolvimento ininterrupto onde cada necessidade vai sendo satisfeita uma após outra na busca de auto realização.

No entanto, Robbins (2005) faz uma crítica a esse modelo, onde aponta que embora seja a teoria mais aceita e reconhecida no meio administrativo, não há fundamento concreto para validar o argumento de que as necessidades humanas são organizadas por essas dimensões, podendo inclusive, surgir em outros níveis de acordo com a demanda.

### **2.1.2 Teoria X e Y: Douglas McGregor**

Em prosseguimento aos estudos de Maslow, McGregor, após analisar a maneira como a gerência administrativa tratava seus funcionários, desenvolveu sua própria teoria, como proposta inicial de que a teoria das necessidades se tratava da teoria mais difícil de ser satisfeita e a partir desse entendimento propõe denominações mais

neutras possíveis, apontando duas visões de seres humanos distintas: A teoria X, como sendo a negativa e a teoria Y, como sendo a positiva (STONER, 2010).

A teoria X defende a ideia de que o trabalho é desagradável para a maioria das pessoas, que o evitarão sempre que possível. E que os indivíduos que não conseguirem evitar, serão motivados através da coerção ou recompensas. Geralmente são pessoas que trabalham pela segurança, mas são passivas, não gostam de assumir responsabilidades e costumam não desenvolverem atividades eficazes. Já a teoria Y, considera o trabalho tão prazeroso quanto o lazer, e as pessoas que se enquadram nesse grupo anseiam por seus trabalhos e obtêm muita satisfação nas funções que desenvolvem. Geralmente são pessoas motivadas, que buscam alcançar objetivos e metas, exploram suas habilidades e seus potenciais com autocontrole e tomam decisões próprias (STONER, 2010).

Para Robbins (2010), essas duas teorias surgem da visão estruturalista de Maslow, onde a teoria X surge das necessidades básicas do ser humano e a teoria Y surge das necessidades mais complexas, sendo essas posteriormente entendidas como sendo mais relevantes.

O Quadro 2 apresenta uma comparação entre essas duas teorias.

*Quadro 2 - Teorias X e Y de Douglas McGregor*

<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
O trabalho é desagradável	O trabalho é tão natural quanto o lazer
Em geral as pessoas não têm desejo por responsabilidades e preferem ser dirigidas.	Em geral, apresentam autocontrole e buscam desenvolver objetivos e alcançar metas traçadas.
Apresenta pouca capacidade criativa	Aqui, a capacidade criativa se sobressai na resolução de problemáticas diárias.
O processo motivacional só acontece com o intuito da seguridade	Aqui, a motivação é mais ampla abrangendo não só as questões de segurança, mas também de autoestima e realização pessoal.
Para que os objetivos organizacionais sejam atingidos as pessoas precisam ser controladas e comumente coagidas.	As pessoas podem se autodirigir e apresentam capacidades motivacionais e criativas no contexto de trabalho.

*Fonte: Carvalho e Serafim (1995).*

No entanto, Robbins (2010) ainda pontua que não há comprovação exata de que as teorias apresentadas sejam válidas nem que a aceitação da teoria Y possa alterar

o comportamento dos indivíduos resultando em uma organização mais motivada e produtiva.

### **2.1.3 Fatores Motivacionais de Herzberg**

Frederick Herzberg, desenvolve em meados da década de 50, seus estudos sobre motivação. Com base em alguns estudos existentes na época, ele se debruça na análise de 200 pessoas (profissionais de diversas áreas) acerca de seus sentimentos no ambiente de trabalho. Inicialmente ele identificou que esses sentimentos variavam de acordo com o conteúdo do trabalho e em seguida ele identifica que o contexto do trabalho também exercia influência nos sentimentos e percepções apresentadas em sua amostra. Com isso ele classificou em Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos (CASADO, 2002; MAXIMIANO, 2011).

Sua teoria foi a mais difundida e influente no ambiente do trabalho, pois surge a partir dela a constatação de que a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho decorrem de dois aspectos distintos: os higiênicos (também colocado como fatores extrínsecos – como salário, condições físicas de trabalho e política empresarial) e motivacionais (também colocado como fatores de satisfação ou intrínsecos – como realização pessoal e profissional, reconhecimento, responsabilidade, crescimento). Ainda foi possível o entendimento de que os fatores que geram satisfação são diferentes dos que geram insatisfação (STONER, 2010).

É nesse entendimento que as gestões atuais buscam extinguir os fatores que geram insatisfação na busca da harmonização no ambiente de trabalho, mas ainda assim não é garantia de motivação no ambiente de trabalho, ou seja, trabalhadas essas questões higiênicas, os trabalhadores podem não sentir insatisfação, mas não necessariamente sentirão satisfação (ROBBINS, 2010).

Segundo Lacombe (2005), os fatores motivacionais precisam ser trabalhados e estimulados, pois é a partir disso que se consegue aumentar a produtividade chegando aos resultados almejados. No que se refere aos fatores higiênicos, eles devem ser organizados para que não fiquem abaixo da expectativa dos trabalhadores no ambiente em que suas funções são desenvolvidas, para não gerarem insatisfação. Tais contribuições foram bastante influentes, pois apresenta o desenvolvimento de tarefas e rotinas, bem como o ambiente de trabalho como sendo motivadores para os trabalhadores e não só os benefícios financeiros, como pensado anteriormente.

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: MODELOS E PROPOSTAS

Alguns modelos foram desenvolvidos por estudiosos em QVT, que serviram de embasamento para a construção dessa teoria. Nesse trabalho alguns desses modelos serão destacados.

### 2.2.1 Modelo de Nadler e Lawler (1983)

Inicialmente Nadler e Lawler, preocupam-se em definir o conceito para Qualidade de vida no trabalho, compreendendo questões como, o que é, para que serve, quais os benefícios, quais os problemas, e como esses resultados poderiam interferir nas organizações (PEDROSO, 2010).

Para Chiavenato (2004), esses conceitos e estruturas estão fundamentados na participação dos funcionários nos contextos de trabalho, nas tomadas de decisões, reestruturação do trabalho, no novo sistema de recompensa, estimulando assim um novo clima organizacional e melhorando o ambiente de trabalho, ou seja, princípios que segundo o autor propiciam a melhoria na QVT.

O modelo proposto por Nadler e Lawler (1983) apud Pedroso (2010) apresentam pontos importantes para o sucesso dos projetos de QVT. São eles:

- Percepção da necessidade;
- Foco no problema identificado no ambiente de trabalho;
- Estruturação para identificar e solucionar problemas;
- Recompensa de processos e resultados positivos;
- Motivação de pessoas;
- Envolver a organização como um todo.

Ainda de acordo com Rodrigues (2009), é fundamental se atentar ainda para três pontos importantes, para que seja possível atingir os níveis de satisfação em um programa de QVT. O primeiro se refere ao desenvolvimento de projetos em diferentes níveis (de acordo com o contexto que será aplicado), o segundo ponto se refere às mudanças no sistema de gerenciamento por parte das organizações, e o terceiro ponto se refere a necessidade do envolvimento das gerências nos processos, fazendo com que se tornem parte dele, parte de um todo.

### 2.2.2 Modelo de Westley (1979)

A proposta central do modelo desenvolvido por Westley (1979) se desenvolve como base em quatro pontos que ele identificou como possíveis problemas no ambiente de trabalho, e que interferem diretamente na QVT, são eles: Político (insegurança), econômico (injustiça), psicológico (alienação) e sociológico (anomia). (RODRIGUES, 2009).

Segundo ele, a minimização desses aspectos mencionados, geraria a humanização no ambiente de trabalho, pois solucionando esses problemas o desenvolvimento das habilidades individuais e grupais aconteceria de maneira gradativa.

A insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração do poder e da concentração dos lucros e conseqüentemente exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho, e à anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas. (FERNANDES, 1996)

Os quatro aspectos defendidos por Westley como fundamentais para a qualidade de vida no trabalho, são detalhados no Quadro 3.

Quadro 3 - Fatores que interferem na QVT segundo Westley

<b>Econômico</b>	<b>Político</b>	<b>Psicológico</b>	<b>Sociológico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Equidade salarial</li> <li>· Remuneração adequada</li> <li>· Benefícios</li> <li>· Local de trabalho</li> <li>· Carga horária</li> <li>· Ambiente externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Segurança no emprego</li> <li>· Atuação sindical</li> <li>· Retroinformação</li> <li>· Liberdade de expressão</li> <li>· Valorização do cargo</li> <li>· Relacionamento com chefia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Realização/Potencial</li> <li>· Nível de desafio</li> <li>· Desenvolvimento pessoal</li> <li>· Desenvolvimento profissional</li> <li>· Criatividade</li> <li>· Auto avaliação</li> <li>· Variedade de tarefa</li> <li>· Identidade com a tarefa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participação nas decisões</li> <li>· Autonomia</li> <li>· Relacionamento Interpessoal</li> <li>· Grau de responsabilidade</li> <li>· Valor pessoal</li> </ul>

Fonte: Westley (1979) apud Fernandes (1996, p.53) adaptado pelo autor

Pedroso (2009) afirma que o modelo proposto por Westley, tem como foco a diminuição das problemáticas que dificultam o estabelecimento das práticas de QVT,

como a injustiça, insegurança, alienação e anomia. Nesse entendimento se faz necessário trabalhar a humanização nos ambientes de trabalho para só assim o percurso do desenvolvimento proposto poder acontecer.

### **2.2.3 Modelo de Hackman e Oldham (1975)**

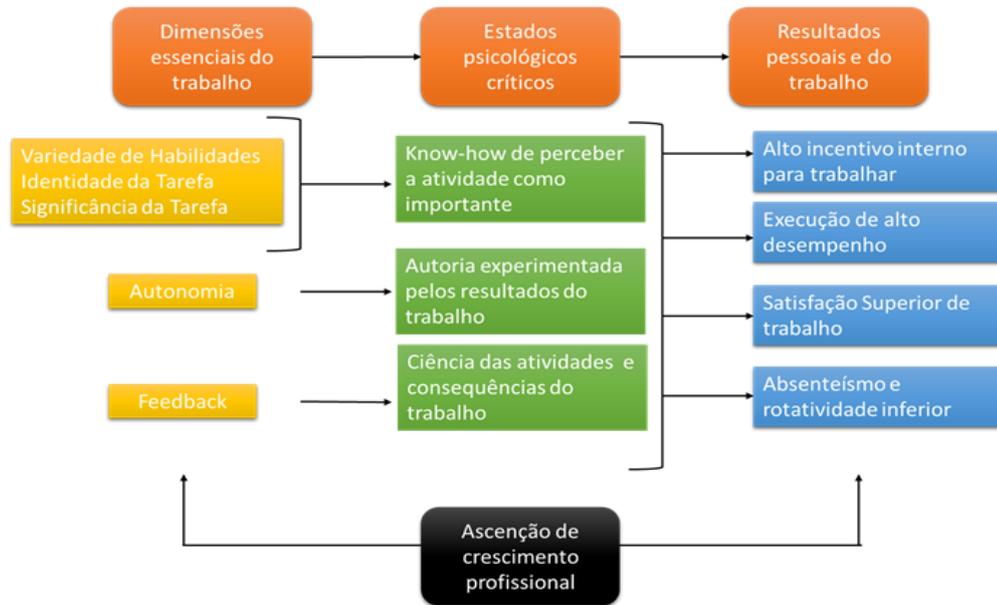
Nessa proposta de modelo, para que os resultados tenham respostas, e o trabalhador consiga alcançar suas metas pessoais, com satisfação e motivação no ambiente de trabalho, é necessário o desenvolvimento de três estados psicológicos, que são: conhecimentos e resultados no trabalho, percepção das responsabilidades obtidas pelos resultados e significância percebida no trabalho. E que esses estados psicológicos são originados por cinco dimensões básicas do trabalho (FREITAS; SOUZA, 2009).

- Variedade de Habilidades: exige variedade e habilidade na realização de tarefas;
- Identidade da Tarefa: onde o trabalho precisa ser realizado por completo e com resultados visíveis;
- Significado da Tarefa: o impacto que o trabalho te na vida ou na prática de trabalho de outras pessoas;
- Autonomia: exige independência e responsabilidade para executar tarefas;
- *Feedback* do próprio trabalho: onde as execuções das atividades solicitadas são apresentadas durante sua realização.

Nessa perspectiva, a motivação dos trabalhadores é medida a partir das tarefas executadas. Quando os três estados psicológicos são atingidos, o trabalhador executa seu trabalho com mais satisfação, motivação, diminuindo os níveis de absenteísmo, gerando conseqüentemente melhoras na qualidade dos serviços e produtos (MORAES, 2001).

Na Figura 2 é mostrado o modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham.

Figura 2 - Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975 apud FREITAS; SOUZA, 2009, p.142)

#### 2.2.4 Modelo de Werther e Davis (1983)

Werther e Davis, desenvolvem seu modelo de pesquisa associando o entendimento de QVT a fatores ambientais, organizacionais e comportamentais. Para eles a melhoria na qualidade de vida das organizações se dava pelo desenvolvimento de cargos mais produtivos e satisfatórios, ou seja, era necessária uma reformulação de cargos (PEDROSO, 2010).

Rodrigues (1998) faz uma descrição desses fatores:

- Fatores ambientais: Esse fator é considerado o mais importante, pois refere-se à necessidade de organizar o cargo exatamente à necessidade do trabalhador, não ficando acima nem abaixo das expectativas dele. Trata-se das condições externas a organização, das possibilidades, expectativa e potencialidades.
- Fatores organizacionais: Refere-se à especialização e fluxo do trabalho, buscando eficiência a partir da racionalização da produção, tentando identificar cada tarefa a um cargo específico, na tentativa de diminuir o tempo e o esforço dos trabalhadores.
- Fatores comportamentais: Está relacionado a autonomia, variedade de habilidades, valorização de cargo, etc. São consideradas necessidades de alto nível para o grupo de funcionários.

O Quadro 4 classifica os fatores que influenciam a QVT segundo Werther e Davis.

Quadro 4 - Fatores que influenciam a QVT segundo Werther e Davis

<b>Ambientais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades e disponibilidade de empregados</li> <li>• Expectativas sociais</li> </ul>
<b>Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem mecanística</li> <li>• Fluxo de trabalho</li> <li>• Práticas de trabalho</li> </ul>
<b>Comportamentais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia</li> <li>• Variedade</li> <li>• Identidade de tarefa</li> <li>• Retroinformação</li> </ul>

Fonte: Werther e Davis (1983) apud Rodrigues (2009, p.89)

### 2.2.5 Modelo Walton (1973)

Walton (1973) desenvolve o que é considerado mais adequado modelo de QVT. Nele, o autor lança questionamentos que foram norteadores para os “oito critérios para a QVT nas organizações”, contribuindo para o desenvolvimento de uma estrutura teórica acerca da Qualidade de Vida no Trabalho. (RODRIGUES, 2009).

A seguir, a descrição adaptada desses oito critérios:

- **Compensação Justa e Adequada:** Não existe uma regra que estabeleça uma compensação justa e adequada. No entanto, a avaliação do trabalho é o que diferencia qual a remuneração possível e quais as habilidades específicas para o trabalhador. Algumas regras como produtividade são tomadas como medida para ajustar o modelo de compensação, mas essa também não será uma regra comum a todas as empresas, cada empresa, portanto terá seu padrão de avaliação.
- **Condições de Segurança e Saúde no Trabalho:** É importante que os trabalhadores sejam expostos a condições físicas favoráveis e seguras, além de obedecerem a uma jornada trabalho normal e adequada, com condições de trabalho que não ofereçam riscos de lesões nem de comprometimento à saúde como um todo, além de impor limite de idade para o desenvolvimento de determinadas atividades.
- **Utilização e Desenvolvimento da Capacidade Humana:** Relaciona-se ao uso e desenvolvimento de habilidades e conhecimentos por parte do trabalhador,

definidas por Walton como os cinco requisitos básicos: autonomia no trabalho, múltiplas habilidades, informações, pesquisas e tarefas planejadas e executadas inteiramente.

- Oportunidade Futura para o Crescimento Contínuo e Segurança: Refere-se à oportunidade de carreira do trabalhador, e tem como principal exigência a educação formal. Para Walton, a educação formal é indispensável quando se almeja cargos mais elevados dentro das organizações. Ele ainda sugere que seja trabalhado também o desenvolvimento pessoal.
- Integração Social na Organização de Trabalho: É necessário que dentro das organizações seja mantido a democracia social, comunicação aberta, união e companheirismo, para que a interação social seja atingida e que os preconceitos com cor, raça, sexo, religião, nacionalidade e aparência física entre outros sejam o mínimo possíveis.
- Constitucionalismo na Organização do Trabalho: Para Walton, os direitos e deveres dos trabalhadores, estão relacionados a uma elevada Qualidade de Vida no Trabalho. Direito à privacidade, livre diálogo e direito a tratamento justo são alguns aspectos ligados aos problemas de trabalho, que devem ser minimizados, ou até extintos.
- O Trabalho e o Espaço Total da Vida: A experiência de trabalho na vida do ser humano pode gerar efeitos positivos quanto efeitos negativos. Dessa forma, as condições de trabalho e crescimento profissional pode ter sentidos e direcionamentos diferentes para cada trabalhador, podendo interferir em sua vida pessoal ou não.
- A Relevância Social da Vida do Trabalho: Refere-se à responsabilidade social da empresa e qual o impacto que isso exerce na vida do trabalhador, contribuindo assim diretamente com sua satisfação, autoestima e produtividade.

Para Walton (1973), as oito categorias apresentadas acima sugerem uma análise de cada atributo da QVT e como se relacionam na prática laboral. Na literatura é possível encontrar diversas variações de instrumentos de avaliação na QVT de Walton, no entanto, é importante colocar que Walton não desenvolve um modelo de avaliação, mas um modelo teórico, qualitativo, e que inclusive, foi medido por outros

autores que acrescentam diferentes instrumentos e teorias em todo esse processo (PEDROSO, 2010).

Nessa fundamentação teórica foi possível apresentar algumas teorias que serviram de embasamento para essa pesquisa, apresentando a compreensão de alguns autores importantes na área, com seus conceitos e modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, entendendo o modelo de Walton como a base para este estudo, por tratar sobre a vida do trabalhador junto às dimensões do trabalho.

### 3 PROCESSOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados na realização da pesquisa, para se alcançar os objetivos propostos. Serão apresentadas informações referentes à natureza da pesquisa, ao instrumento de coleta de dados, a população entrevistada, assim como as informações sobre a análise dos dados obtidos.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Segundo Vergara (2005) e Gil (2010), existem várias taxionomias de tipos de pesquisa. De acordo com Vergara (2007), os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. No que concerne aos fins, a pesquisa em questão pode ser considerada explicativa, descritiva e exploratória. Segundo Vergara (2009), é explicativa porque tem como foco explanar quais fatores afetam a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários de uma indústria de confecções de Caruaru. Descritiva porque será necessária a descrição e análise dos elementos satisfatórios considerados importantes para a QVT na opinião dos trabalhadores envolvidos, alcançando assim os objetivos propostos anteriormente. Para Hair (2005, p. 87) “Os estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto do tempo”. Exploratória, porque segundo Cooper (2003, p. 131), “através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa”.

Quanto aos meios, a pesquisa será de campo e bibliográfica. Segundo Vergara (2009), de campo, pois esta pesquisa é uma investigação empírica feita no local onde acontece ou aconteceu o fenômeno ou oferece elementos para explicá-los. O campo de investigação desta pesquisa é uma indústria de confecções de Caruaru. Bibliográfica porque envolve um conjunto de conhecimentos, publicados em diversas obras da área. “A pesquisa bibliográfica é, por excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas de saber” (FACHIN, 2006, p.119).

Por fim, este estudo tem um caráter quantitativo. Conforme Gil (2002), a partir da pesquisa quantitativa, é possível traduzir os números em opiniões e em

informações para analisar e classificar as mesmas, utilizando-se de técnicas estatísticas.

Essa metodologia serve de base para a investigação da QVT através do conhecimento da percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida do seu ambiente de trabalho, permitindo identificar oportunidades de transformações, com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho desses trabalhadores.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Uma população pode ser compreendida como o conjunto total de pessoas sob investigação. Já a amostra, corresponde à parcela da população que será diretamente abordada com a pesquisa.

A população desta pesquisa foi composta pelos funcionários do setor de produção da empresa Jodarc Indústria de Confecções Ltda. Os dados foram coletados no mês de outubro de 2017. Durante este período havia 203 trabalhadores, sendo 172 do setor produtivo, 23 do administrativo e 8 da manutenção e limpeza.

Com o objetivo de alcançar um resultado que refletisse um cenário mais próximo possível da realidade, 143 pessoas responderam ao questionário, o que representa mais de 80% dos colaboradores do setor de produção. Apenas os empregados que estavam afastados da empresa, por férias, licença maternidade ou por doença, não responderam ao questionário. Os dados foram coletados no mês de outubro de 2017.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento para coleta de dados utilizado nessa pesquisa foi o questionário. De acordo com Roesch (2009), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisas quantitativas, sendo este um instrumento para coleta de dados que busca mensurar algo. A referida autora afirma:

O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. Com base nestes elementos, o passo seguinte é elaborar uma lista de abrangente de cada variável a ser medida, e a maneira como será operacionalizada, ou seja, através de escalas, questões abertas, questões fechadas etc. A prioridade e

importância de cada variável também deve ser observada (ROESCH, 2009, p. 142).

O questionário é composto de 24 questões que contemplam as oito dimensões de QVT, propostas por Walton (1973), conforme mostra o quadro 5.

Quadro 5 – Síntese dos fatores de QVT de Walton (1973) e correspondentes no questionário

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

*Fonte: Adaptado de Góes (2016)*

A coluna ao lado esquerdo do quadro corresponde às oito categorias de QVT formuladas por Walton (1973) que analisa as características da Qualidade de Vida no Trabalho e os fatores que estão indiretamente ligados às tarefas no dia-a-dia do trabalhador. A coluna ao lado direito do quadro corresponde ao indicador de QVT juntamente com o número da questão encontrada no questionário. No mesmo, as questões foram colocadas em ordem aleatória para não deixar tão explícito ao respondente à qual categoria a questão está atrelada.

No questionário, os respondentes avaliaram cada questão atribuindo grau de importância e nível de satisfação, da forma como mostra o Quadro 6. A primeira coluna está relacionada ao grau de importância relacionado a determinado fator da QVT. A segunda coluna está relacionada com o nível de satisfação em questão.

*Quadro 6 – Níveis de importância e satisfação*

Item a ser avaliado	Importância atribuída	Satisfação atual
Ex: Meu local de trabalho é impo.	① ② ③ ④ ⑤	☹ ☹ ☹ ☹ ☹

*Fonte: Adaptado de Góes (2016)*

Com base nos resultados obtidos a partir das médias calculadas, foi possível identificar os fatores críticos, estes que apresentam um alto grau de importância e um alto nível de insatisfação de acordo com a percepção de cada funcionário. Conforme a Embrapa (2010), os fatores críticos presentes condizem nas variáveis que são capazes de afetar de alguma maneira o desempenho de um sistema. Por isso, esses fatores merecem uma atenção redobrada dos gestores, para assim, implementarem melhorias nas condições de vida no trabalho das amostras pesquisadas.

Foram utilizadas também questões para a obtenção de informações demográficas dos empregados, tais como: gênero, idade, estado civil, escolaridade, renda média e número de filhos. Estas, além de influenciar na percepção da QVT, servem para uma melhor compreensão e análise dos resultados. O questionário foi respondido de forma anônima, onde os funcionários se sentissem de maneira confortável para responder às questões, visando não os constranger.

Após a aplicação dos questionários, a tabulação dos dados e os gráficos foram gerados Microsoft Office Excel 2013.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados alcançados a partir da aplicação do questionário, onde inicialmente serão detalhados os itens que se referem às características pessoais dos respondentes da pesquisa e, em seguida, os resultados gerais da Qualidade de Vida no Trabalho na empresa estudada.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS E DEMOGRÁFICAS

Com o intuito de entender melhor os resultados, foram coletados também alguns dados demográficos: gênero, idade, renda média, escolaridade, número de filhos e estado civil. Responderam ao questionário um total de 143 empregados.

#### 4.1.1 Gênero

91 pessoas representam o gênero feminino, o que corresponde a 62,76% do total, enquanto 54 funcionários são do gênero masculino, equivalente a 37,24% do total de entrevistados.

Os números estão demonstrados na Figura 3 e apresentam uma superioridade numérica de pessoas do gênero feminino. A maior representatividade do setor de produção é costura. Historicamente, na região nordeste, essa atividade sempre foi desempenhada por mulheres. Nas últimas décadas a quantidade de homens costurando tem aumentado consideravelmente, porém estes ainda são minoria.

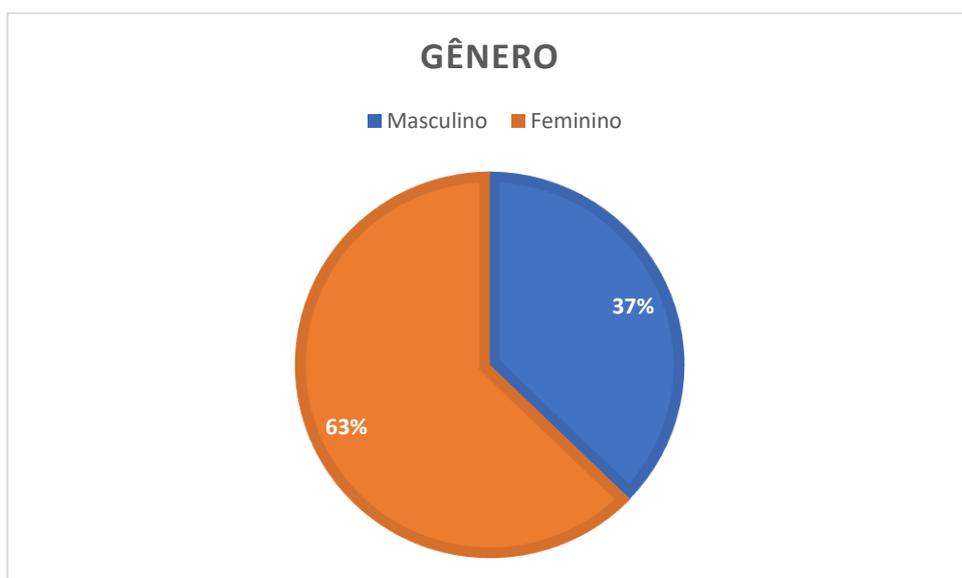


Figura 3 – Distribuição percentual por gênero

Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017

#### 4.1.2 Faixa etária

Em relação à faixa etária dos pesquisados, os resultados foram os seguintes: 84 (57,93%) funcionários possuem de 18 a 30 anos, 52 (35,86%) de 31 a 40 anos e 9 (6,20%) acima de 40 anos. Tais dados são apresentados demonstrados na Figura 4.

Percebe-se que o número de empregados acima dos 40 anos é muito pequeno. Isso pode ser justificado pelo tipo de atividade, que exige bastante vigor físico. Pessoas com idades mais avançadas sentem mais o desgaste.

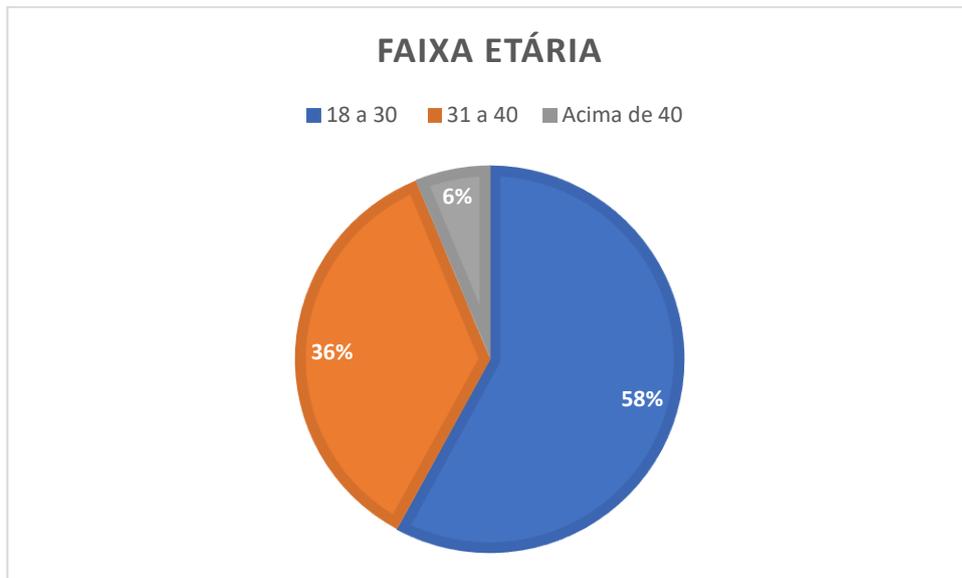


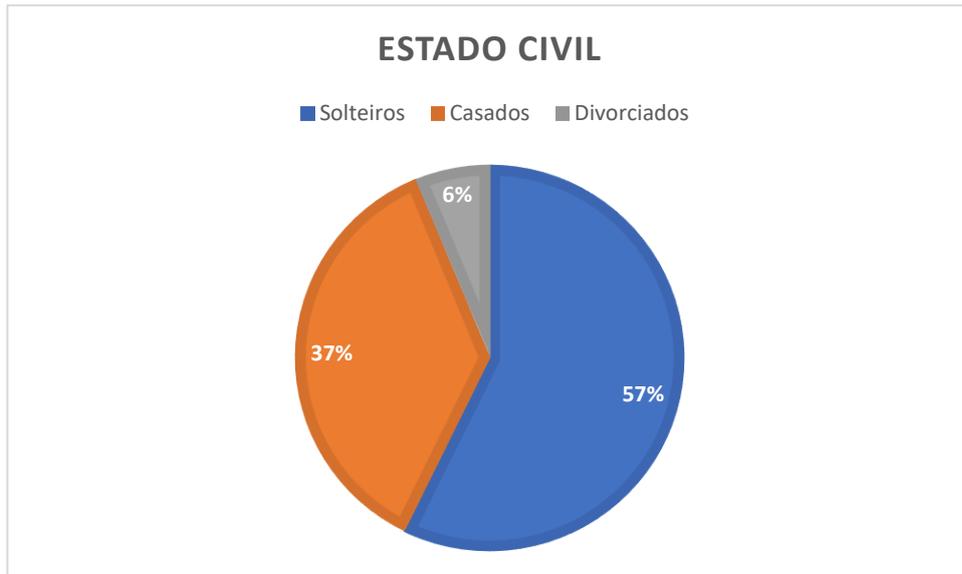
Figura 4 – Distribuição percentual por faixa etária

Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017

#### 4.1.3 Estado civil

Com relação ao estado civil dos entrevistados, 53 (36,55%) afirmam ser casados, 83 (57,24%) são solteiros e 9 (6,21%) afirma ser divorciado.

A maior representatividade de pessoas solteiras pode ser explicada pelo fato de a maior parte dos funcionários possuir 30 anos ou menos. Os dados são demonstrados na Figura 5.



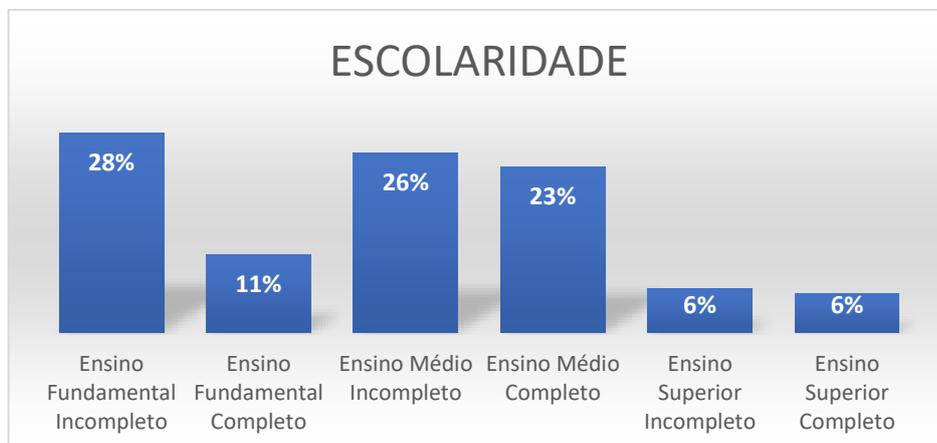
*Figura 5 – Distribuição percentual por estado civil*

*Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017*

#### 4.1.4 Escolaridade

Com relação à escolaridade dos pesquisados, 41 (28,28%) afirmam ter o ensino fundamental incompleto, 16 (11,03%) afirmam ter o ensino fundamental completo, 37 (25,52%) afirmam ter o ensino médio incompleto, 34 (23,45%) afirmam ter o ensino médio completo, 9 (6,21%) afirmam ter o ensino superior incompleto e 8 (5,52%) afirmam ter o ensino superior completo. Tais dados são demonstrados na Figura 6.

A maior parte dos funcionários entrevistados exercem funções operacionais, que não exige um nível mínimo de escolaridade. Isso explica o porquê de somente 35,18% dos funcionários terem concluído o ensino médio.



*Figura 6 – Distribuição percentual por escolaridade*

*Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017*

#### 4.1.5 Renda mensal

Com relação à faixa de renda dos respondentes, 47 (32,41%) afirmam que a renda média mensal é de até R\$ 1.000,00, 90 (62,07%) afirmam que a renda média mensal está entre R\$ 1.001,00 e R\$ 1.500,00, e 8 (5,52%) afirmam que a renda média mensal é superior a R\$ 1.501,00. Os referidos dados são demonstrados na Figura 7.

No período que as entrevistas foram realizadas, o salário para costureiras e costureiros era de R\$ 1.070,00 e para auxiliares de produção, o salário correspondia a R\$ 937,00. Como a maior parte dos funcionários são representados por essas duas categorias, isso justifica o fato de mais de 90% das pessoas receberem menos de R\$1.500,00.



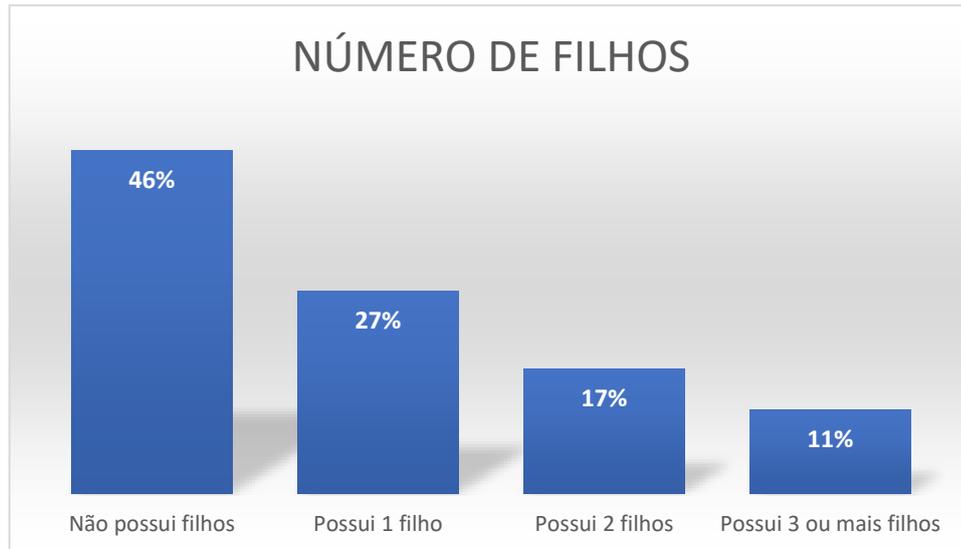
Figura 7 – Distribuição percentual por renda mensal

Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017

#### 4.1.6 Número de filhos

Com relação à quantidade de filhos dos entrevistados, 66 (45,52%) afirmam não possuem filhos, 39 (26,90%) afirmam que possuem 1 filho, 24 (16,55%) afirmam que possuem 2 filhos e 16 (11,03%) afirmam que possuem 3 ou mais filhos. Os referidos dados são demonstrados na Figura 8.

Quase metade dos entrevistados não possui filho. Isso pode ser explicado pela predominância de pessoas de baixa faixa etária.



*Figura 8 – Distribuição percentual por número de filhos*

*Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017*

## 4.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA QVT

Com o objetivo de identificar os fatores críticos da Qualidade de Vida no Trabalho na empresa, foram utilizados os resultados das médias dos itens descritos no questionário. Cada item possuía duas colunas, onde na primeira coluna continham cinco níveis de importância e na segunda coluna cinco níveis de satisfação, que foram dispostos em uma escala de 1 a 5. O Quadro 7 mostra o que cada nível significa.

*Quadro 7 - Níveis de importância e satisfação no questionário aplicado*

Fator Importância		Fator Satisfação	
1	Nada importante	1	Muito insatisfeito (a)
2	Pouco importante	2	Insatisfeito (a)
3	Razoavelmente importante	3	Indiferente
4	Muito importante	4	Satisfeito
5	Extremamente importante	5	Muito satisfeito

*Fonte: Questionário realizado em outubro de 2017*

Para determinar os níveis de QVT dos funcionários, foi criada uma escala onde são mostrados os cinco níveis de satisfação. Os dados são demonstrados no quadro 8.

A partir dos dados obtidos com a aplicação do questionário, dos 24 fatores analisados, nenhum foi considerado crítico. A média de importância ficou entre “muito importante” e “extremamente importante” para a maioria dos itens e a média de satisfação não houve ocorrência de insatisfação.

Quadro 8 - Níveis de QVT de acordo com a média de satisfação

1	2	3	4	5
Péssima	Ruim	Razoável	Boa	Ótima

Fonte: Questionário realizado em outubro de 2017

Os 24 itens do questionário aplicado foram distribuídos entre as oito categorias de QVT propostas pelo modelo de Walton, no qual foram feitas as médias de importância e satisfação dos itens para cada categoria, observando a diferença entre elas e considerando fator crítico àqueles que obtiveram maior diferença. A seguir será analisada cada categoria desse modelo com relação aos resultados obtidos.

#### 4.2.1 Compensação justa e adequada

De acordo com Walton (1973), esta categoria infere que o equilíbrio entre a remuneração e a formação adequada, ansiedades das condições de trabalho bem como a responsabilidade dele podem ajudar a definir o nível justo de compensação.

Os itens do questionário referentes a esta categoria são descritos na tabela 4.1. De modo geral, a média de importância dessa categoria resultou em 4,33, estando entre “muito importante” e “extremamente importante” e a média de satisfação foi de 4,13 ficando entre “satisfeito” e “muito satisfeito”. A partir desses resultados é verificado que os empregados estão satisfeitos com este fator.

#### 4.2.2 Condições de Trabalho

Conforme exposto por Walton (1973) em seu modelo sobre QVT, a categoria sobre as condições de trabalho demonstra que melhores condições laborais (legislação adequada, ação sindical e preocupação com os subordinados) pode elevar o nível das condições de trabalho e, em consequência a isto, a satisfação dos indivíduos.

A Tabela 1 expõe os itens condizentes com essa categoria, onde podemos observar que, de maneira geral, foi considerada “muito importante” pela média do grau de importância desses itens, e a média de satisfação ficou entre “satisfeito” e “muito satisfeito”.

Tabela 1 – Compensação justa e adequada segundo as médias de importância e satisfação

Compensação Justa e Adequada				
Nº	Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
01	A remuneração e os benefícios oferecidos pela instituição atendem às minhas necessidades.	4,3	4,1	0,2
07	Meu salário é justo em relação ao praticado no mercado.	4,4	4,2	0,2
13	Meu salário é adequado para a minha função.	4,3	4,1	0,2
<b>Total</b>		<b>13,0</b>	<b>12,4</b>	<b>0,6</b>

Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017

Tabela 2 – Condições de trabalho segundo as médias de importância e satisfação

Condições de Trabalho				
Nº	Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
10	Minha jornada de trabalho é adequada para a tarefa que desenvolvo.	4,6	4,5	0,1
11	Meu local de trabalho é limpo.	4,6	4,5	0,1
22	O material de trabalho e a sua manutenção são apropriados para a execução do meu serviço.	4,6	4,4	0,2
<b>Total</b>		<b>13,7</b>	<b>13,3</b>	<b>0,4</b>

Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017

#### 4.2.3 Uso e desenvolvimento de capacidades

Conforme Walton (1973) afirma sobre seu Modelo, esta categoria diz respeito as qualidades de trabalho como: autonomia, múltiplas habilidades, informação e perspectiva, tarefas completas e planejamento, onde segundo o autor, são necessárias para monitorar o desenvolvimento do indivíduo.

A partir da Tabela 3 é observado os itens relacionados a esta categoria. Grande parte dos itens apresentam média no grau de importância “muito importante” e no grau de satisfação entre “satisfeito” e “muito satisfeito”, mostrando que não houve nível de criticidade.

Tabela 3 – Uso e desenvolvimento de capacidades segundo as médias de importância e Satisfação

Uso e desenvolvimento de capacidades				
Nº	Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
12	Minha alocação na instituição está de acordo com a formação acadêmica que possuo.	4,4	4,3	0,1
15	Eu tenho autonomia e/ou posso opinar na execução das tarefas da minha instituição.	3,3	3,3	0,0
20	Minha função é importante para a instituição.	4,7	4,8	0,1
<b>Total</b>		<b>12,5</b>	<b>12,3</b>	<b>0,2</b>

Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017

#### 4.2.4 Oportunidade de crescimento e segurança

Esta categoria, segundo Walton (1973), versa sobre o aperfeiçoamento profissional do trabalhador, levando em consideração o desenvolvimento, a aplicação prospectiva dos conhecimentos e habilidades adquiridas e as oportunidades de avanço, a fim de projetar uma carreira e trabalho estável.

De acordo com a Tabela 4, pode-se observar que a média de importância atribuída foi entre “importante” e “muito importante”, já o nível de satisfação oscila entre “satisfeito” e “muito satisfeito”.

#### 4.2.5 Integração social na organização

Walton (1973) destaca que esta categoria se refere a natureza das relações pessoais e ao clima no ambiente de trabalho que, por sua vez, devem ser ausentes de preconceito e tomados por um clima de confiança, de plenitude e de conformidade, agindo, desta forma, na satisfação dos indivíduos.

A partir da Tabela 5 pode-se observar os itens relacionados a esta categoria. Assim, esses itens foram considerados pela média de importância como “muito importante” e pela média de satisfação como “satisfeito”, não sendo considerado um fator crítico pelos servidores, pois estes se mostram satisfeitos com a maioria dos itens.

Tabela 4 – Oportunidade de crescimento e segurança segundo as médias de importância e satisfação

Oportunidade de crescimento e segurança				
Nº	Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
06	A instituição me proporciona estabilidade no emprego.	4,8	4,8	0,0
08	A instituição oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira.	4,4	4,2	0,2
14	A instituição me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal.	4,1	3,9	0,2
<b>Total</b>		<b>13,2</b>	<b>12,8</b>	<b>0,4</b>

Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017

Tabela 5 – Integração social na organização segundo as médias de importância e satisfação

Integração social na organização				
Nº	Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
02	A comunicação interna é adequada na instituição.	4,0	3,8	0,2
03	Eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha instituição.	4,5	4,4	0,1
17	É percebida a ausência de preconceito na instituição.	4,1	4,2	0,1
<b>Total</b>		<b>12,6</b>	<b>12,4</b>	<b>0,2</b>

Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017

#### 4.2.6 Constitucionalismo

Corroborando o modelo e ponto de vista de Walton (1973), o constitucionalismo está relacionado aos direitos do trabalhador e como ele pode o defender de ações arbitrárias ou indevidas por parte dos empregadores.

Essa categoria pode ser visualizada na Tabela 6, apresentando média de importância entre “muito importante” e “extremamente importante” e média de satisfação entre “satisfeito” e “muito satisfeito”, não sendo considerada uma categoria crítica.

Tabela 6 – Constitucionalismo segundo as médias de Importância e Satisfação

Constitucionalismo				
Nº	Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
05	A instituição respeita as leis trabalhistas.	4,7	4,8	0,1
19	O meu salário é pago em dia.	4,9	4,9	0,0
21	Eu tenho gozo real e periódico de férias.	4,4	4,2	0,1
<b>Total</b>		<b>14,0</b>	<b>13,8</b>	<b>0,2</b>

Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017

#### 4.2.7 O Trabalho e o Espaço Total de Vida

Esta categoria, segundo Walton (1973), expressa o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador. Percebe-se que essa categoria, apresentada na tabela 4.7, possui média de importância entre “muito importante” e “extremamente importante” e da escala de satisfação ficou entre “satisfeito” e “muito insatisfeito”, não sendo configurada como crítica.

#### 4.2.8 Relevância Social do Trabalho na Vida

A última categoria do modelo de Walton (1973) versa sobre a importância da imagem da organização como sendo socialmente responsável para o trabalhador e sociedade, de forma que gere impacto positivo no trabalho (atividade) do indivíduo.

Conforme pode ser observado na Tabela 8, os itens dessa categoria foram considerados “importante” com média próxima de 5, e o grau de satisfação encontrado foi considerado entre “satisfeito” e “muito satisfeito” pelos servidores.

Tabela 7 – O Trabalho e o espaço total de Vida segundo as médias de importância e satisfação

O Trabalho e o espaço total de Vida				
Nº	Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
04	A instituição oferece flexibilidade no horário de trabalho.	4,3	4,1	0,2
06	A instituição respeita as folgas nos feriados e datas festivas.	4,4	4,2	0,2
18	Eu consigo equilibrar o tempo dedicado à instituição e ao convívio com a minha família.	4,3	4,2	0,1
<b>Total</b>		<b>13,0</b>	<b>12,5</b>	<b>0,5</b>

Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017

Tabela 8 – Relevância social do trabalho na Vida segundo as médias de importância e satisfação

Relevância social do trabalho na Vida				
Nº	Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
09	Eu me identifico com a instituição.	4,7	4,6	0,1
23	Eu tenho orgulho de trabalhar na instituição.	4,8	4,8	0,0
24	A instituição tem uma boa imagem perante a sociedade.	4,9	4,8	0,1
<b>Total</b>		<b>14,4</b>	<b>14,2</b>	<b>0,2</b>

Fonte: Dados do questionário realizado em outubro de 2017

### 4.3 DISCUSSÃO

A partir dos elementos apresentados e da análise das respostas dos questionários, pode-se perceber que em nenhuma das oito categorias avaliadas, presentes no modelo de Walton, houve qualquer item considerado crítico. Esse fato leva a uma reflexão quanto a veracidade das respostas obtidas durante a aplicação dos questionários.

Um fato que pode confirmar essa necessidade de reflexão é que durante a realização deste trabalho, aproximadamente um mês após a aplicação do questionário ser feita, iniciou-se um trabalho de consultoria na empresa pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), órgão que atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira.

A Apex propôs para a empresa que os funcionários respondessem a um questionário, com o objetivo de aferir o nível de satisfação e o clima organizacional. Neste questionário, vários itens coincidem com o modelo utilizado na realização deste trabalho, pois também trata de QVT.

No primeiro questionário, os funcionários foram ajuntados em grupos de cinco em seus postos de trabalho. Foi explicado a eles do que se tratava o questionário, como respondê-lo e o que significava cada resposta. Não foram lidas as questões, cada um fazia sua leitura e em caso de dúvidas, podiam perguntar.

Já o questionário da Apex foi aplicado com o auxílio do setor de gestão de pessoas, para os mesmos funcionários entrevistados anteriormente, porém o método utilizado para a obtenção das respostas foi diferente do anterior. Os empregados

foram chamados ao auditório, um subsetor por vez. As questões eram explicadas e respondidas uma de cada vez. Como resultado, foi percebido que em muitos itens os empregados se mostraram insatisfeitos e alguns itens foram considerados críticos.

As divergências nas respostas entre os dois questionários podem indicar falhas de metodologia e conseqüentemente, não condizerem com a realidade. Não se tem, porém, condições de garantir em qual dos dois questionários aplicados, foi adotado um método inapropriado. Os empregados em algum momento podem ter sentido insegurança em relação ao anonimato, e por medo de suas respostas de alguma forma os comprometer, distorceram suas respostas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais deste trabalho, com base nos resultados encontrados pela pesquisa e análises realizadas.

### 5.1 CONCLUSÕES

Observando a realidade atual das indústrias, onde necessitam produzir cada vez mais, com custos cada vez menores, aumentando metas e outros fatores que podem estimular o aumento do estresse, desmotivação e frustração no trabalho, verifica-se a importância da compreensão da QVT, com o objetivo de minimizar esses problemas.

A pesquisa tem como objetivo geral identificar os fatores críticos que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho, através da opinião dos funcionários de uma indústria de confecção na cidade de Caruaru-PE. Na prática, foram explorados os pontos destacados nos objetivos específicos descritos na pesquisa, que foram identificar na empresa os fatores de QVT, determinar o grau de importância desses fatores e determinar o nível de satisfação de cada um deles.

A pesquisa analisou diversos fatores que podem desencadear um estresse negativo nos funcionários da empresa Jodarc Indústria de Confecções Ltda e buscou identificar os fatores críticos que afetam sua QVT. O estudo mostrou-se muito relevante, pois aborda um assunto cada vez mais presente na realidade das organizações.

Para tornar a pesquisa possível, aplicou-se um questionário elaborado com uma adaptação do modelo Walton composto de 24 questões que contemplam as oito dimensões de QVT, que são: (1) Compensação justa e adequada, (2) Condições de trabalho, (3) Uso e desenvolvimento de capacidades, (4) Oportunidade de crescimento e segurança, (5) Integração social na organização, (6) Constitucionalismo, (7) Trabalho e espaço total de vida e (8) Relevância social do trabalho; além de seis perguntas demográficas com o intuito de conhecer o perfil dos entrevistados e conseqüentemente entender melhor os resultados.

Com a análise destes dados, foi observado o grau de importância e satisfação atribuído para cada fator, possibilitando a identificação de fatores críticos de QVT.

Com relação à amostra, a empresa limitou a pesquisa ao setor de produção, parte da empresa que representa 85% do quadro total de funcionários. Neste setor trabalham 172 pessoas, das quais 143 responderam ao questionário, chegando a uma amostra de 83%. Com relação às características da amostra, mais da metade possui o seguinte perfil: mulher, com menos de 30 anos de idade, solteira, não possui filhos, não concluiu o ensino médio e possui renda mensal entre R\$ 1000,00 e R\$ 1500,00.

Por meio de dados bibliográficos e análises dos dados coletados sobre o assunto, é possível afirmar que não foi encontrado nenhum fator considerado crítico na empresa. Apesar de praticamente todos os itens do questionário serem considerados importantes ou muito importantes, nenhum dos respondentes se mostrou insatisfeito em nenhuma das questões avaliadas.

Embora a pesquisa mostre que a qualidade de vida no trabalho dos funcionários seja considerada “boa”, deve ser observada a discussão abordada no tópico 4.3 deste trabalho. O questionário da Apex não foi o instrumento de coleta de dados desta pesquisa, porém através dele identificou-se uma possível falha na metodologia, talvez na linguagem utilizada ou na forma e local onde os empregados responderam ao questionário. Para que sejam investigadas essas questões, chega-se à conclusão que precisaríamos de um estudo mais aprofundado, através de uma nova pesquisa, com um método aperfeiçoado. Somente assim poderíamos confirmar se os resultados alcançados refletem a realidade.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

A partir desta pesquisa, recomenda-se refazer o presente trabalho, utilizando uma pesquisa qualitativa, que elimine as possíveis falhas de metodologia, que possa confirmar ou não os resultados alcançados.

Recomendo que sejam realizadas entrevistas com os funcionários, para que suas respostas sejam cruzadas com as dos questionários, com o objetivo de garantir que os respondentes compreenderam bem o que estava sendo avaliado, trazendo assim confiabilidade ao resultado da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- CASADO, T. **A motivação e o trabalho**. IN: FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. 17. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W.; **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. 2. ed. São Paulo: Cengage learning, 1996.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREITAS, André L.P.; SOUZA, Rennata G.B. de. **Um modelo para a avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas**. Revista Eletrônica Sistemas e Gestão. v. 4, n.2, p. 136-154, jul/dez, 2009.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. **Motivação e trabalho: análise do modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham**. Paraná: Revista Brasileira de Qualidade de Vida, 2009.

PEDROSO, Bruno. **Desenvolvimento do TQWL-42: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho**. 2010. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall Press, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes – São Paulo, 8. ed. Pearson Prentice Hall, 2009. 63

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no nível gerencial**. 4 ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1998.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 12. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. - 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEGRE & FERRAZ. **O conceito de saúde**. *Revista de Saúde Pública*, 31(5): 538-42, 1997.

SOUZA, W.J.; MEDEIROS, J.P. **Diagnóstico da qualidade de vida no trabalho (QVT) de frentistas de postos de combustíveis e suas interfaces com a qualidade dos serviços prestados**. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, Jul/Set 2007, V. 14, n. 3, p. 71 – 89.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, E.R. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática**. *RAC*, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICE A – Questionário utilizado para coleta de dados

Prezado colaborador(a),

Como graduando do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Campus Acadêmico do Agreste - CAA, estou realizando um estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários pertencentes à empresa Jodarc Indústria de Confeccões Ltda.

Solicito sua colaboração para o preenchimento deste questionário, desde já agradeço sua atenção e disponibilidade.

### ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

O questionário é composto por 24 questões que devem ser avaliadas em duas escalas: **importância e satisfação**.

**Na primeira coluna, que corresponde a escala de “importância”, você deve avaliar o grau de importância que você dá a cada item de acordo com a seguinte escala:**

- 1 – NADA IMPORTANTE
- 2 – POUCO IMPORTANTE
- 3 – RAZOAVELMENTE IMPORTANTE
- 4 – MUITO IMPORTANTE
- 5 – EXTREMAMENTE IMPORTANTE

**Na segunda coluna, que corresponde a escala de “satisfação”, você deve avaliar o seu nível de satisfação atual com relação aos itens listados, de acordo com a seguinte escala:**

-  – MUITO INSATISFEITO (A)
-  – INSATISFEITO (A)
-  – INDIFERENTE
-  – SATISFEITO (A)
-  – MUITO SATISFEITO (A)

## Questionário de Satisfação no Trabalho

Item a ser avaliado	Importância atribuída	Satisfação Atual
01. A remuneração e os benefícios oferecidos pela instituição atendem às minhas necessidades.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄
02. A comunicação interna é adequada na empresa.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄
03. Eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha empresa.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄
04. A instituição oferece flexibilidade no horário de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄
05. A instituição respeita as leis trabalhistas.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄
06. A instituição respeita as folgas nos feriados e datas festivas.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄
07. Meu salário é justo em relação ao praticado no mercado.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄
08. A instituição oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄
09. Eu me identifico com a empresa.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄
10. Minha jornada de trabalho é adequada para a tarefa que desenvolvo.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄
11. Meu local de trabalho é limpo.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄
12. Minha alocação na instituição está de acordo com a formação acadêmica que possuo.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄
13. Meu salário é adequado para a minha função.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ ☹️ 😐 😊 😄

14. A instituição me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ 😞 😐 😊 😄
15. Eu tenho autonomia e/ou posso opinar na execução das tarefas da minha empresa.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ 😞 😐 😊 😄
16. A instituição me proporciona estabilidade no emprego.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ 😞 😐 😊 😄
17. É percebida a ausência de preconceito na empresa.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ 😞 😐 😊 😄
18. Eu consigo equilibrar o tempo dedicado à instituição e ao convívio com a minha família.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ 😞 😐 😊 😄
19. O meu salário é pago em dia.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ 😞 😐 😊 😄
20. Minha função é importante para a empresa.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ 😞 😐 😊 😄
21. Eu tenho gozo real e periódico de férias.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ 😞 😐 😊 😄
22. O material de trabalho e a sua manutenção são apropriados para a execução do meu serviço.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ 😞 😐 😊 😄
23. Eu tenho orgulho de trabalhar na empresa.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ 😞 😐 😊 😄
24. A empresa tem uma boa imagem perante a sociedade.	① ② ③ ④ ⑤	☹️ 😞 😐 😊 😄

**Para finalizar a pesquisa, por gentileza preencha os dados pessoais solicitados abaixo:**

**Dados Demográficos**

1. Gênero: Masculino (  ) Feminino (  )
2. idade: \_\_\_\_\_ anos
3. Renda média mensal: R\$ \_\_\_\_\_
4. Escolaridade:    Ensino Fundamental incompleto (  )  
                          Ensino Fundamental completo (  )  
                          Ensino Médio incompleto (  )  
                          Ensino Médio completo (  )  
                          Ensino Superior incompleto (  )  
                          Ensino Superior completo (  )  
                          Solteiro(a) (  )
5. Estado Civil:    Casado / União estável (  )  
                          Divorciado(a) (  )  
                          Viúvo (a) (  )
6. Filhos: \_\_\_\_\_ (quantidade)

## APÊNDICE B – Questionário da Apex



**PEIEX**

**PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO  
PARA EXPORTAÇÃO**

**Questionário para Pesquisa de Satisfação do Funcionário**

**Indústria: JODARC**

**Nome do Técnico Extensionista:**

**Núcleo Operacional do Agreste – Caruaru**

**Apresentado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.**

## **1. DA IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

---

O início do questionário deve constar da identificação da empresa, bem como da data de aplicação da pesquisa.

## **2. INSTRUÇÕES DE RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO**

---

O questionário trata de um conjunto de temáticas relativas ao modo como o funcionário percebe a empresa, seu trabalho na instituição e seu grau de satisfação com a instituição, além da motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível que a empresa utilize este instrumento para desenvolver uma melhoria contínua dos serviços que presta, bem como para aprimorar sua relação com a instituição.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas saber a opinião pessoal e sincera do funcionário.

O questionário deve ser de natureza confidencial para melhor inferir as questões que deseja. O tratamento deste, ou seja, a divulgação dos resultados da pesquisa, deverá ser tratada de forma global, não sendo sujeita a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado. Naturalmente, esta é uma decisão da firma. Mas esse critério tem de ficar claro no questionário, antes de o funcionário responder (sobre o anonimato ou não).

## **3. ÍNDICES PARA MENSURAR O GRAU DE SATISFAÇÃO**

---

Para melhor captar o sentimento do funcionário é interessante dar opções ao entrevistado quanto ao grau de satisfação sobre cada quesito de indagação. Vamos adotar a seguinte escala nesta pesquisa:

0. Não sabe responder
1. Insatisfeito
2. Parcialmente insatisfeito
3. Parcialmente satisfeito
4. Satisfeito

Também é importante o registro de sugestões de melhoria. Aliás, este é o instrumento mais eficaz da pesquisa. Afinal, não basta reclamar, é importante fazer o funcionário se sentir parte do processo. Para tal, ouvir suas sugestões quando fizerem sentido, trará vários benefícios para o ambiente de trabalho. Além disso, ele pensará duas vezes antes de colocar qualquer coisa.

### **3. DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS**

---

A pesquisa faz sentido se puder ser apresentada ao grupo, de forma que todos possam observar as questões colocadas pelos pares. Há mais de uma forma de se divulgar este resultado:

- Se a pesquisa foi anônima (o mais recomendado), pode-se tirar uns minutos para uma discussão coletiva sobre os resultados. Importante ter um mediador que dê objetividade ao processo; a outra forma é divulgar nos quadros de avisos. Sempre falando aqui de resultados globais, expostos através de gráficos.
- Se não foi anônima, a empresa pode chamar cada funcionário e dialogar diretamente com ele. Esse processo, além de inibidor, na maioria dos casos, não traz efeitos de aprendizado para o grupo.

### **4. QUESTÕES A SEREM CONSIDERADAS**

---

A empresa deve ter flexibilidade para mudar este questionário de acordo com seus objetivos e normas de conduta. Mas é importante que, uma vez finalizado o questionário, e desde que o mesmo seja aplicado, que ele continue sendo aplicado com alguma periodicidade (trimestral, semestral ou anual) e que este questionário não sofra alterações constantes para atender ao propósito de comparação ao longo do tempo.

Algumas das questões que podem ser consideradas:

- Satisfação global dos funcionários com a empresa
- Satisfação com a gestão ou gerência imediata do setor
- Satisfação com as condições de trabalho
- Satisfações com o desenvolvimento da carreira
- Níveis de motivação

- Satisfação com o estilo de liderança
- Percepção da importância dentro do processo produtivo

Várias outras questões poderão ser consideradas, conforme os objetivos da firma, como dito. Na próxima seção, apresentamos um modelo de questionário que poderá ser replicado na íntegra ou servir de base para a pesquisa de satisfação da empresa.

## 5. QUESTIONÁRIO

---

### **QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO**

**EMPRESA** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Este questionário trata de um conjunto de temáticas relativas ao modo como você percebe a empresa, seu trabalho na instituição e seu grau de satisfação com a instituição, além da motivação sobre as atividades que desenvolve. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível que a empresa utilize este instrumento para desenvolver uma melhoria contínua dos serviços que presta, bem como para aprimorar sua relação com a instituição. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas saber sua opinião pessoal e sincera. Este questionário tem caráter confidencial. Os resultados serão tratados de forma global, portanto não sendo sujeitos a análise individualizada.

Marque com um X na opção que melhor representa seu sentimento em cada caso:

**Quadro 1. Satisfação global com a Empresa**

	0	1	2	3	4	Suas sugestões de melhoria
Imagem da empresa						
Papel da empresa na sociedade						
Forma de resolução de conflitos						
Nível de envolvimento dos funcionários nas tomadas de decisões						
Autonomia de resolução no setor						
Envolvimentos dos funcionários nas implantações de melhorias						
Mecanismo de consulta e diálogo entre funcionários e empresa						
Reconhecimento do funcionário						

0. Não sabe responder, 1. Insatisfeito, 2. Parcialmente insatisfeito, 3. Parcialmente satisfeito, 4. Satisfeito.

**Quadro 2. Satisfação com a gerência geral da Empresa**

	0	1	2	3	4	Suas sugestões de melhoria
Liderança do gestor						
Habilidade de comunicação do gestor						
Forma de apresentação dos objetivos da empresa						
Forma de recompensa dos esforços coletivos						
Forma de recompensa do esforço individual						
Postura do gestor frente a novos desafios para a empresa						
Postura do gestor frente a dificuldades ou conflitos da empresa						

0. Não sabe responder, 1. Insatisfeito, 2. Parcialmente insatisfeito, 3. Parcialmente satisfeito, 4. Satisfeito.

**Quadro 3. Satisfação com a gerência imediata no setor**

	0	1	2	3	4	Suas sugestões de melhoria
Liderança do gestor						
Habilidade de comunicação do gestor						
Forma de apresentação dos objetivos do setor						
Forma de apresentação dos objetivos de sua função específica						
Forma de recompensa dos esforços coletivos no setor						
Forma de recompensa do esforço individual no setor						
Postura do gestor frente a novos desafios para o setor						
Postura do gestor frente a dificuldades ou conflitos do setor						

0. Não sabe responder, 1. Insatisfeito, 2. Parcialmente insatisfeito, 3. Parcialmente satisfeito, 4. Satisfeito.

**Quadro 4. Satisfação com as condições de trabalho**

	0	1	2	3	4	Suas sugestões de melhoria
Ambiente de trabalho						
Resolução de conflitos						
Horários						
Oportunidades e promoções no trabalho						
Igualdade de tratamento no trabalho						
Espaço físico da empresa						
Ambiente de convivência						
Ações para a comunidade						

0. Não sabe responder, 1. Insatisfeito, 2. Parcialmente insatisfeito, 3. Parcialmente satisfeito, 4. Satisfeito.

**Quadro 5. Satisfação com o desenvolvimento da carreira**

	0	1	2	3	4	Suas sugestões de melhoria
Política de recursos humanos						
Oportunidades para desenvolver novas competências						
Incentivo ao aprendizado						
Incentivo ao esforço						
Incentivo a novas capacitações						
Compreensão dos objetivos da empresa						

0. Não sabe responder, 1. Insatisfeito, 2. Parcialmente insatisfeito, 3. Parcialmente satisfeito, 4. Satisfeito.

**Quadro 6. Satisfação com o estilo de liderança**

	0	1	2	3	4	Suas sugestões de melhoria
Liderança através do exemplo						
Aceitação para críticas construtivas						
Aceitação de sugestões de melhorias						
Estímulo a iniciativas dos funcionários						
Adequação do tratamento dispensado aos funcionários						
Empenho nos processos de mudança						

0. Não sabe responder, 1. Insatisfeito, 2. Parcialmente insatisfeito, 3. Parcialmente satisfeito, 4. Satisfeito.

**Quadro 7. Níveis de Motivação**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Suas sugestões de melhoria</b>
Participar de projetos inovadores da empresa						
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipe						
Participar de ações de capacitação						
Sugerir melhorias para a empresa						
Sugerir melhorias para o setor						
Sugerir melhorias para sua função						

**0. Não sabe responder, 1. Insatisfeito, 2. Parcialmente insatisfeito, 3. Parcialmente satisfeito, 4. Satisfeito.**