

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

JESSYCA LAYSA DE LIMA SILVA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
FATORES CRÍTICOS NA VISÃO DOS COLABORADORES
DO CENTRO DE OPERAÇÕES DA MOTORAC CARUARU.

CARUARU
2019

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

JESSYCA LAYSA DE LIMA SILVA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
FATORES CRÍTICOS NA VISÃO DOS COLABORADORES
DO CENTRO DE OPERAÇÕES DA MOTORAC CARUARU.

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior, Mestre.

CARUARU
2019

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

S586q Silva, Jessyca Laysa de Lima.
Qualidade de vida no trabalho: fatores críticos na visão dos colaboradores do centro de operações da Motorac Caruaru. / Jessyca Laysa de Lima Silva. – 2019.
62 f. ; il. : 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.
Inclui Referências.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Satisfação no trabalho. 3. Administração de empresas. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2019-218)

JESSYCA LAYSA DE LIMA SILVA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
FATORES CRÍTICOS NA VISÃO DOS COLABORADORES
DO CENTRO DE OPERAÇÕES DA MOTORAC CARUARU.**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 12 de julho de 2019

Prof. Marconi Freitas da Costa
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior, Mestre.
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Cleysson Ricardo Jordão Braga Dias, Mestre.
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador Interno

Profa. Marcela Rebecca Pereira, Mestre.
UniNassau
Examinadora Externa

A Deus, aos meus pais e ao
meu noivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por todo cuidado diário, por sua misericórdia e graça que me sustenta, por sempre me guiar e conduzir, por ter me permitido estudar em uma universidade pública, por ter me dado força para que não desistisse e por ter me iluminado para a conclusão do curso.

Aos meus pais, Ivanilda e Eraldo, por terem me gerado e criado, principalmente a minha mãe por ter me ensinado a ser hoje quem sou, por ter me conduzido pelos caminhos do Senhor, por todas renúncias para me dar a devida educação, por estar sempre ao meu lado me apoiando e incentivando, por suas orações, especialmente nesse período de produção deste trabalho e por todo amor e confiança depositada em mim.

Ao meu noivo, Isaias, por estar sempre ao meu lado e compartilhar a vida comigo, por nunca medir esforços, por acreditar em mim, por procurar várias formas de me ajudar, pela compreensão, pelo incentivo, por todo amor e carinho. Seu apoio foi fundamental.

Ao meu orientador, Prof. Luiz Sebastião, por ter me aceitado como orientanda e por não ter desistido de mim, por toda orientação e disponibilidade.

A todos vocês, meu muito obrigada!

*"É graça divina começar bem.
Graça maior é persistir na caminhada certa.
Mas a graça das graças é não desistir nunca."*

Dom Hélder Câmara

RESUMO

A presente pesquisa tem como tema principal a visão sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para os colaboradores do centro de operações da Motorac Caruaru, uma concessionária Honda localizada na cidade de Caruaru – PE. A pesquisa tem como objetivo analisar o grau de importância e satisfação dos fatores de QVT atribuídos pelos colaboradores. Para atingir os objetivos foi realizado um estudo de caráter exploratório e descritivo, com abordagem quantitativa. Foi aplicado um questionário estruturado com 24 afirmações, adaptado com base no modelo de QVT de Walton (1973). No total, houve 30 questionários respondidos, onde foram coletados dados demográficos para compreender o perfil dos respondentes, que interferem na percepção de QVT e a partir das médias obtidas, por meio de análise de dados, do grau de importância e nível de satisfação atribuídos pelos respondentes, foram apontados fatores considerados críticos, ou seja, fatores que se atribuem alto grau de importância, mas o nível de satisfação está baixo. Diante desses fatores críticos foram apresentadas recomendações de ações voltadas para a promoção de melhorias da Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores estudados.

Palavras-chaves: Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação. Fatores Críticos.

ABSTRACT

The present research has as main theme the vision on Quality of Life at Work (QWL) for the employees of the Motorac Caruaru operations center, a Honda dealership located in the city of Caruaru - PE. The research aims to analyze the degree of importance and satisfaction of the QWL factors attributed by the collaborators. In order to achieve the objectives, an exploratory and descriptive study was carried out, with a quantitative approach. A structured questionnaire was applied with 24 affirmations, adapted based on Walton's QWL model (1973). In total, there were 30 questionnaires answered, where demographic data were collected to understand the profile of the respondents, which interfere in the perception of QWL and from the averages obtained, through data analysis, the degree of importance and level of satisfaction attributed by the respondents, factors considered critical were pointed out, that is, factors that are attributed a high degree of importance, but the level of satisfaction is low. In view of these critical factors, recommendations were presented for actions aimed at promoting improvements in the Quality of Work Life of the employees studied.

Keywords: Quality of Life at Work. Satisfaction. Critical factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Pirâmide das Necessidades de Maslow	23
Figura 2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg	25
Figura 2.3 Modelos das dimensões básicas da tarefa	28
Figura 2.4 Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 Evolução do conceito de QVT.....	21
Quadro 2.2 Teorias X e Y de McGregor	27
Quadro 2.3 Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho.....	31
Quadro 2.4 Fatores que determinam o sucesso nos projetos de QVT	33
Quadro 2.5 Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho	36
Quadro 3.1 Síntese dos fatores de QVT de Walton (1973) e correspondentes no questionário	40
Quadro 3.2 Níveis de importância e satisfação	41
Quadro 4.1 Níveis de importância e satisfação no questionário aplicado	47
Quadro 4.2 Níveis de QVT de acordo com a média de satisfação	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Distribuição percentual por gênero	42
Gráfico 4.2 Distribuição percentual por faixa etária	43
Gráfico 4.3 Distribuição percentual por estado civil	43
Gráfico 4.4 Distribuição percentual por função desempenhada	44
Gráfico 4.5 Distribuição percentual por dependentes	45
Gráfico 4.6 Distribuição percentual por escolaridade	45
Gráfico 4.7 Distribuição percentual por renda mensal	46
Gráfico 4.8 Distribuição percentual por tempo de serviço	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 Fatores críticos de QVT de acordo com os colaboradores do centro de operações da Motorac Caruaru	48
Tabela 4.2 Médias de importância e satisfação das categorias de QVT de Walton.....	49
Tabela 4.3 Fatores críticos de QVT de acordo com os colaboradores que exercem a função administrativa	51
Tabela 4.4 Fatores críticos de QVT de acordo com os colaboradores que exercem a função de supervisor	51
Tabela 4.5 Fatores críticos de QVT de acordo com os colaboradores que exercem a função de vendedor.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

LTDA – Limitada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS	18
1.3.1	Objetivo Geral	18
1.3.2	Objetivos Específicos.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	20
2.2	EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO ..	22
2.2.1	A Hierarquia das Necessidades de Maslow	23
2.2.2	Fatores Motivacionais de Hezberg	25
2.2.3	Teoria X e Y de McGregor	26
2.3	MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	28
2.3.1	Modelo de Hackman e Oldham (1975)	29
2.3.2	Modelo de Westley (1979)	30
2.3.3	Modelo de Werther e Davis (1983)	31
2.3.4	Modelo de Nadler e Lawler (1983)	33
2.3.5	Modelo de Walton (1973)	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	NATUREZA DA PESQUISA	37
3.2	ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO	38
3.3	POPULAÇÃO DA PESQUISA	39
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	40
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DOS ENTREVISTADOS	42
4.2	CARACTERÍSTICAS GERAIS DE QVT	47
4.2.1	Apresentação dos Resultados de Acordo com as Oito Categorias de QVT do Modelo de Walton	49
4.2.2	Fatores Críticos de Acordo com as Funções dos Colaboradores em Estudo	50

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
5.1	CONCLUSÕES	54
5.2	RECOMENDAÇÕES	56
	REFERÊNCIAS	57
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO	61

1 INTRODUÇÃO

No referido capítulo, serão apresentados o problema e a pergunta de pesquisa, seus objetivos gerais e específicos, além das justificativas teóricas e práticas sobre os fatores críticos da qualidade de vida no trabalho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A preocupação em organizar o trabalho vem desde a administração científica, mas só recentemente as empresas tem dado maior atenção a satisfação do trabalhador no desempenho de suas tarefas, como requisito para que os índices de produtividade sejam atingidos (FERNANDES, 1996).

Foi nos anos 50 que deu início aos estudos voltados a qualidade de vida no trabalho, que indicavam experiências respaldadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, tendo o objetivo de tornar menos penosa as atividades realizadas pelos trabalhadores. Foi apenas nos anos 60 que o referido tema foi impulsionado por pesquisadores e gestores, na busca de diminuir os problemas no ambiente organizacional, priorizando o bem-estar e buscando melhorar a saúde dos trabalhadores (FERNANDES, 1996).

De acordo com Chiavenato (2004) o termo qualidade de vida no trabalho foi firmado, na década de 70, a partir de um projeto de desenho de cargo feito por Louis Davis. O conceito de QVT, para ele, está relacionado à preocupação com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores na execução de suas tarefas. Atualmente o conceito abrange os aspectos físicos e ambientais, bem como os aspectos psicológicos do local de trabalho.

A globalização, a nova era digital, os novos padrões organizacionais, a modernidade cultural e a dificuldade em conciliar qualidade de vida e estabilidade financeira acabam incentivando diversas formas de possibilitar uma sobrevivência com maior qualidade de vida. Nos últimos anos a qualidade de vida no trabalho cresceu de maneira progressiva e ordenada, com características basicamente operacionais e estabelecida para ações estratégicas da organização. Os profissionais envolvidos com o tema têm responsabilidades que se iniciam com questão de saúde e segurança e estendem-se para qualidade pessoal, qualificação profissional e cultural, planejamento e cidadania (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Para Fenandes (1996) o conceito de qualidade de vida no trabalho é vasto e se faz

necessário ser definido com clareza, uma vez que, como enfatizam Wether e Davis (1983), os cargos de trabalho representam um meio de satisfazerem todas as necessidades dos trabalhadores, não sendo apenas uma fonte de renda para os mesmos, o que reflete nitidamente em sua qualidade de vida. A autora ainda argumenta que, embora os autores desse tema apresentem enfoques diferentes ao conceituar a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, o que se torna comum para todos é o direcionamento para o fato de conciliar os interesses dos indivíduos e das organizações, assim melhorando a satisfação do trabalhador e a produtividade da empresa.

Conforme Albuquerque (1992), as organizações buscam a produtividade e processos de mudança que possibilitem aperfeiçoar seu posicionamento competitivo no mercado. A qualidade de vida no trabalho emerge perante as mudanças no ambiente empresarial, como um instrumento que vem cada vez mais adquirindo espaço como valor intrínseco das práticas de competitividade ligadas ao bem-estar dos indivíduos.

No Brasil empresas voltadas ao setor automobilístico crescem devido à necessidade de locomoção da população, incentivos do governo, às tecnologias, acesso ao crédito, facilidade de pagamentos e financiamentos. Diante disso um dos mercados que se destaca é o de vendas de motocicleta devido ao baixo valor do produto comparado ao valor de um carro (CARREIRA; BONATELLI, 2010; REIS, 2014).

Para atender essa demanda existem algumas empresas na cidade voltadas para a venda de motocicleta podendo destacar a Motorac, líder no mercado de vendas, uma concessionária do grupo Honda. A Motorac possui 7 lojas espalhadas em Pernambuco sendo a maior delas localizada na cidade de Caruaru. Deste modo, passou a ser a maior rede de concessionárias do estado de Pernambuco, uma das mais importantes do Nordeste e líder de vendas no segmento de Consórcio Honda. O foco da empresa está na qualidade Honda, conhecida mundialmente, e também no atendimento ao cliente (MOTORAC, 2019).

Com base no exposto, será apresentada nesta pesquisa, um estudo realizado no centro de operações da empresa Motorac LTDA, uma concessionária Honda situada na cidade de Caruaru-PE, e que tem como objetivo analisar os fatores críticos que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho destes profissionais.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Diante da problemática apresentada na seção anterior, a pesquisa é orientada através da seguinte pergunta: **Quais os fatores críticos que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho a partir da visão dos colaboradores do Centro de Operações da Motorac na cidade de Caruaru – PE?**

1.3 OBJETIVOS

Com base no problema e pergunta de pesquisa, apresentados nas seções anteriores, a referente pesquisa é norteada pelos objetivos gerais e específicos apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar os fatores críticos que interferem na qualidade de vida no trabalho a partir da visão dos colaboradores do centro de operações da Motorac na cidade de Caruaru - PE.

1.3.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, os objetivos específicos da pesquisa são:

- Identificar fatores que possam interferir na qualidade de vida no trabalho.
- Determinar a importância da qualidade de vida no trabalho dada pelos colaboradores do centro de operações da Motorac.
- Indicar a satisfação dos colaboradores em relação a qualidade de vida no trabalho.
- Identificar os fatores críticos de Qualidade de Vida no Trabalho a partir da visão dos colaboradores por função: administrativa, supervisores de vendas e vendedores.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Nesta seção são apresentadas as justificativas teóricas e práticas da pesquisa, demonstrando sua importância sobre a qualidade de vida no trabalho no centro de operações.

1.4.1 Justificativas Teóricas

A presente pesquisa possui relevância acadêmica, visto que a Qualidade de vida no trabalho é um tema que vem sendo estudado com maior frequência e possui conceito amplo e diversas interpretações. Dessa forma, o estudo trará novos conhecimentos acerca do assunto e possibilitar a ciência da visão dos colaboradores estudados em um setor específico. Além de contribuir para estudos futuros sobre a Qualidade de vida no trabalho, poderá também, servir como consulta para aprofundar o tema.

Diante de tantas contribuições temáticas, o presente estudo irá agregar teoricamente, especificamente no que se diz respeito a constatação que não há um modelo único que possa ser utilizado para diferentes grupos nos estudos acerca de Qualidade de Vida no Trabalho.

1.4.2 Justificativas Práticas

Do ponto de vista prático, a referente pesquisa é de grande importância para os colaboradores em estudo, para entenderem um pouco sobre a qualidade de vida no trabalho, visto que é um assunto pouco abordado. Será possível analisar a visão dos colaboradores e como os mesmos avaliam seu bem-estar e suas atividades realizadas no dia a dia, podendo demonstrar a relação com a Qualidade de Vida no Trabalho.

A partir da pesquisa a gestão terá ciência da visão dos colaboradores e dos fatores críticos, que são aqueles fatores em que os funcionários atribuíram um alto grau de importância, porém um baixo grau de satisfação. Dessa forma, poderá planejar e desenvolver ações gerenciais acerca do diagnóstico obtido, visando obter melhorias na qualidade de vida dos seus colaboradores e um alto grau de satisfação.

No presente capítulo foram expostos o problema de pesquisa e os objetivos da mesma. No capítulo que segue será apresentada a fundamentação teórica, que serviu como base para as escolhas metodológicas do presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será exposto alguns conceitos ligados a Qualidade de Vida no Trabalho, tema do presente estudo. Além disso, será apresentado uma breve síntese histórica de como surgiu a QVT e seus estágios, e por fim, serão apresentados os principais modelos teóricos e seus autores, que serviram de base para a formulação desta pesquisa.

2.1 CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho são direcionados a discussões sobre o bem-estar e condições de vida dos indivíduos no ambiente organizacional fora dele, como também em todo universo. É um tema bastante discutido por ser vasto e, de certa forma, confuso. Suas definições percorrem desde cuidados médicos postos pela legislação de saúde e segurança, motivação, atividades naturais dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, entres outros diversos. (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Conforme Rodrigues (2009), o tema sempre foi uma preocupação do homem desde o princípio, sempre buscando facilitar ou levar a satisfação e o bem-estar ao trabalhador na realização de todas suas atividades.

O conceito de qualidade de vida no trabalho está voltado em resgatar valores humanísticos e ambientais ignorados por uma sociedade industrializada favorável ao avanço tecnológico e ao crescimento econômico, vem ao encontro de tais preocupações, com apoio em dois pontos básicos: a produtividade e melhores condições de trabalho (FERNANDES, 1996).

Chiavenato (2004) afirma que a Qualidade de Vida no Trabalho compreende duas posições opostas: de um lado está a empresa com os seus interesses voltados para o que potencializa sua produtividade e qualidade; do outro, estão os colaboradores lutando por melhorias quanto a sua satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho. Para Limongi-França (2009) a visão dos colaboradores pode ser percebida como o bem-estar referente às suas necessidades particulares, à expectativa de vida e à relação no meio social; já a visão da organização é determinada pela valorização dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, pelas condições oferecidas pela organização, bem como pelo cuidado com o ambiente físico.

Contudo, a definição de Qualidade de vida no trabalho se torna um pouco complexa devido a sua amplitude, além do seu caráter subjetivo, por depender de fatores internos e externos que variam de pessoa para pessoa, podendo ser influenciada pelo dia a dia do colaborador, sua história de vida e seus hábitos, sendo tudo isso independentes das políticas adotadas pela empresa. Em um contexto onde a empresa tem como objetivo sua produtividade e seus lucros, seus colaboradores convivem com uma rotina de trabalho cada vez mais desgastante, logo, a definição de Qualidade de vida no Trabalho se torna algo desafiador. (RIBEIRO; CAMPOS 2009).

Nadler e Lawler (1983) mostra uma visão significativa da evolução dos conceitos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho ao longo dos anos, advindo da década de 50, conforme mostra o quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Evolução do Conceito de QVT

Concepção evolutiva da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	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 como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, método ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista 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 do 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 panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (década de 90 em diante)	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) adaptado.

Conforme Freitas e Souza (2009) durante a evolução dos conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho é percebido uma maior preocupação entre organização e colaboradores no que se diz respeito em proporcionar um melhor ambiente de trabalho. E ao longo dos anos com a evolução da Qualidade de Vida no Trabalho, Nadler e Lawler (1983) concluíram que o tema foi, inicialmente, feito para estudos das reações de cada trabalhador em seu dia a dia, logo após

como uma ligação cooperativa entre empresa e colaborador, e finalmente, como um instrumento de trabalho que tem como objetivo o aumento da produtividade junto com a satisfação.

2.2 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

É possível identificar fatos históricos que contribuíram para a melhoria das condições de trabalho com alterações na execução de tarefas, como exemplo, os ensinamentos de Euclides (300 a.C.) de Alexandria sobre os princípios da geometria que serviram de inspiração para melhorar o método de trabalho dos agricultores que viviam à margem do Rio Nilo, assim como a Lei das Alavancas, de Arquimedes (287 a.C.) que trouxe a redução dos esforços físicos dos trabalhadores (RODRIGUES, 2009).

Ainda conforme Rodrigues (2009), as pesquisas sobre Qualidade de Vida no trabalho tiveram início nos anos 50 com os estudos de Eric Trist e outros colaboradores, no Tavistok Institute em Londres. Estes estudos trouxeram à tona uma maior preocupação com o tema e deu origem a abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como princípio a satisfação do trabalhador e seu bem-estar. Somente na década de 60, a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho ganhou força a partir da conscientização da importância de conseguir melhores formas de organizar o trabalho, a fim de diminuir os efeitos negativos sobre o trabalhador (TOLFO; PICCININI, 2001).

Com tudo isso, a expressão Qualidade de Vida no Trabalho só foi inserida, publicamente, na década de 1970 através do projeto sobre desenho de cargos desenvolvido por Louis Davis (CHIAVENATO, 2004). De acordo com Tolfo e Piccinini (2001), a primeira fase do movimento estendeu-se até 1974. Em virtude a crise do petróleo, alta inflação, e da preocupação com desacordos econômicos houve uma estagnação no desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho. Diante esse cenário a necessidade de sobrevivência da organização resultou na não priorização dos interesses dos trabalhadores.

De acordo com Rodrigues (2011), o número da população cresceu em grande escala durante o século XVIII e junto a isso a demanda pelo consumo aumentava, acarretando a produção e o aperfeiçoamento tecnológico nas indústrias. Nesta época houve grande influência sobre a racionalização do trabalho do autor Smith (1794), onde o mesmo afirmava que a tarefa era realizada com maior atenção e agilidade pelo trabalhador, o que diminuía o tempo de produção.

O trabalhador era motivo de preocupação devido a monotonia ocasionada pelas atividades muito especializadas, e fatores como motivação e melhoria no ambiente interno passaram a ser estudados, e até colocados na forma prática em algumas empresas (RODRIGUES, 2011). Segundo Jones e George (2008), esses estudos começaram com Frederick W. Taylor, onde era necessário estudar a relação das pessoas e a sistematização das tarefas e processos de trabalho para o aumento e eficiência da produção. Para eles, a Administração Científica juntamente com a Escola Clássica, não conseguiram estimular e motivar os colaboradores, pois geraram mais aspectos negativos do que positivo, tornando o ser humano mais uma peça na produção.

Dessa forma, o destaque dado aos procedimentos e tarefas, foi substituído na Escola de Relações Humanas pela ênfase nas pessoas. Esses estudos foram desenvolvidos entre 1924 e 1931 por Elton Mayo, conduziu junto a uma equipe uma pesquisa detalhada sobre motivação no trabalho, sendo o pontapé inicial para os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (CARVALHO; SERAFIM, 1995; RIBEIRO; CAMPOS, 2009).

Viera (1996) afirma que para melhor entender sobre satisfação, insatisfação e motivação na esfera do trabalho vários autores iniciaram estudos sobre o tema, e que depois serviram como base para o estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Alguns destes autores são: Frederick Herzberg, Douglas McGregor e Abraham Maslow.

2.2.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades foi formulada pelo psicólogo Abraham Maslow em 1943. Esta teoria defende que o que gera motivação no comportamento humano são as necessidades insatisfeitas, onde as pessoas buscam meios para satisfazê-las e consequentemente gerar motivação por meio dessas necessidades (MOTTA, 2010; LACOMBE; HEILBORN, 2008).

De acordo com Robbins (2009), Maslow afirma que conforme uma necessidade é atendida, a próxima torna-se o centro. As necessidades são divididas como mostra a pirâmide (Figura 2.1), no topo estão as necessidades de nível mais alto, como auto realização, e são satisfeitas no ser humano de forma interna, enquanto na base ficam as necessidades básicas, satisfeitas de forma externa, como por exemplo, através de benefícios e remuneração.

Figura 2.1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (1994)

Chiavenato (1994) descreve as cinco necessidades detalhadamente e de acordo com a pirâmide, como mostra a figura 2.1. Sendo elas:

- **Fisiológicas:** São necessidades associadas aos benefícios, salários e condições positivas de trabalho proporcionados pela organização. Também podem ser definidas como necessidades básicas, sendo essas: repouso, desejo sexual, fome, abrigo e tudo que assegure a sobrevivência do indivíduo;
- **Segurança:** Estas necessidades estão relacionadas a estabilidade no emprego, aposentadoria, seguro-desemprego, entre outros aspectos que permita o indivíduo se sentir seguro. Manifesta-se quando as necessidades fisiológicas estão quase satisfeitas e impulsionam o desejo do ser humano a se proteger de todo perigo, seja ele imaginário ou real, em busca de proteção contra qualquer ameaça.;
- **Sociais:** Desperta o sentimento de fazer parte de algum grupo social e de prováveis encontros fora da organização. Também desperta o indivíduo às relações sociais, a participação, o amor e afeto, a aceitação, a estar rodeado dos amigos e colegas de trabalho;

- **Autoestima:** Estas necessidades estão ligadas a posições que apreciem a identidade do colaborador e possibilitem autonomia. Também estão associadas ao modo de como o próprio indivíduo se enxerga e se examina, contendo prestígio, autoconfiança, aceitação social e consideração. A sua frustração pode acarretar sentimentos como fraqueza, dependência, inferioridade e impotência, levando o mesmo a baixos níveis de motivação;
- **Autorrealização:** Essas necessidades transformam o trabalho em um aspecto importante na vida do trabalhador e estão associadas ao uso dos talentos individuais. São as necessidades que fazem com que, ao longo da vida, as pessoas desenvolvam seu potencial, tornando-as mais do que são e transformando-as em tudo o que possam ser. São as necessidades mais altas e estão no topo da pirâmide.

Apesar da teoria de Maslow ter sido bastante reconhecida e utilizada no âmbito dos administradores, não há comprovação que ele funcione e que de fato melhore os níveis de motivação dos trabalhadores, em relação a maneira que as dimensões são propostas por Maslow existem poucas provas e poucos embasamentos (ROBBINS, 2009).

2.2.2 Fatores Motivacionais de Herzberg

O psicólogo Frederick Herzberg iniciou seus estudos sobre motivação, em meados da década de 50, se baseou em estudos já existentes e realizou uma pesquisa com 200 pessoas, entre elas engenheiros e contadores. A pesquisa questionava sobre quando se sentiam bem e quando se sentiam mal em seu ambiente de trabalho. Herzberg notou que as primeiras observações dependiam do conteúdo do trabalho e as segundas dependiam do contexto do trabalho. Dessa forma, o autor dividiu esses fatores em motivacionais e higiênicos (CASADO, 2002; MAXIMIANO, 2011).

Os fatores motivacionais são aqueles que fazem o trabalhador se sentir bem no ambiente de trabalho, e estão ligados ao reconhecimento, crescimento, progresso e autonomia na organização. Já os fatores higiênicos são os de natureza externa, ligados a insatisfação, faz com que os trabalhadores se sintam mal em sua rotina de trabalho, e estão relacionadas as condições de trabalho, salários, política da empresa e ao relacionamento com supervisores e colegas (CASADO, 2002).

Conforme mostra a figura 2.2, os fatores que estão relacionados com a satisfação divergem dos fatores que geram insatisfação.

Figura 2.2 – Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Chiavenato (1994)

Lacombe (2005) diz que de acordo com Herzberg, para que se tenha maior produtividade se faz necessário que os fatores motivacionais sejam estimulados, pois são através deles que se alcançam os resultados desejados. Já os fatores higiênicos precisam ser organizados, de modo que não fiquem abaixo das expectativas dos empregados no ambiente de trabalho, dessa forma não gera insatisfação.

Apesar de algumas críticas, poucos são os administradores que não conhecem os estudos de Herzberg. Seus trabalhos influenciaram consideravelmente os estudos sobre motivação, onde afirma que os maiores benefícios financeiros não geram motivação nos trabalhadores, mas gera quando suas tarefas se tornam interessante (MORIN E AUBÉ, 2009; ROBBINS, 2009).

2.2.3 Teoria X e Y de McGregor

Na visão de McGregor, para administração científica, o trabalho atendia somente as necessidades básicas dos trabalhadores, porém não atendia as necessidades egoístas, como intitulava o autor, essas necessidades podem ser determinadas como status, reconhecimento e aprovação. Tais necessidades não sendo atendidas, a organização não irá disponibilizar de um bom nível de Qualidade de Vida no Trabalho para seus colaboradores (RODRIGUES, 2009).

Depois de estudar a forma como a gerência administrativa tratava seus funcionários, McGregor criou uma teoria onde define o ser humano em duas visões opostas: uma negativa, chamada de Teoria X, que se fundamenta em visões erradas sobre a natureza humana, e outra positiva, chamada de Teoria Y, que se fundamenta em visões sobre a teoria da motivação na

natureza humana (CHIAVENATO, 1999; ROBBINS, 2009).

Chiavenato (1999) define as duas formas diferentes de ver o trabalhador, segundo os estudos de McGregor.

Teoria X: Os indivíduos necessitam ser forçados e ameaçados para cumprir as tarefas de forma eficaz, além de ser chamados como preguiçosos e que não gostam de assumir responsabilidades. Os mesmos são taxados por não gostar de trabalhar e até evitam, ainda assim o fazem pela segurança que lhes é proporcionada; gostam de ser mandados e são passivos aos gerentes.

Teoria Y: São indivíduos que tem liberdade para tomar decisões próprias e autocontrole. E ao contrário dos indivíduos da teoria X, essas são motivadas e satisfeitas trabalhando, sempre à procura de alcançar metas e objetivos; gostam do que fazem, desbravam novas habilidades e potencialidades para desempenhar suas tarefas, assimilando-as ao lazer, como uma atividade natural do dia-a-dia.

No quadro 2.2 é possível observar a comparação dos pontos principais entre as teorias X e Y:

Quadro 2.2 – Teorias X e Y de McGregor

TEORIA "X"	TEORIA "Y"
1- Para a maioria das pessoas o trabalho é desagradável.	1 - Se as condições forem favoráveis, o trabalho é tão natural quanto um jogo.
2 - A maioria das pessoas não são ambiciosas, têm pouco desejo de responsabilidade e preferem ser dirigidas.	2 - Na maioria das vezes, o autocontrole é indispensável para alcançar metas organizacionais.
3 - A maioria das pessoas tem pouca capacidade criativa para solucionar problemas organizacionais.	3 - A capacidade criativa na solução de problemas organizacionais está amplamente presente nas pessoas.
4 - Motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança.	4 - Motivação ocorre tanto nos níveis de afiliação, estima e auto realização, quanto nos fisiológicos e de segurança.
5 - A maioria das pessoas deve ser rigorosamente controladas e comumente coagidas, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.	5 - As pessoas podem se autodirigir e ser criativas no trabalho, caso sejam motivadas de forma adequada.

Fonte: adaptado de Carvalho e Serafim (1995).

Todavia, Robbins (2009) diz que não existem comprovações que os estudos e aplicação dessas teorias sejam aceitas no meio empresarial, e em relação a teoria Y, não existe fundamentação suficiente que comprove que a mudança no comportamento do trabalhador

torna-o mais motivado. Segundo Lacombe e Heilborn (2008), alguns estudos que já foram feitos alegam que o uso da teoria X resulta no alcance de melhores resultados do que a teoria Y.

A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho ressurgiu em meados da década de 1979, devido à perda de competitividade nas indústrias norte-americanas diante do êxito do modelo japonês de gestão, alcançado por meio da implantação de técnicas de reestruturação de processos, diretamente relacionado a uma estrutura que aprecia o indivíduo e o trabalho em equipe. Esta perda de competitividade provocou a investigação de estilos gerenciais de outros países, bem como a comparação dos programas de produtividade com os esforços para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (TOLFO; PICCININI, 2001; SOUZA; MEDEIROS 2007).

Em conformidade com Fernandes (1996), foi também nesse cenário de preocupação com a competitividade nas empresas que surge posteriormente no Brasil a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho, orientada para o aumento de abertura para importação de produtos estrangeiros e na esteira dos programas de qualidade total. Estudos são realizados para adequar os modelos estrangeiros ao contexto brasileiro, assim como com base na cultura local desenvolver um modelo próprio (RODRIGUES, 2009).

No decurso do processo de evolução, a Qualidade de Vida no Trabalho foi alterada de diversas maneiras e influenciada tanto pelos contextos sociopolíticos em que os modelos foram idealizados e por características ideológicas, valores e vivências dos autores, como pelas mudanças constantes que as organizações tem passado, dentre outros fatores. Atualmente, as principais ideias da Qualidade de Vida no Trabalho dirigem-se para um ponto comum: Diminuir efeitos indesejáveis dos pontos de tensão entre indivíduo e organização (SOUZA; MEDEIROS, 2007).

Na próxima seção alguns modelos clássicos sobre Qualidade de Vida no Trabalho serão apresentados, incluindo o modelo que será usado como base para esta pesquisa.

2.3 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Conforme Chiavenato (2004), a qualidade de vida no trabalho não é apenas determinada pelas características de cada indivíduo ou de cada organização, mas, sobretudo pela atuação sistêmica entre essas características. Por essa razão, vários estudiosos

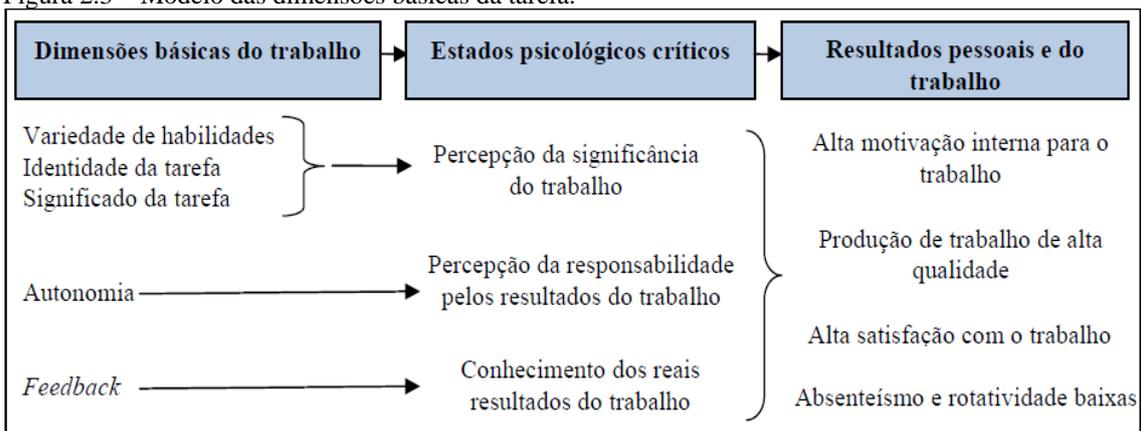
apresentaram modelos sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

Com o intuito de contribuir para o movimento da Qualidade de Vida no trabalho nas organizações vários modelos foram criados ao longo do tempo e diversos autores são responsáveis pelas suas criações. Dentre esses modelos, serão destacados para o presente estudo: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983) e Nadler e Lawler (1983). Eles irão servir de embasamento para esta pesquisa, o modelo de Walton irá obter maior atenção, pois refere-se a um modelo de Qualidade de Vida no Trabalho que está relacionado à dimensão do trabalho juntamente com a vida do trabalhador, observando assim, os fatores atrelados à vida dos colaboradores que comprometem na execução das atividades diárias no ambiente organizacional.

2.3.1 Modelo de Hackman e Oldham (1975)

O modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) defende que para alcançar resultados positivos pessoais e do trabalho, como elevada satisfação e motivação, é necessário obter os três estados psicológicos críticos do trabalhador, são eles: conhecimentos e resultados do trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho e significância percebida do trabalho (FREITAS; SOUZA, 2009; PEDROSO, 2010). A figura 2.3 exemplifica o modelo.

Figura 2.3 – Modelo das dimensões básicas da tarefa.



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975) apud Freitas e Souza (2009, p.142)

Conforme Hackman e Oldham (1975) apud Freitas e Souza (2009), os estados psicológicos críticos são formados pela presença de cinco dimensões básicas: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback do próprio trabalho. Os autores também discorrem a respeito de mais duas dimensões: feedback extrínseco

e inter-relacionamento. De acordo com Freitas e Souza (2009) e Moraes et al (2001), as dimensões são descritas do seguinte modo:

- **Variedade de habilidades:** grau em que o trabalho requer o uso de diferentes talentos e habilidades para a realização de uma variedade de atividades;
- **Identidade da tarefa:** grau em que o trabalho é completamente realizado com resultados visíveis, sendo formado por tarefas identificáveis;
- **Significado da tarefa:** grau no qual o trabalho tem considerável influência na vida ou no trabalho de outras pessoas, dentro da própria organização ou na sociedade;
- **Autonomia:** grau com que o trabalho permite a independência, liberdade e a discricção do trabalhador no planejamento de suas atividades e na definição dos procedimentos que serão usados;
- **Feedback do próprio trabalhador:** as atividades executadas fornecem ao trabalhador a possibilidade de avaliar seu desempenho;
- **Feedback extrínseco:** o trabalhador irá obter informações sobre o seu desempenho, através da opinião de terceiros, como clientes ou superiores hierárquicos;
- **Inter-relacionamento:** a tarefa proporciona contato com outras pessoas, resultando relacionamento saudável entre funcionários e com clientes internos e externos.

Para Pedroso (2010), o modelo de Hackman e Oldham (1975) propõe, a partir das tarefas executadas, medir o grau de motivação dos trabalhadores. Moraes et al (2001), afirma que o trabalhador irá desempenhar seu trabalho mais motivado, os níveis de absenteísmo irão diminuir e será possível gerar um maior nível de qualidade nos serviços e produtos, caso os três estados psicológicos sejam atingidos.

2.3.2 Modelo de Westley (1979)

Westley (1979), em seu modelo analisa e classifica as quatro dimensões que vem a ser obstáculos e afetam a percepção sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, sendo elas: a

econômica (injustiça), a política (insegurança), a psicológica (alienação) e a sociológica (anomia) (RODRIGUES, 2009). Desta forma, associados a estas quatro dimensões é possível observar no quadro 2.3 os indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho.

Quadro 2.3 - Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho.

ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
Equidade salarial; remuneração adequada; benefícios; local de trabalho; carga horária; ambiente externo.	Segurança emprego; atuação sindical; retro informação; liberdade de expressão; valorização do cargo; relacionamento com chefia.	Realização potencial; nível de desafio; desenvolvimento profissional; criatividade; auto avaliação; variedade de tarefa; identificação com a tarefa.	Participação nas decisões; autonomia; relacionamento interpessoal; grau de responsabilidade; valor pessoal.

Fonte: Westley (1919) apud Fernandes (1996, p.53)

Conforme Pedroso (2010), o estudo de Westley (1979) tem como finalidade crucial minimizar as quatro problemáticas que interferem o alcance da Qualidade de Vida no Trabalho para os trabalhadores: injustiça, insegurança, alienação e anomia. Portanto, será somente a partir da humanização dos postos de trabalho que este objetivo será atingido. Para Rodrigues (2009), este modelo tem como plano sanar estas problemáticas por meio do desenvolvimento das habilidades individuais e alguns métodos sociotécnicos em grupo.

2.3.3 Modelo de Werther e Davis (1983)

O avanço da Qualidade de Vida no trabalho nas organizações era visto como uma maneira de fazer com que os cargos fossem mais produtivos e satisfatórios e uma das formas de melhoria apontada por Werther e Davis (1983) está baseada na reformulação de cargos. Os autores ainda argumentam que embora alguns colaboradores tenham boas condições de trabalho, bons salários e bons supervisores, as atividades realizadas na organização possam ser tediosas. Ligado a isso, a rotina de trabalho na vida do colaborador consiste em um fator

negativo para o mesmo e para a organização (PEDROSO, 2010).

O modelo apresentado por Werther e Davis (1983) examina a Qualidade de Vida no Trabalho relacionada a projeto de cargos, envolvendo fatores ambientais, organizacionais e comportamentais (ASFORA, 2004). A figura 2.4 é uma demonstração simples dos referidos fatores e seus componentes.

Figura 2.4 – Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho.



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

Rodrigues (1998) mostra os fatores que servem de base para o modelo de Werther e Davis (1983) da forma que segue:

- **Elementos organizacionais:** Está relacionado à busca da eficiência, que pode ser alcançada a partir da racionalização da produção. Também se refere à especialização e ao fluxo do trabalho. A abordagem mecanicista e as práticas de trabalho são ferramentas para análise da especialização, que procura identificar cada tarefa em um cargo colocando-as de modo que diminua o tempo e o esforço dos trabalhadores.
- **Elementos Ambientais:** São as condições externas a organização, as expectativas sociais, as disponibilidades e as habilidades. Para que o cargo não seja direcionado abaixo ou acima das pretensões do trabalhador o fator habilidade deve ser considerado o mais importante.
- **Elementos comportamentais:** São as necessidades, para os colaboradores, consideradas de alto nível. Estas necessidades estão associadas a valorização do cargo, variedade de habilidades, a autonomia, feedback, entre outras.

2.3.4 Modelo de Nadler e Lawler (1983)

O foco dos estudos de Nadler e Lawler (1983), inicialmente é, para determinar um conceito sólido a respeito de Qualidade de Vida no Trabalho; para que serve; o que é; quais os benefícios esta pode proporcionar ao trabalhador, tendo atenção com seu bem-estar e saúde, e quais resultados a mesma promove à organização (PEDROSO, 2010).

Chiavenato (2004) afirma que o modelo de Nadler e Lawler (1983) está firmado em quatro princípios que possibilitam a melhoria na Qualidade de Vida no Trabalho, sendo eles: participação dos funcionários nas decisões; reestruturação do trabalho por meio do enriquecimento de tarefas e de grupos independentes de trabalho; inovação no sistema de recompensas para estimular o clima organizacional; e a melhoria no ambiente de trabalho em relação a carga horária e condições físicas e psicológicas.

Os autores deste modelo aditam, além desses fatores, mais três pontos que para obter sucesso precisam ser levados em consideração. São eles: o desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da empresa, alterações na gestão e no planejamento organizacional, e mudança no comportamento gerencial, fazendo com que a alta gerência se torne também parte destes projetos (RODRIGUES, 2009; PEDROSO, 2010).

Quadro 2.4 – Fatores que determinam o sucesso nos projetos de QVT.

FATORES	DESCRIÇÃO
Percepção da necessidade;	Todas as partes envolvidas devem notar a existência de problemas e a oportunidade de resolvê-los.
Enfocar um problema saliente na organização;	O principal foco do programa deve ser a resolução de um problema que afeta toda a organização;
Estruturação para a identificação e resolução dos problemas;	Deve ser criada uma estratégia para se identificar todos os problemas existentes na organização e arquitetar corretamente estratégias para a resolução desses problemas. Por fim, deve haver um treinamento dos envolvidos para minimizar ou extinguir o problema.
Recompensar processos e resultados positivos;	Deve-se haver recompensas para ideias propicias, projetos bem-sucedidos e trabalhos bem realizados para motivar as pessoas a continuar participando destas atividades.
Motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo;	Algumas tarefas na empresa são divididas em várias etapas e envolvem um grande investimento de tempo, esforço e dinheiro, para resultados que não advém de imediato. Por isso, os esforços usado com essas tarefas devem ser reconhecidos em cada uma de suas etapas, para que os envolvidos sintam-se motivados a continuar realizando o trabalho de forma satisfatória.
Envolver a organização como um todo;	As atividades de Qualidade de Vida no Trabalho não devem se restringir a determinados grupos, mas sim, a toda a organização.

Fonte: Nadler e Lawler (1983) apud Pedroso (2010 p. 84 e 85) adaptado.

No quadro 2.4 é possível observar, de forma detalhada, o modelo proposto por Nadler e Lawler (1983) apud Pedroso (2010), onde apresenta os fatores que influenciam no sucesso dos projetos sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

2.3.5 Modelo de Walton (1973)

Walton (1973) colaborou com os estudos da Qualidade de Vida no Trabalho, a partir de questões que auxiliaram na determinação de oito categorias conceituais onde formam uma estrutura capaz de analisar as características da QVT, observando aspectos ligados indiretamente à tarefa (RODRIGUES, 2009). Levando em consideração as diversas formas de entendimento desse modelo, as categorias podem ser descritas do seguinte modo.

- **Compensação justa e adequada:** O trabalho é visto como forma do indivíduo conseguir os meios de sobrevivência. A compensação recebida pelo trabalho realizado pode variar de acordo com alguns fatores, como, por exemplo, experiência e responsabilidade, talento ou habilidade, demanda ou média do mercado (RODRIGUES 2009).
- **Condições de trabalho:** O colaborador deve trabalhar em condições favoráveis ao seu bem-estar e saúde. A organização deve prover de instalações com boas condições físicas, condições de trabalho que minimizem o risco de doenças e acidentes, estabelecer um limite de idade quando o trabalho for nocivo (ARELLANO; LIMONGI FRANÇA, 2002; RODRIGUES, 2011).
- **Uso e desenvolvimento de capacidades:** Parâmetros relacionados às oportunidades onde o colaborador pode mostrar suas habilidades e conhecimentos profissionais, sendo definidas por Walton, em: autonomia no trabalho, múltiplas habilidades, informações e perspectivas, planejamento e tarefas (PEDROSO, 2010).
- **Oportunidade de crescimento e segurança:** Refere-se as oportunidades de carreira e estabilidade no emprego, tendo como pré-requisito fundamental a educação formal, sendo imprescindível quando se pretende cargos mais altos dentro da organização. Para o alcance destes critérios deve-se utilizar de novas habilidades e conhecimentos, constante desenvolvimento do conhecimento e capacidades do trabalhador, segurança proporcionada pelo emprego e remuneração (PEDROSO, 2010; RODRIGUES, 2009).

- **Integração social na organização:** A ausência de preconceitos relacionados a raça, cor, sexo, nacionalidade, religião ou aparência física, gera um ambiente de trabalho agradável e de boa integração social. Para conservar este ambiente, também se faz necessário que se tenha democracia social, bem como, comunicação aberta, companheirismo e união (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002; RODRIGUES, 2011).
- **Constitucionalismo:** Os direitos e deveres dos trabalhadores estão correlatos a uma elevada Qualidade de Vida no trabalho. Os principais aspectos são: direito à privacidade, livre diálogo, e garantia a tratamento justo em caso de problemas no emprego (RODRIGUES, 2011).
- **O trabalho e o espaço total da vida:** As experiências vividas pelo trabalhador podem gerar efeitos tanto positivos, quanto negativos em sua vida familiar ou social. Desse modo, é necessário que haja equilíbrio para que as condições de trabalho não prejudiquem a vida particular do trabalhador (PEDROSO, 2010).
- **Relevância social do trabalho na vida:** A responsabilidade social da empresa colabora diretamente com a autoestima, produtividade e satisfação do colaborador no ambiente de trabalho, devendo essa ser papel imprescindível na vida do trabalhador (RODRIGUES, 2011).

Walton (1973) em sua abordagem define fatores que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho e analisa suas inter-relações. No entanto, é possível observar que estes fatores têm características abrangentes e complexas e fazem referência a aspectos distintos de ordem política, econômica, social e jurídica (PEDROSO 2010).

Além disso, ainda segundo Pedroso (2010), o modelo de Walton (1973) atualmente é o mais usado para direcionar inúmeras pesquisas nessa área, por ser considerado o mais amplo e completo. Devido a fácil compreensão e aplicação, no Brasil esse modelo supera a utilização dos demais modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.

O quadro 2.5 mostra detalhadamente os indicadores do modelo de Walton (1973) adaptado por Fernandes (1996).

Quadro 2.5 – Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Planilha dos ganhos e produtividade Proporcionalidade entre os salários
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informação sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectivas de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer e família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Walton (1973) apud Fernandes (1996, p.48).

As teorias que serviram como base para a presente pesquisa foram apresentadas neste capítulo, explanando, através da visão de importantes autores da área, os conceitos sobre os diversos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, podendo destacar o modelo de Walton, definido como base para este estudo por abordar as dimensões do trabalho junto à vida do trabalhador. O capítulo seguinte irá mostrar a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo mostra os métodos que foram utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa no tocante ao alcance dos objetivos propostos. Em seguida serão apresentadas informações relativas à natureza de pesquisa, ao instrumento de coleta de dados, a população entrevistada, com algumas descrições, além de informações sobre a análise dos dados obtidos

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa quantitativa, pois os dados foram coletados e analisados a partir da aplicação de um questionário onde os dados puderam ser mensurados. Uma abordagem quantitativa tem como base responder à pergunta de pesquisa com dados numéricos o uso de precisões estatísticas para determinar com exatidão o comportamento da população estudada (SAMPHERE; COLLADO; LUCIO, 2006).

É uma pesquisa de caráter exploratório, pois através desta é possível compreender de forma mais clara os fatores que interferem na Qualidade de Vida dos colaboradores em estudo. A pesquisa de caráter exploratório potencializa a compreensão do tema abordado, através da exploração é possível desenvolver conceitos de modo que o entendimento se dê de forma mais fácil (COOPER; SCHINDLER, 2003; VERGARA, 2009).

E por fim, é de caráter descritivo, pois mostra características dos colaboradores em estudo e permite visualizar a relação entre o grau de importância e satisfação atribuído pelos mesmos acerca de determinados fatores. De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever fenômeno ou características de uma determinada população, bem como, estabelecer relações entre variáveis.

Esta metodologia possibilita identificar, no campo de estudo, sendo o centro de operações da Motorac Caruaru, várias viabilidades de mudanças levando em consideração a Qualidade de Vida no Trabalho, para que se possa melhorar o ambiente de trabalho e o grau de satisfação dos colaboradores.

3.2 ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

O centro de operações é um local destinado ao apoio para os vendedores externos e supervisores de vendas, e também é onde funciona o pós-venda da Motorac Caruaru, uma concessionária Honda. Está localizado em na cidade de Caruaru a 130 km da capital Recife.

O departamento do consórcio é dividido em três partes: a venda, o acompanhamento e a entrega do bem. Estas duas primeiras etapas são realizadas no centro de operações. Existem quatro equipes de vendas, onde essas equipes dependem diretamente desse apoio para que a venda aconteça, em relação a: liberação de recibos; obtenção de informações no sistema da Honda sobre os consórcios de seus clientes; entrega da venda para que a parte administrativa seja feita e encaminhada para a Honda, etc.

O trabalho de pós-venda realizado no centro de operações tem como principal objetivo manter a carteira ativa com um relacionamento periódico com o cliente. Então, desde o primeiro momento que o cliente faz um consórcio o acompanhamento começa a ser feito, dessa forma gerando um banco de dados para servir como base para os demais contatos, na maioria das vezes através de ligações, embora também seja feito por meio de e-mail, mensagens ou “visita in loco” onde se dirige ao cliente junto com o vendedor e supervisor em busca de um contato mais próximo com clientes específicos. Todo esse acompanhamento é realizado especificamente nas cinco primeiras parcelas do cliente, onde por mês chega ao número de quase 2.000 ligações, e todo esse trabalho é registrado através de relatórios e planilhas. Além disso, também é realizado atendimento aos clientes que se dirigem até o centro de operações para emissão de boletos, extrato e demais informações a respeito do consórcio.

Os vendedores externos podem atuar, além de Caruaru, em 52 cidades da região entorno do Agreste, realizando ações de vendas com o objetivo de alcançar metas mensais de vendas, onde o número varia a cada mês, e os mesmos trabalham com todas as modalidades de vendas disponíveis na concessionária, sendo elas: consórcio, à vista, financiamento e cartão de crédito, embora a maior parte das vendas sejam por consórcio. Os colaboradores compõem equipes de vendas distintas, embora todos se relacionem, cada equipe possui o seu supervisor, onde há uma pequena rivalidade entre as mesmas para o alcance do primeiro lugar em vendas no mês, assim obtendo alguns benefícios, dentre eles: plantões de vendas, divisão das frotas, liberação de combustível, etc.

Os salários são definidos a partir de “gatilhos” onde o número de vendas alcançadas no período da folha irá determinar o valor que irá receber, além da comissão de 1% sobre o

valor do bem vendido e bonificações referente a qualidade, ou seja, manter o cliente ativo na carteira através dos pagamentos das parcelas a vencer no mês. Os valores são definidos mensalmente por uma política, e tudo isso implica em salários inconstantes. Em relação aos pagamentos, os mesmos são realizados sempre em dia e geralmente não há problemas em relação a divergências de valores.

Os supervisores de vendas são responsáveis por gerir as equipes de vendas para o alcance destas metas, acompanhando e direcionando diariamente. Os supervisores estão à frente das equipes para oferecerem o apoio necessário e são como pontes entre os vendedores e o administrativo e se reportam diretamente ao gerente. Em relação a remuneração assim como os vendedores, os mesmos possuem “gatilhos” de vendas onde o número de vendas define o valor que irão receber, bonificação referente a qualidade, já a comissão é de 0,25% sobre o valor do bem vendido por sua equipe.

A jornada de trabalho da equipe de vendas não tem horários definidos, pois irá depender muito dos horários que os clientes poderão ser atendidos, o que inclui horários de almoço, de manhã cedo antes das 08:00 horas e a noite após as 18:00 horas. Já em relação ao administrativo a jornada de trabalho compõe 44 horas semanais com horário de almoço definidos e onde normalmente não há alterações.

Constantemente há treinamentos online e presenciais para o aprimoramento e atualizações em vendas, atendimento ao cliente, conhecimento do produto, bem como campanhas regionais e nacionais possibilitando o ganho de prêmios e viagens.

3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada com os colaboradores do centro de operações da Motorac Caruaru, com um total de 36 colaboradores distribuídos nas funções de vendedores externos, onde são 27 vendedores; supervisores de vendas, sendo 4; e administrativo, contando com 5 colaboradoras. Do universo desses 36 colaboradores 30 responderam o questionário, dos 27 vendedores 21 responderam o questionário e nas demais funções todos responderam. Dessa forma houve uma taxa de retorno de 83,33%.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi aplicado para a coleta de dados o questionário usado por Góes (2016), formado por 24 afirmações que consideram as oito dimensões de Qualidade de Vida, propostas por Walton (1973), como mostra o quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Síntese dos fatores de QVT de Walton (1973) e correspondentes no questionário.

Categorias de QVT	Afirmações correspondentes no questionário e indicadores de QVT
Compensação justa e adequada	01. A remuneração e os benefícios oferecidos pela instituição atendem às minhas necessidades. 07. Meu salário é justo em relação ao praticado no mercado. 13. Meu salário é adequado para a minha função.
Condições de trabalho	10. Minha jornada de trabalho é adequada para a tarefa que desenvolvo. 11. Meu local de trabalho é limpo. 22. O material de trabalho e a sua manutenção são apropriados para a execução do meu serviço.
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	08. A instituição oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira. 14. A instituição me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal. 16. A instituição me proporciona estabilidade no emprego.
Integração social na organização	02. A comunicação interna é adequada na instituição. 03. Eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha instituição. 17. É percebida a ausência de preconceito na instituição.
Constitucionalismo	05. A instituição respeita as leis trabalhistas. 19. O meu salário é pago em dia. 21. Eu tenho gozo real e periódico de férias.
Trabalho e espaço total de vida	04. A instituição oferece flexibilidade no horário de trabalho. 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.
Relevância social do trabalho	09. Eu me identifico com a instituição. 23. Eu tenho orgulho de trabalhar na instituição. 24. A instituição tem uma boa imagem perante a sociedade.

Fonte: adaptado de Goés (2016).

A coluna do lado esquerdo equivale as oito categorias de Qualidade de Vida no Trabalho definidas por Walton (1973) onde examina os fatores que estão unidos de forma indireta às atividades diárias dos colaboradores e observa as características da Qualidade de Vida no Trabalho. A coluna no do lado direito equivale aos indicadores de Qualidade de Vida no trabalho e as afirmações com seus respectivos números onde se encontram no questionário. As afirmações foram empregadas de forma desordenada para que não fique explícito a ligação com sua categoria.

No questionário, os colaboradores puderam avaliar cada afirmação atribuindo grau de importância e nível de satisfação, como pode ser visto no quadro 3.2. A primeira coluna se refere ao grau de importância ligado a determinado fator da QVT, já a segunda coluna se refere ao nível de satisfação em estudo.

Quadro 3.2 – Níveis de importância e satisfação.

Item a ser avaliado	Importância atribuída	Satisfação atual
Eu me identifico com a instituição	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

Fonte: adaptado de Goés (2016).

Diante dos resultados obtidos, foi possível identificar os fatores considerados críticos, ou seja, aqueles que tem alto nível de importância e baixo nível de satisfação atribuídos pelos colaboradores, e podem afetar de forma positiva ou negativa. Desse modo, tais fatores necessitam de maior atenção para possíveis correções e implementação de melhorias. A análise quantitativa dos dados foi realizada através da média dos fatores e de cálculos de percentual.

Questões para obtenção de informações demográficas, também foram inseridas, tais como: gênero, idade, estado civil, renda média, tempo de serviço, escolaridade, função na empresa. Estas servem para uma melhor análise e compreensão dos resultados, além de influenciar na percepção da QVT. Os questionários foram aplicados em reuniões rotineiras das equipes, entregues individualmente e respondidos sem a identificação dos colaboradores para que os mesmos se sentissem confortáveis, e que não viesse a constrangê-los. Por fim, a tabulação dos dados e gráficos foram feitos no Microsoft Office Excel 2016.

O presente capítulo apresentou os métodos utilizados na pesquisa. O capítulo seguinte irá apresentar a análise dos dados, principal objetivo deste estudo.

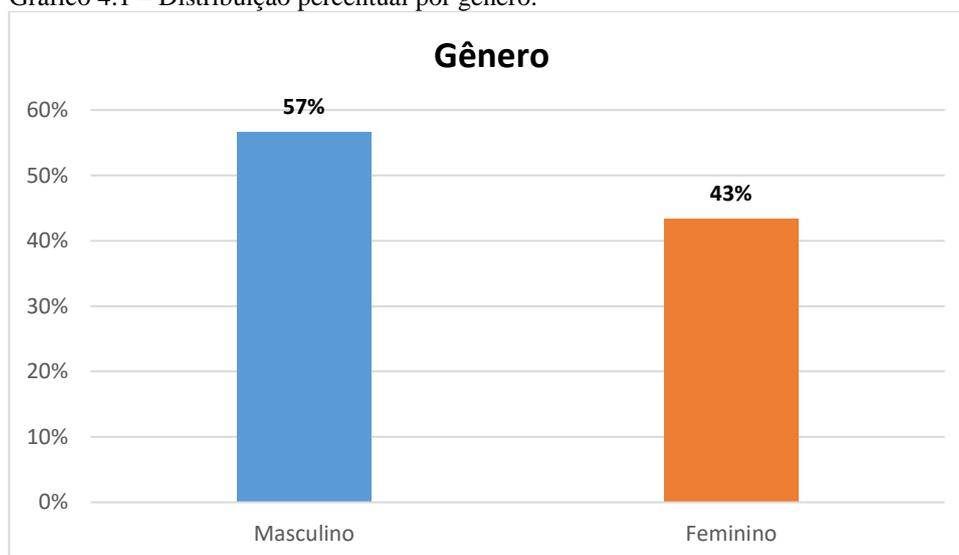
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados alcançados através da aplicação do questionário. Inicialmente serão discriminados os dados demográficos de acordo com a amostra dos respondentes e, em seguida, serão discriminados os resultados gerais da visão sobre Qualidade de Vida no Trabalho na organização estudada.

4.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DOS ENTREVISTADOS

A população pesquisada contou com 30 colaboradores da empresa estudada, onde 57% são do sexo masculino e 43% do sexo feminino, como pode ser visto no gráfico 4.1, mostrando de forma geral um certo equilíbrio quanto ao gênero. Se levar em consideração as funções separadas 67% dos vendedores são do sexo masculino e 33% do sexo feminino, havendo assim um certo desequilíbrio, podendo ser justificado pelo fato de ser um trabalho externo realizado mais por pessoas do sexo masculino. Em relação a supervisão de vendas 75% são pessoas do sexo masculino e apenas 25% do sexo feminino, podendo ser justificado pelo fato de ainda existir discriminação em relação a mulheres ocuparem cargos maiores. E, por fim, o administrativo é composto 100% por pessoas do sexo feminino, sendo uma cultura no departamento entender que mulheres melhor desempenham essa função.

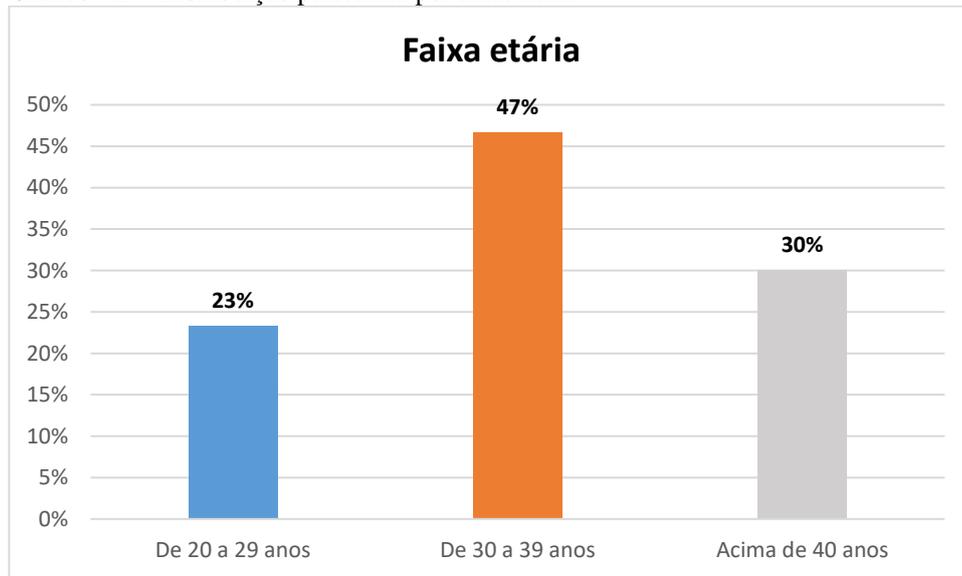
Gráfico 4.1 – Distribuição percentual por gênero.



Fonte: coleta de dados (2019).

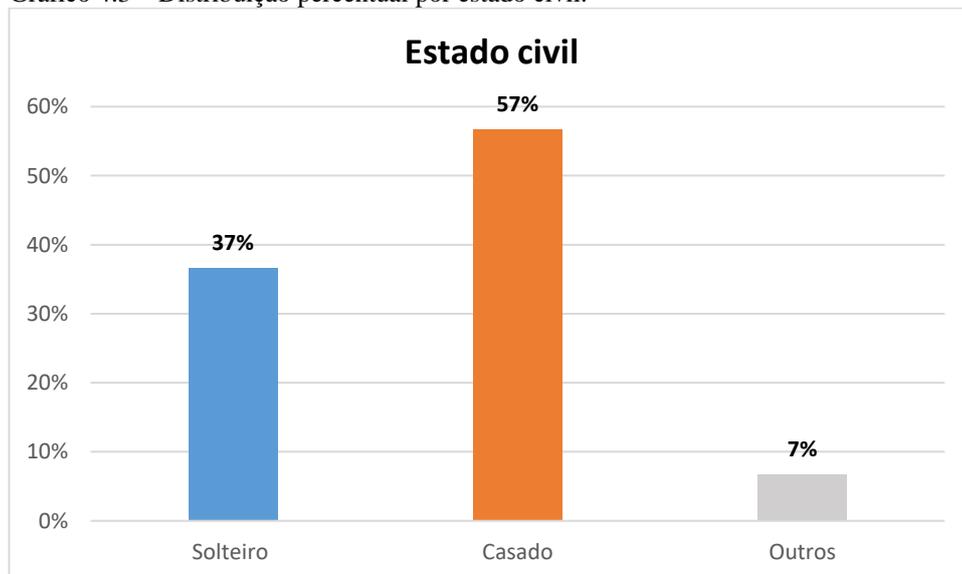
Dentre os colaboradores, 23% possui idade de 20 a 29 anos, 47% de 30 a 39 anos, e 30% acima de 40 anos. Dessa forma é possível observar que a faixa etária dos colaboradores se concentra entre 30 a 39 anos, como mostra o gráfico 4.2. Podendo ser justificado pelo fato de ser levado em consideração a experiência do candidato para sua contratação.

Gráfico 4.2 – Distribuição percentual por faixa etária.



Fonte: coleta de dados (2019).

Gráfico 4.3 – Distribuição percentual por estado civil.



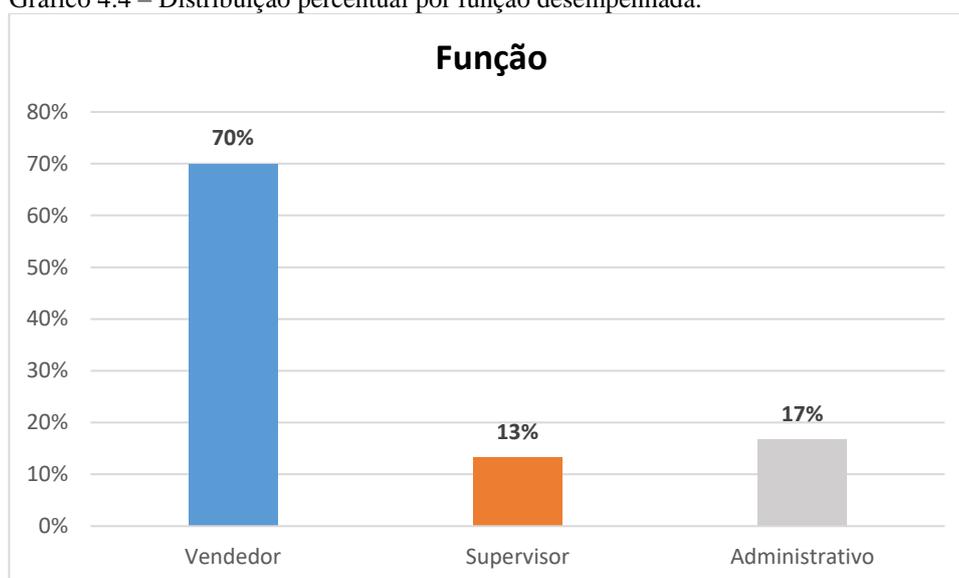
Fonte: coleta de dados (2019).

Em relação ao estado civil, 37% dos colaboradores responderam ser solteiros, 57% casados e apenas 7% se enquadraram na categoria “outros”, mas optaram por não defini-la.

Como pode ser visto no gráfico 4.3 a maioria dos respondentes são casados, o que pode também ser justificado pela faixa etária predominante dos mesmos.

Quanto a função que os colaboradores desempenham, 70% são vendedores, 13% supervisores de vendas e 17% desempenham a função de administrativo. Os vendedores ocupam o maior espaço no quadro de funcionários, como mostra o gráfico 4.4, pois é a função que mais necessita de quantidade para atingimento de metas de vendas.

Gráfico 4.4 – Distribuição percentual por função desempenhada.

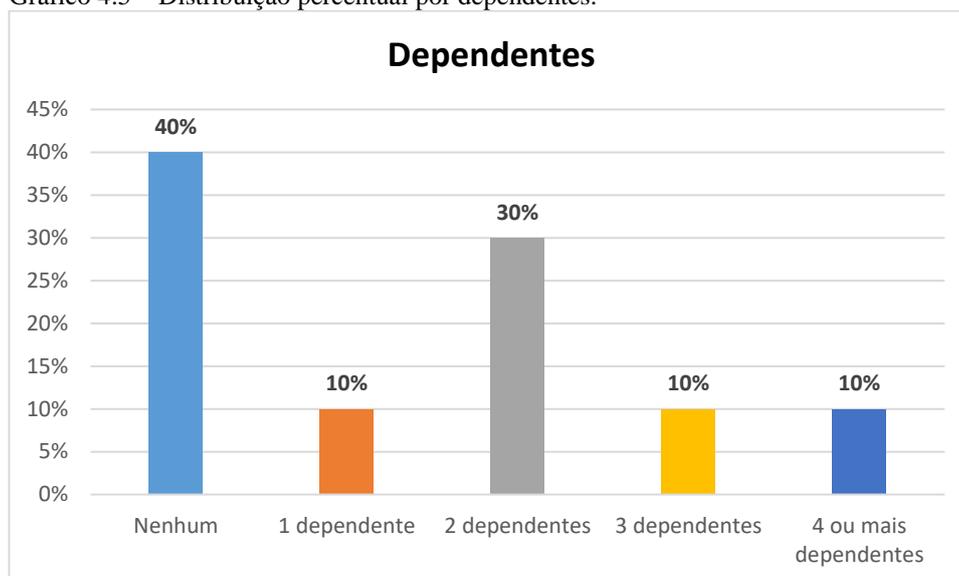


Fonte: coleta de dados (2019).

Em relação aos dependentes, como pode ser visto no gráfico 4.5, 40% responderam que não possuem dependentes, 10% possuem apenas 1 dependente, 30% responderam que possuem 2 dependentes, 10% possuem 3 dependentes e 10% responderam que possuem 4 ou mais dependentes.

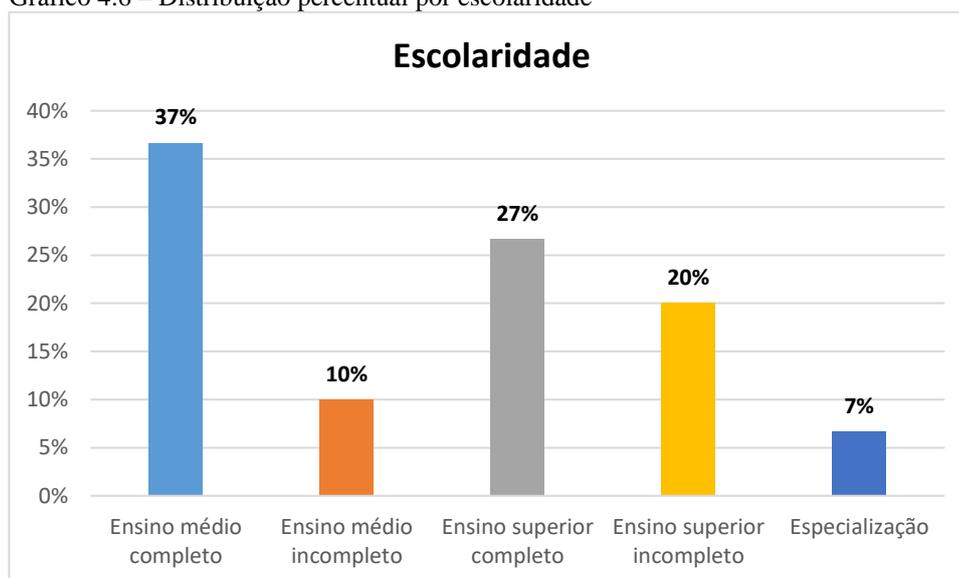
Referente a escolaridade os respondentes informaram que 37% possuem ensino médio completo, 10% possuem ensino médio incompleto, 27% possuem ensino superior completo, 20% possuem ensino superior incompleto e 7% informaram ter especialização, como pode ser visto no gráfico 4.6. Dessa forma, vê-se que apenas 10% dos colaboradores não concluíram o ensino médio e que 47% possuem ou estão concluindo o ensino superior, e, que mesmo não sendo uma exigência da organização estudada, mostra que cada vez as mais as pessoas buscam por conhecimento para terem melhores oportunidades no mercado de trabalho.

Gráfico 4.5 – Distribuição percentual por dependentes.



Fonte: coleta de dados (2019).

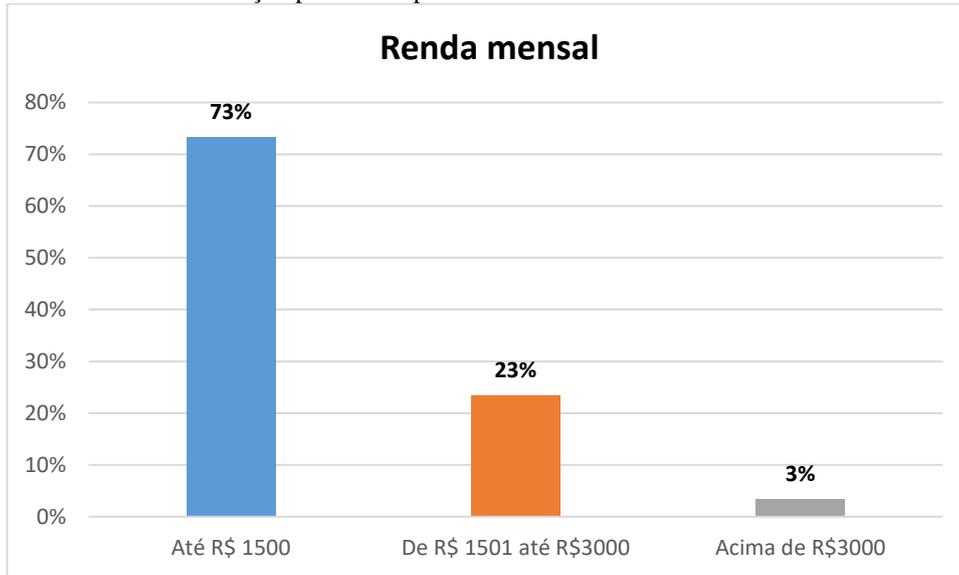
Gráfico 4.6 – Distribuição percentual por escolaridade



Fonte: coleta de dados (2019).

Com relação a renda mensal dos colaboradores 73% afirmam ter renda de até R\$ 1.500,00, 23% afirmam ter renda de R\$ 1.501,00 até R\$3.000,00 e apenas 3% afirmam ter renda acima de R\$ 3.000,00. Como mostra o gráfico 4.7, esses números podem ser justificados pelo fato dos salários dependerem do atingimento de metas e bonificações, e que nem sempre é atingido pelos colaboradores todos os meses.

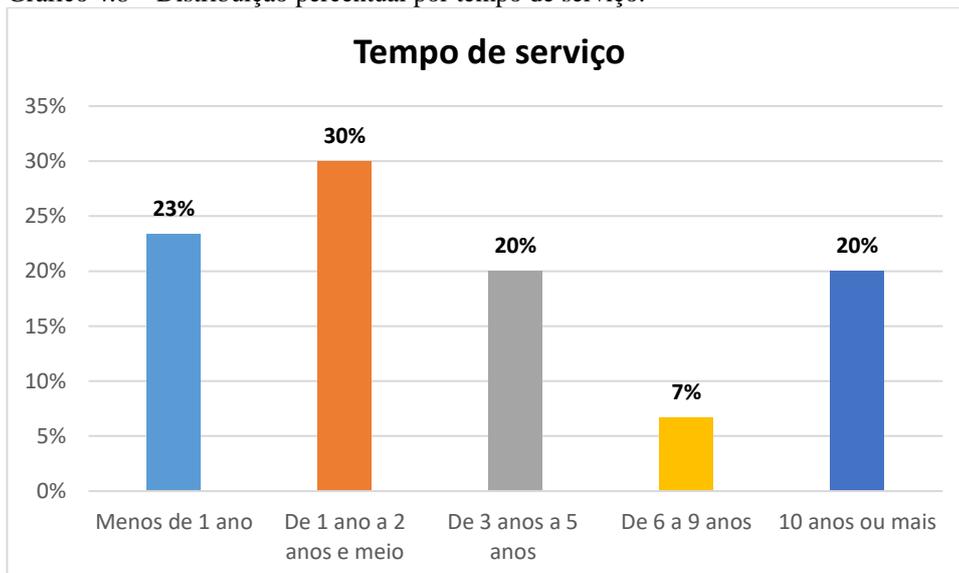
Gráfico 4.7 – Distribuição percentual por renda mensal.



Fonte: coleta de dados (2019).

O tempo de serviço ficou distribuído da seguinte forma, como mostra o gráfico 4.8, 23% possuem menos de 1 ano, 30% possuem de 1 a 2 anos e meio, 20% possuem de 3 anos a 5 anos, 7% possuem de 6 anos a 9 anos e 20% possuem 10 anos ou mais. Pode ser visto que há uma rotatividade considerável, onde 23% dos colaboradores têm menos de 1 ano, mas em compensação há um número bastante significativo de colaboradores solidificados na empresa tendo chegado até 15 anos de tempo de serviço.

Gráfico 4.8 – Distribuição percentual por tempo de serviço.



Fonte: coleta de dados (2019).

Diante do que foi exposto, é possível observar que o perfil dos colaboradores entrevistados resumisse da seguinte forma, 57% deles são do sexo masculino; a grande maioria, 77% está acima dos 30 anos de idade; 57% são casados; a maioria, sendo 60%, possuem dependentes; pouco mais da metade, sendo 54% possuem ensino superior ou estão concluindo; grande parte, 73% recebem salários em média de até R\$ 1.500,00 e 53% possuem o tempo de serviço de até 2 anos e meio. Dessa forma, nota-se que os colaboradores são pessoas maduras com família formada, que possuem ou que estão em busca de uma formação acadêmica, provavelmente o que implica em pessoas que veem o emprego como sustento familiar.

4.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DE QVT

Para analisar os fatores críticos da Qualidade de Vida no Trabalho no centro de operações da Motorac Caruaru, foram usados os resultados das médias de cada item listado. No questionário cada item analisado possuía duas colunas, na primeira aferia os níveis de importância, enumerados de 1 a 5, e na segunda aferia os níveis de satisfação, também enumerados de 1 a 5. O quadro 4.1 indica o significado de cada nível.

Quadro 4.1 – 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 (a)
4- Muito importante	4- Satisfeito (a)
5- Extremamente importante	5- Muito satisfeito (a)

Fonte: resultado da pesquisa (2019).

Para determinar o nível de QVT dos colaboradores da empresa estudada, foi criada uma escala onde mostra os cinco níveis de satisfação, como pode ser visto no quadro 4.2.

Quadro 4.2 – Níveis de QVT de acordo com a média de satisfação.

1	2	3	4	5
Péssima	Ruim	Razoável	Boa	Ótima

Fonte: resultado da pesquisa (2019).

De acordo com os dados obtidos, dos 24 fatores analisados, apenas 5 foram considerados críticos, pois a média de importância ficou entre “muito importante” e “extremamente importante” e a média de satisfação ficou entre “insatisfeito” e “indiferente”. Na tabela 4.1 podem ser vistos os fatores considerados mais críticos.

Tabela 4.1 – Fatores críticos de QVT de acordo com os colaboradores do centro de operações da Motorac Caruaru.

Fatores	Média importância	Média satisfação	Diferença
08. A empresa oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira.	4,33	3,47	0,87
14. A empresa me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal.	4,60	3,83	0,77
03. Eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha empresa.	4,80	4,20	0,60
18. Eu consigo equilibrar o tempo dedicado à empresa e ao convívio com a minha família	4,63	4,03	0,60
13. Meu salário é adequado para a minha função.	4,60	4,03	0,57

Fonte: resultado da pesquisa (2019).

De acordo com esses dados é possível notar a ligação com a teoria de Maslow, os dois primeiros fatores considerados como mais críticos podem ser associados as necessidades de mais alto nível, onde no topo está auto realização, necessidade essa que torna o trabalho uma dimensão importante para o trabalhador, e que para Walton são fatores relacionados a categoria de “oportunidade de crescimento e segurança”. Em seguida é possível notar um fator da categoria “integração social na organização”, que para Maslow se enquadra nas necessidades de estima que envolve consideração e aceitação social, ou seja se sentir gostado. Outro fator, com mesmo valor de diferença do anterior, sendo da categoria “trabalho e espaço total de vida” se adequa na pirâmide de Maslow nas necessidades sociais, onde estimula o indivíduo às relações sociais, a estar cercado, o amor e afeto. E por fim, o fator da categoria de “compensação justa e adequada” que se enquadra exatamente nas necessidades fisiológicas, na base da pirâmide, definida por Maslow como uma necessidade básica como a questão dos salários e benefícios oferecidos pela organização, e já de acordo com Herzberg esses fatores básicos são higiênicos e não motivacionais.

Estes fatores foram considerados como críticos possivelmente por não possibilitar crescimento de cargos; devido a jornada de trabalho exigir grande parte do tempo do

colaborador, além de horários incertos; como o maior número de entrevistados são vendedores, e por ser uma função que depende do alcance de metas, os colaboradores agem de forma individual não existindo cooperação entre os mesmo para o alcance de suas metas individuais; e por ser um salário incerto, onde dependerá do alcance de metas de vendas.

A maior parte das necessidades do pessoal são necessidades de auto realização, e, há também uma preocupação muito grande com a questão social. Satisfazendo essas necessidades consequentemente estará gerando satisfação para os colaboradores.

4.2.1 Apresentação dos Resultados de Acordo com as Oito Categorias de QVT do Modelo de Walton

Como apresentado anteriormente de acordo com o modelo de Walton, os 24 fatores foram distribuídos entre as oito categorias de QVT e aplicados no questionário, onde obteve as médias de importância e satisfação de cada categoria, e a diferença entre essas médias, podendo considerar como crítica aquelas que tiveram maior diferença, visto que o estudo tem como objetivo analisar o que é considerado importante e que não está sendo satisfeito.

Na tabela 4.2 são apresentadas as médias e diferenças obtidas das oitos categorias propostas por Walton., onde cada categoria é constituída por três fatores. Em destaque serão analisadas as consideradas como críticas.

Tabela 4.2 – Médias de importância e satisfação das categorias de QVT de Walton

CATEGORIAS DE WALTON	Média importância	Média satisfação	Diferença
Compensação justa e adequada	4,32	3,98	0,34
Condições de trabalho	4,53	3,97	0,57
Uso e desenvolvimento de capacidades	4,49	4,18	0,31
Oportunidade de crescimento e segurança	4,47	3,76	0,71
Integração social na organização	4,51	4,16	0,36
Constitucionalismo	4,84	4,60	0,24
Trabalho e espaço total de vida	4,54	4,23	0,31
Relevância social do trabalho	4,79	4,53	0,26

Fonte: resultado da pesquisa (2019).

Foi possível identificar, analisando as oito categorias, duas consideradas como mais críticas: “oportunidade de crescimento e segurança” e “condições de trabalho”. De acordo com esse resultado é possível associar com a teoria de Herzberg onde a categoria “oportunidade de crescimento e segurança” é um fator motivacional que está relacionado a como o funcionário se sente no ambiente de trabalho, talvez pelo fato de não desejarem passar muitos anos fazendo a mesma coisa sem ter uma progressão, e, por não terem perspectiva de crescimento na organização, com o passar do tempo os colaboradores acabam ficando desmotivados. Já a categoria “condições de trabalho” é um fator higiênico relacionado muito provavelmente a jornada de trabalho dos colaboradores, as cobranças pelo atingimento de metas e pela maioria dos colaboradores não terem horários de trabalho definidos.

De tal modo é possível observar que a gestão implantando um adequado plano de cargo e carreiras irá gerar satisfação para seus colaboradores, vindo a motivá-los, bem como, optando por um melhor planejamento e organização das condições de trabalho, não ficando abaixo das expectativas dos colaboradores, para que dessa forma não gere neles insatisfação. Desse modo se faz necessário uma maior atenção por parte da gestão nesses aspectos para que possa motivar os colaboradores

4.2.2 Fatores Críticos de Acordo com as Funções dos Colaboradores em Estudo

Na função administrativa dos 24 fatores estudados, 8 deles foram considerados críticos, como mostra a tabela 4.3.

De acordo com os dados analisados, os oitos fatores identificados como críticos são relacionados a seis das oito categorias de Walton, sendo elas: “Oportunidade de crescimento e segurança” referente aos aspectos de plano de cargos, salários e carreiras e oportunidade de desenvolvimento pessoal; “Integração social na organização” referente a aspectos de comunicação interna, relacionamento e cooperação entre os colegas de trabalho; “Uso e desenvolvimento de capacidades” referente a alocação de acordo com a formação acadêmica; “Trabalho e espaço total de vida” referente a flexibilidade de horários; “Condições de trabalho” referente a jornada de trabalho para a tarefa desenvolvida e, por fim, a categoria “Compensação justa e adequada” referente ao salário ser adequado para a função.

Tabela 4.3 – Fatores críticos de QVT de acordo com os colaboradores que exercem a função administrativa.

Fatores	Média importância	Média satisfação	Diferença
08. A empresa oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira.	5	2,6	2,4
14. A empresa me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal.	4,8	2,8	2
02. A comunicação interna é adequada na empresa.	5	3	2
12. Minha alocação na empresa está de acordo com a formação acadêmica que possuo.	5	3,6	1,4
04. A empresa oferece flexibilidade no horário de trabalho.	4,2	2,8	1,4
03. Eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha empresa.	5	3,8	1,2
10. Minha jornada de trabalho é adequada para a tarefa que desenvolvo.	4,8	3,6	1,2
13. Meu salário é adequado para a minha função.	4,8	3,6	1,2

Fonte: resultado da pesquisa (2019).

Pode ser visto que quando analisados os fatores críticos para a função administrativa as diferenças das médias são bem mais altas, onde o que é mais crítico para as demais funções está bem abaixo do menos crítico para essa. Um adequado plano de cargos, salários e carreiras é um fator crítico recorrente e mais uma vez a questão da remuneração surge como fator menos crítico.

Para os supervisores apenas 4 fatores foram considerados como críticos, como pode ser visto na tabela 4.4.

Tabela 4.4 – Fatores críticos de QVT de acordo com os colaboradores que exercem a função de supervisor.

Fatores	Média importância	Média satisfação	Diferença
07. Meu salário é justo em relação ao praticado no mercado.	4	3,25	0,75
08. A empresa oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira.	4	3,25	0,75
14. A empresa me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal.	4,75	4	0,75
15. Eu tenho autonomia e/ou posso opinar na execução das tarefas da minha empresa.	4,5	3,75	0,75

Fonte: resultado da pesquisa (2019).

Em relação aos supervisores pôde ser notado, que diferentemente das outras funções, o fator “meu salário é justo em relação ao praticado no mercado” da categoria “Compensação justa e adequada” surgiu como fator mais crítico. Suspostamente por ser uma função onde se tem mais status do que benefícios salariais, muitas vezes o supervisor recebe um salário menor do que de um vendedor e as cobranças e responsabilidades são muito maiores, se comparadas. Além desse fator, foram considerados como críticos dois fatores da categoria “Oportunidade de crescimento e segurança” e um fator da categoria “Uso e desenvolvimento de capacidades”. O que chama a atenção é que a diferença entre os níveis de importância e satisfação atribuídos pelos supervisores trouxeram resultados exatamente iguais, o que pode ser entendido por uma consonância da percepção dos mesmos.

Para os vendedores apenas 5 fatores foram considerados como críticos, como pode ser visto na tabela 4.5.

Tabela 4.5 – Fatores críticos de QVT de acordo com os colaboradores que exercem a função de vendedor.

Fatores	Média importância	Média satisfação	Diferença
18. Eu consigo equilibrar o tempo dedicado à empresa e ao convívio com a minha família	4,67	3,95	0,71
01. A remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa atendem às minhas necessidades.	4,33	3,76	0,57
03. Eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha empresa.	4,76	4,19	0,57
16. A empresa me proporciona estabilidade no emprego	4,48	3,95	0,52
08. A empresa oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira.	4,24	3,71	0,52

Fonte: resultado da pesquisa (2019).

Para a função de vendedores o fator “eu consigo equilibrar o tempo dedicado à empresa e ao convívio com minha família” foi considerado mais crítico. O que, de certa forma, reafirma o perfil dos entrevistados, a grande parte sendo pessoas casadas com mais de 30 anos que necessitam dividir o tempo com sua família. Conforme Pedroso e Pilatti (2010), a organização precisa oferecer um ambiente que possibilite o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar dos colaboradores, para que se tenha Qualidade de Vida no Trabalho. Em consonância, Fernandes (1996) ressalta que para que as atribuições organizacionais não tomem o tempo destinado para a convivência familiar e compromissos sociais do indivíduo, se faz necessário um equilíbrio diante da categoria “Trabalho e espaço total de vida” proposta por Walton (1973).

Também foram considerados como fatores críticos das categorias “Compensação justa e adequada”; “Integração social na organização” e “Oportunidade de crescimento e desenvolvimento”, onde desta, dois fatores surgiram na análise e que embora não foram considerados os mais críticos são fatores presentes em toda a pesquisa.

Por fim, foi possível identificar que nenhum dos fatores de duas categorias foram citados como críticos, sendo essas: “Constitucionalismo” e “Relevância social do trabalho”. Dessa forma, é visto a satisfação dos colaboradores acerca desses fatores e nota-se que a empresa cumpre suas obrigações legais em relação aos seus colaboradores e os mesmos se sentem bem em fazer parte dessa empresa.

O presente capítulo apresentou os dados obtidos e as análises realizadas, resultantes deste estudo para o alcance dos seus objetivos. O próximo capítulo trará as últimas considerações acerca desta pesquisa, com as conclusões do estudo e suas recomendações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo serão apresentadas as considerações finais e recomendações advindas dos resultados logrados na pesquisa e análises realizadas.

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou analisar a visão dos colaboradores acerca da Qualidade de Vida no Trabalho e analisar quais os fatores críticos. Neste sentido, constituiu-se o seguinte problema de pesquisa: quais os fatores críticos que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho a partir da visão dos colaboradores do Centro de Operações da Motorac na cidade de Caruaru – PE?

Com base nos objetivos específicos desta pesquisa, foram identificados os fatores que influenciam na QVT dos colaboradores estudados, onde, por meio da aplicação de um questionário formulado com adaptação do modelo de Walton e a análise destes dados, foi percebido o grau de importância e de satisfação atribuído para cada fator, sendo possível identificar os fatores críticos de QVT, ou seja, aqueles fatores que são considerados importantes, mas o nível de satisfação está baixo, não sendo cumprido pela organização. Foram estabelecidos quatro objetivos específicos: o primeiro deles foi identificar os fatores que interferem na QVT; o segundo foi determinar o grau de importância desses fatores; o terceiro foi avaliar o grau de satisfação a respeito desses fatores; o quarto e último foi verificar esses fatores por função que cada colaborador desempenha.

Das oito categorias do modelo de Walton, utilizado como base para o desenvolvimento desta pesquisa, foram identificadas duas categorias como críticas, sendo elas: “Oportunidade de crescimento e segurança” e “Condições de trabalho”. Isso se dá devido às atividades desempenhadas pelos colaboradores serem sempre as mesmas e à falta de expectativa do colaborador em relação ao seu crescimento profissional, além de sua jornada de trabalho e as constantes cobranças para o alcance de metas. Tendo ciência do fato espera-se que a gestão possa implementar ações que venham melhorar a satisfação dos colaboradores acerca desses aspectos, inserindo um plano adequado de cargos e carreiras possibilitando assim oportunidade de crescimento para os mesmos, e, tendo um melhor planejamento e organização em relação a jornada de trabalho desses colaboradores.

Cada função tem sua especificidade e devido a isso foram identificados fatores críticos diferentes, embora alguns fatores se repetissem. Para a função administrativa oito fatores foram considerados críticos, 33% dos fatores analisados, sendo estes referentes a seis das oito categorias de Walton. Já para a função de supervisores foram identificados apenas quatro fatores críticos relacionados a quatro categorias de QVT, e por fim para a função de vendedores cinco fatores foram considerados críticos sendo estes relacionados a quatro das categorias. Para as três funções foram apontados dois fatores da categoria “Oportunidade de crescimento e segurança”.

De modo geral, conclui-se que a categoria que mais impacta na Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores de forma negativa, é a categoria “Oportunidade de crescimento e segurança”, presente para todas as funções, onde o fator mais recorrente nas análises de dados foi “a empresa oferece um adequado plano de cargos, salários e carreiras”. Como já sugerido é esperado que se tenham uma maior atenção, por parte da gestão, com essa categoria específica para que seja possível melhorar o ambiente de trabalho e aumentar o grau de satisfação dos seus colaboradores.

Também foi possível constatar, a partir desta pesquisa, que duas categorias impactam positivamente na Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores estudados, sendo elas: “Constitucionalismo” e “Relevância social do trabalho”. Pois diante dos resultados obtidos os fatores dessas categorias não foram considerados críticos.

Em um ambiente onde os números são de grande importância e onde há muita cobrança pelo alcance de metas o estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho é de tamanha relevância, por talvez ser um aspecto que dificilmente tenha atenção por parte dos gestores, e que poderá ser visto por eles como pequenas implantações podem motivar e melhorar a Qualidade de Vida dos seus colaboradores, além de proporcionar um melhor desempenho e ambiente de trabalho mais agradável resultando assim em colaboradores com grau de satisfação elevado.

Embora seja um estudo que venha beneficiar os colaboradores não foi visto dessa forma por alguns dos entrevistados, os mesmos não demonstraram interessados em utilizar o seu tempo para responder os questionários. Na aplicação foi notado insatisfação por parte de alguns respondentes, onde respondiam como se por obrigação e de qualquer forma para terminar e entregar rápido, o que de certa forma possa ter comprometido os resultados da pesquisa. Também foi possível notar que alguns dos entrevistados não relataram os verdadeiros valores de salários recebidos pelos mesmos e embora os valores respondidos tenham sido menores não foi um fator que prejudicou os resultados da pesquisa, pois o fator salário quando identificado como crítico, sempre era em último lugar.

O objetivo da pesquisa foi alcançado, pois identificou os fatores considerados críticos e que interferem na percepção sobre Qualidade de Vida no Trabalho para os colaboradores do Centro de Operações da Motorac Caruaru. Em consequência disto, a pesquisa mostrou-se como um instrumento para que as organizações dediquem maior atenção para a promoção de melhorias dos fatores identificados como críticos, para que assim gerem colaboradores satisfeitos e um melhor ambiente de trabalho.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A partir desta pesquisa, recomenda-se que o mesmo estudo possa ser realizado com os demais departamentos da concessionária e os resultados sejam comparados. Recomenda-se também que sejam realizadas aplicações deste modelo, com as alterações necessárias, em organizações semelhantes, com o intuito de investigar seus fatores críticos e após a implantação de melhorias, o questionário seja reaplicado a fim de avaliar se a satisfação dos colaboradores foi elevada.

Sugere-se, também, o uso de ferramentas de pesquisas elaboradas por outros autores, para que se possa comparar e certificar os resultados obtidos com os colaboradores estudados.

Na presente pesquisa houve a tentativa de identificar os fatores de QVT considerados críticos por gênero, porém não houve sustentação dos resultados. Dessa forma, aconselha-se que seja objeto de análise de futuras pesquisas.

Para os gestores aconselha-se a implantação de um adequado plano de cargos, salários e carreiras, pois foi um aspecto evidente em todo o estudo. É importante que as recomendações sejam consideradas, pois além de agregar conhecimento acerca do tema, poderá indicar os fatores que precisam de maior atenção, tanto para promoção de melhorias, quanto para a manutenção dos fatores positivos, uma vez que a satisfação e o bem-estar dos colaboradores contribui muito para a produtividade e sustentabilidade das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista da Administração da USP**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, out/dez.1992.
- ARELLANO, E. B.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho. IN: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 17. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- ASFORA, S. C. **Qualidade de vida no trabalho de policiais militares da região metropolitana do Recife**. Dissertação (Mestrado em Administração). 2004. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.
- CARREIRA, R.; BONATELLI, C. **Mobilidade urbana desafia grandes cidades brasileiras**. Disponível em: < <http://www.dgabc.com.br/Noticia/182680/mobilidade-urbana-desafia-grandes-cidades-brasileiras> > Último acesso em maio 2019.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G.; **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage learning, 1995.
- 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: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: 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.

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

FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. 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, maio/agosto 2009. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>> Acesso em abril de 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOÉS, M. B. B. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo com os servidores técnico-administrativos do centro acadêmico do agreste da UFPE**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). 2016. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

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

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MORAES, L. F. R., et. al. **Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais**. Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-grt-359.pdf>> Acesso em abril 2019.

MORIN, E. M; AUBÉ, C. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MOTORAC. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.motorac.com.br/empresa>> Último acesso em maio 2019.

NADLER, B. A. & LAWLER, E. E. **Quality of work life: perspectives and directions**. Organizational Dynamics, 1983.

PEDROSO, B. **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.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um debate necessário. IN: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L.; MONTEIRO, M. I. **Qualidade de vida: conceitos e práticas no século XXI**. Campinas: IPES, 2010

REIS, T. Com aumento da frota, país tem 1 automóvel para cada 4 habitantes. **G1**, 2014. Disponível em <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2014/03/com-aumento-da-frota-pais-tem-1-automovel-para-cada-4-habitantes.html>> Último acesso em maio 2019.

RIBEIRO, C. A.O; CAMPOS, L, N. M. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Tecer**. Belo Horizonte. vol. 2, n. 2, maio 2009. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-izabela/index.php/tec/article/view/201/183>> Acesso em abril 2019.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 4. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

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

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 13. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

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, v. 14, n. 3, p. 71-89, jul/set., 2007.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, n. 1, p. 165-193, jan/abr 2001. Disponível em: <
<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/119/120>> Acesso em maio 2019.

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

VIEIRA, A. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total**. Florianópolis: Insular, 1996.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Prezado colaborador, como graduanda 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 a esta empresa. Solicito sua colaboração para o preenchimento deste questionário.

ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

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

Na primeira coluna, que corresponde a escala de IMPORTANCIA, 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:

- 1 – MUITO INSATISFEITO (A)
- 2 – INSATISFEITO (A)
- 3 – INDIFERENTE
- 4 – SATISFEITO (A)
- 5 – MUITO SATISFEITO (A)

Item a ser avaliado	Importância atribuída	Satisfação atual
01. A remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa atendem às minhas necessidades.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
02. A comunicação interna é adequada na empresa.	① ② ③ ④ ⑤	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	① ② ③ ④ ⑤
04. A empresa oferece flexibilidade no horário de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
05. A empresa respeita as leis trabalhistas.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
06. A empresa respeita as folgas nos feriados e datas festivas.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
07. Meu salário é justo em relação ao praticado no mercado.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
08. A empresa oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
09. Eu me identifico com a empresa.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

10. Minha jornada de trabalho é adequada para a tarefa que desenvolvo.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
11. Meu local de trabalho é agradável.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
12. Minha alocação na empresa está de acordo com a formação acadêmica que possuo.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
13. Meu salário é adequado para a minha função.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
14. A empresa me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal.	① ② ③ ④ ⑤	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	① ② ③ ④ ⑤
16. A empresa me proporciona estabilidade no emprego	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
17. É percebida a ausência de preconceito na empresa.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
18. Eu consigo equilibrar o tempo dedicado à empresa e ao convívio com a minha família	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
19. O meu salário é pago em dia	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
20. Minha função é importante para a empresa.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
21. Eu tenho gozo real e periódico de férias.	① ② ③ ④ ⑤	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	① ② ③ ④ ⑤
23. Eu tenho orgulho de trabalhar na empresa.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
24. A empresa tem uma boa imagem perante a sociedade.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

Para concluir o questionário, favor preencher os dados a seguir:

Gênero:

- Masculino
 Feminino

Idade: _____

Estado civil:

- Casado
 Solteiro
 Divorciado
 Viúvo
 Outro _____

Número de Dependentes: _____.

Renda média mensal (R\$):

Tempo de Serviço: _____

Escolaridade:

- Ensino médio completo
 Ensino médio incompleto
 Ensino superior completo
 Ensino superior incompleto
 Pós-Graduação (Especialização)

Função na empresa:

- Vendedor
 Supervisor
 Administrativo