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

CRISTIANE DE OLIVEIRA SILVA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES CRÍTICOS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA DAFONTE VEÍCULOS CARUARU

CARUARU / PE
2016

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

CRISTIANE DE OLIVEIRA SILVA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES CRÍTICOS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA DAFONTE VEÍCULOS 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 de Trabalho de Conclusão de Curso, intuindo obtenção do título de graduação em Administração.
Orientador: Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior (Mestre.).

CARUARU / PE
2016

CRISTIANE DE OLIVEIRA SILVA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES CRÍTICOS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA DAFONTE VEÍCULOS 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, 25 de novembro de 2016.

_____

Prof. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

_____

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

_____

Prof Wagner Rocha Gomes
UNINASSAU – Campus Caruaru
Examinador Externo

_____

Prof. Elielson Oliveira Damascena
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador Interno

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

S586q Silva, Cristiane de Oliveira.
Qualidade de vida no trabalho: fatores críticos na percepção dos colaboradores da Dafonte Veículos Caruaru. / Cristiane de Oliveira Silva. – 2016.
73f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior.
Monografia (Trabalho de conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Satisfação. 3. Fatores de risco. 4. Melhorias. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2016-412

DEDICATÓRIA

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, aos meus amados pais.

(Celestina e Everaldo)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao Autor da Existência, Aquele que permite que todas as coisas se concretizem, nosso único e verdadeiro, Deus. Em segundo lugar, agradeço a todos aqueles que caminharam junto comigo e contribuíram para construção dos meus valores: minha família, meus irmãos Samuel e Kesiane, a minha cunhada Camylla Galindo, a minha querida sobrinha Anna Lavínya, meus pais, Celestina e Everaldo minha razão de existir e a minha avó, que de lá de cima cuida de mim, também agradeço aos meus professores, em especial ao meu orientador Luiz Sebastião pela paciência e por não medir esforços para dividir comigo todo o seu conhecimento, e aos meus amigos nesta vida acadêmica (Eterno "Lindinhos"), que mesmo longe torciam por mim, às amigas, Patrícia, Gabriela e Luciana que não me deixaram desistir, ao meu amigo Saulo Fabrício que sempre esteve ali com suas palavras para me tranquilizar. Em especial, agradeço a minha amiga Erika Tavares, que, literalmente não me abandonou, foi comigo até o fim, me ajudando e colaborando para que chegasse até aqui. Também agradeço a equipe Dafonte Veículos que me inspirou e colaborou para o resultado dessa pesquisa. Até aqui nos ajudou o Senhor, por isso estamos alegres.

“E tudo o que pedirdes na oração, crendo, recebereis.”

Mateus 21:22

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) proporciona um ambiente de integração entre colaboradores e o próprio ambiente de trabalho e a compreensão de suas necessidades. Esta pesquisa consiste em um estudo realizado na Dafonte Veículos Caruaru, uma concessionária do setor automotivo localizada no município de Caruaru-PE, que teve por objetivo analisar a percepção dos colaboradores em relação aos fatores que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho, a partir de um questionário estruturado com base em uma adequação do modelo de Walton (1973). Realizou-se pesquisa empírica para análise e conclusão dos dados. Ao total, foram coletados 41 questionários, onde se concluiu que, de maneira geral, a QVT dos colaboradores da empresa estudada é razoavelmente boa, com pouca diferença entre o nível de importância com o nível atual de satisfação, ainda assim, foram identificados 13 fatores críticos, onde eles afetam a satisfação do colaborador, a partir daí foram analisadas as causas, usando a teoria como base, com isso, foram apresentadas soluções relacionadas com a melhoria da QVT.

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

ABSTRACT

The Quality of Working Life (QWL) provides an environment of integration between employees, their own work environment and the understanding of their needs. This research consists in study at Dafonte Veículos Caruaru, a car dealership located in Caruaru - Pernambuco, that aims to analyze the employees perception towards quality of worklife, from a structured questionnaire based on an adaptation of Walton's model (1973). Empirical research was done to analyze and complete the data. Forty-one questionnaires were collected, in total, and it was concluded that the QWL of the employees it is reasonably good, with little difference between the level of importance and the current level of satisfaction. Nevertheless, 13 critical factors were identified, that affects the employee satisfaction, from which the causes were analyzed, using the theory as base, to present the solutions related with the QWL improvement.

Key words: Quality of Working Life . Satisfaction. Critical Factors. Improvements.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow 20

Figura 2.2 - Comparação entre satisfeitos e insatisfeitos. (Herzberg,1987) 22

Figura 2.3 - Relações da Teoria de Expectativa de Vroom. 24

Figura 2.4 – Elementos de QVT segundo Werther e Davis 34

Figura 4.1 – Gráfico da distribuição dos respondentes por gênero 41

Figura 4.2 - Gráfico da distribuição dos respondentes por faixa etária 42

Figura 4.3 - Gráfico da distribuição dos respondentes por escolaridade 43

Figura 4.4 - Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por estado civil 43

Figura 4.5 - Gráfico da distribuição dos respondentes por dependentes 44

Figura 4.6 - Gráfico da distribuição dos respondentes com dependentes 44

Figura 4.7 - Gráfico da distribuição dos respondentes por setor 45

Figura 4.8 - Gráfico da distribuição dos respondentes por faixa de renda.....46

Figura- 4.9 - Gráfico da distribuição dos respondentes por tempo de serviço 47

Figura- 4.10 - Média geral da organização de acordo com níveis 48

Figura 4.11 - Médias da importância e satisfação de cada categoria do Modelo de Walton ...56

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Quadro comparativo das teorias X e Y de McGregor 22

Quadro 2.2 - Evolução do Conceito de QVT 26

Quadro 2.3 – Critérios e sub critérios do modelo de Walton.....30

Quadro 2.4 - Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa 31

Quadro 2.5 - Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho 32

Quadro 2.6 - Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho 33

Quadro 3.1 - Estrutura do questionário aplicado 38

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 48

Quadro 4.3 – Fatores mais críticos de QVT de acordo com os colaboradores da Dafonte Veículos em Caruaru 49

Quadro 4.4 – Fatores da QVT que não são considerados críticos de acordo com os colaboradores da Dafonte Caruaru 53

Quadro 4.5 – Fatores da QVT mais críticos de acordo com os colaboradores do setor de Vendas de Veículos Novos 54

Quadro 4.6 – Fatores da QVT mais críticos de acordo com os colaboradores do setor de Pós Vendas 55

Quadro 4.7 - Níveis de QVT por setor estudado 55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

OS – Ordem de Serviço

GM – General Motors

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

EPI - Equipamento de Proteção Individual

EPC – Equipamento de Proteção Coletivo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 14
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA 16
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA 16
1.3.1 Objetivo Geral 16
1.3.2 Objetivos Específicos 16
1.4 JUSTIFICATIVAS 17
1.4.1 Práticas 17
1.4.2 Teóricas 17
1.4.3 Justificativa Pessoal 18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 19
2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 19
2.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho: origem e evolução 19
2.1.1.1 A hierarquia das necessidades de Maslow 20
2.1.1.2 Teoria ERC de Alderfer 22
2.1.1.3 Teoria X e Y de McGregor 23
2.1.1.4 A Teoria dos Dois Fatores da Motivação de Herzberg 24
2.1.1.5 Teoria da Expectativa de Vroom 25
2.2 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho 26
2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 28
2.3.1 O Modelo de Walton 28
2.3.2 O modelo de Hackman e Oldham 32
2.3.3 O modelo de Westley (1979) 33
2.3.4 Nadler e Lawler (1983) 34
2.3.5 Werther e Davis (1983) 35
2.3.6 Objetivo de escolha teórica 36

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 37
3.1 NATUREZA DA PESQUISA 37
3.2 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS 38
3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA 41
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 42
4.1 CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS E DEMOGRÁFICAS 42
4.1.1 Gênero 42
4.1.2 Faixa Etária 43
4.1.3 Escolaridade 43
4.1.4 Estado Civil 44
4.1.5 Dependentes 45
4.1.6 Setor que trabalha 46
4.1.7 Faixa de Renda 46
4.1.8 Tempo de Serviço 47
4.2 CARACTERISTICAS GERAIS DA QVT 48
4.2.1 Apresentação dos fatores críticos de acordo com os departamentos da empresa estudada 55
4.2.2 Apresentação dos resultados baseada nas oito categorias de QVT do modelo de Walton 57
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 59
5.1 CONCLUSÕES 59
5.2 RECOMENDAÇÕES 61
REFERÊNCIAS 62
APÊNDICE A – Questionário 65
APÊNDICE B - Ranking dos Fatores de acordo com o nível de importância e satisfação atribuídos pelos colaboradores da Dafonte Veículos Caruaru 71

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta o problema e a pergunta da pesquisa a qual se deu origem esse estudo, além dos objetivos (gerais e específicos), justificativas (teóricas, práticas e pessoal).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Após a segunda guerra mundial houve mudanças expressivas nos processos industriais. O crescimento da população e, consequentemente, do mercado consumidor, estimulou o aumento da produção e o contingente de mão-de-obra. Nessa época os trabalhadores viviam em condições desumanas e suas necessidades básicas não eram consideradas. Foi nesse contexto que surgiram as primeiras preocupações com o trabalhador. (RODRIGUES, 2009).

Segundo Andrade (2012), dentro das organizações, as pessoas são vistas como recursos capazes de fornecer suas habilidades e conhecimento para auxiliar no processo produtivo e consequentemente, no crescimento empresarial, entretanto, deve-se entender que elas são humanas e possuem personalidades, necessidades, expectativas e objetivos pessoais.

Para identificar o que interferia no comportamento humano em relação a seu trabalho, surgiram alguns estudos, como o trabalho de Mayo, onde se observou que as variações na iluminação da fábrica interferiam no desempenho dos trabalhadores. Em 2008, Maximiano identificou os cinco principais tipos de necessidades, a hierarquia das necessidades de Maslow.

No cenário atual, a Qualidade de Vida tem um papel importante dentro das organizações no que afeta diretamente o comportamento do trabalhador, colaborando com essa afirmação, Chiavenato (2010**),** afirma que a qualidade de vida tem se tornado um fator importante nas organizações, pois está relacionada à maximização do potencial humano, dependendo, assim, da satisfação das pessoas trabalhando nas organizações.

Com o aumento do interesse em estudos sobre influência da qualidade de vida dos trabalhadores, muitos pesquisadores deixaram sua contribuição, como Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Davis e Werther (1983). Cada um deles criou modelos específicos que servem como base para aplicação da QVT até os dias atuais.

De acordo com Freitas e Souza (2008), a QVT está ligada à Qualidade Total, pois se o ambiente organizacional tem uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, psicológicos, sociológicos e tecnológicos, a organização torna-se mais saudável e mais propícia ao aumento da produtividade, ainda sobre os fatores que interferem na qualidade total, Wether e Davis (1983), afirmam que para melhorar a QVT dos colaboradores, é necessário reformulações de algumas técnicas, ou seja, é necessário reunir esforços para estabelecer fatores que motivem o trabalhador a desempenhar sua função.

Após o declínio do Fordismo, na década de 70, a *General Motors* (GM), montadora automobilística, flexibiliza sua produção lançando diversos modelos de veículos e aplicou um modelo de gestão profissionalizado, nessa época, o conceito de descentralização e delegação de autoridades ganha forças, no contexto, a administração central define os objetivos e resultados e passa a apostar na inovação e compreender como a estrutura de uma sociedade e cultura diz respeito à estratégia.

Segundo GM (*General Motors*, 2015), a Chevrolet é uma das mais tradicionais marcas automotivas americana que trouxe em suas linhas automóveis e caminhões a acessibilidade à tecnologia mesmo produzindo uma linha de automóveis populares. Em mais de 100 anos de existência, a rede Chevrolet oferece veículos equipados com as mais novas tecnologias, a marca possui o compromisso com o consumidor, sempre buscando atender suas necessidades. Com o novo posicionamento global da marca, o "*Find New Roads*", a Chevrolet quer se tornar uma das dez maiores marcas do mundo.

Nesse contexto, as concessionárias Chevrolet tem um papel de difundir essa cultura, por isso a Concessionária Dafonte Veículos Caruaru tem sabido conquistar consumidores para a marca, oferecendo serviços com excelência em atendimento e vantagens competitivas. A concessionária se destaca na região por ser líder de vendas e se destaca na qualidade da prestação de serviços, garantindo a total satisfação de seus clientes.

Foi aplicado o questionário com os colaboradores da Dafonte Veículos Caruaru, com base no modelo de Walton (1973), para descobrir quais os fatores que na percepção deles são avaliados críticos e os que devem ser adaptados, tendo o estudo a finalidade de garantir a satisfação no ambiente de trabalho, podendo ser utilizado como modelo para outras concessionárias automotivas.

Diante do exposto, a pesquisa será o estudo realizado na empresa Dafonte Veículos Peças e Serviços LTDA, uma concessionária de automóveis, com sede na cidade de Caruaru-PE, e pretende analisar os fatores críticos de qualidade de vida dos colaboradores dessa organização.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

A partir disso, utilizando a Dafonte Veículos de Caruaru como campo de estudo, pode-se deduzir a pergunta de pesquisa: Quais os fatores críticos que interferem na qualidade de vida no trabalho na percepção dos colaboradores da Dafonte Caruaru?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Aqui serão expostos os objetivos gerais e específicos, consecutivamente, para explicitar qual o propósito desse estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Essa pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar os fatores críticos que interferem na qualidade de vida no trabalho na percepção dos colaboradores da Dafonte Caruaru.

1.3.2 Objetivos Específicos

De acordo com o objetivo geral apresentado, abaixo seguem os objetivos específicos que irão orientar essa pesquisa:

- Identificar se existem os fatores que interferem na satisfação profissional dos colaboradores da Dafonte Caruaru;
- Conhecer a importância dada pelos colaboradores da Dafonte Caruaru aos fatores de Qualidade de Vida do Trabalho;
- Identificar a satisfação dos colaboradores da Dafonte Caruaru em relação aos fatores de Qualidade de Vida no Trabalho;

- Analisar separadamente, os fatores mais importantes e de menor satisfação atual entre os setores da empresa (Vendas de Veículos Novos, Serviços de Pós-Vendas).

1.4 JUSTIFICATIVAS

Nesta seção são apresentadas as justificativas, teóricas e práticas da presente pesquisa, e de justificativa pessoal.

1.4.1 Práticas

A pesquisa busca identificar a percepção dos colaboradores quantos aos fatores que eles consideram críticos e de menos satisfação na qualidade de vida de seu trabalho, gerando melhorias de vida desses trabalhadores.

Esse trabalho poderá trazer melhorias que busquem minimizar as deficiências apontadas pelos dados levantados, além de servir como estímulo para que a organização invista em pesquisas, visando identificar e sanar problemas relacionados à satisfação dos colaboradores.

1.4.2 Teóricas

Na teoria, esta pesquisa contribuirá para enriquecer o estudo referente à QVT e oferecer o resultado de um estudo realizado no setor de concessionárias automotivas, podendo servir como base para pesquisas posteriores nessa área.

Esta pesquisa possui uma bibliografia relevante, já que o estudo possui um modelo dinâmico e adaptável com as mudanças comportamentais dos colaboradores.

Segundo Rodrigues (2009), o objetivo da QVT é garantir a satisfação e bem estar do colaborador na organização em que está inserido. A partir dai, começam a surgir estudos sobre o comportamento humano e a preocupação em proporcionar melhores condições de trabalho, já que antigamente as condições de trabalho eram desumanas e as necessidades básicas não eram atendidas.

1.4.3 Justificativa Pessoal

Foi de interesse pessoal da pesquisadora, realizar um estudo na empresa por fazer parte do quadro de funcionários, para contribuir com o conhecimento acadêmico e crescimento profissional e pessoal, bem como cooperar para a manutenção da qualidade dos valores da organização, e por fim, proporcionar um levantamento de dados de percepções e experiências vivenciadas pelos colaboradores e gerar uma discussão sobre os fatores identificados.

No próximo capítulo será apresentada a fundamentação teórica que abrange conceitos e um breve resumo histórico sobre Qualidade de Vida no Trabalho, apresentando também alguns autores e teorias da Administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho, que é o tema da pesquisa. Além disso, será exposto um resumo histórico de como a QVT surgiu, sua evolução e os modelos de avaliação para a QVT.

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Verifica-se, nos dias atuais, uma grande diferença, nas instituições e organizações, entre o avanço e progresso técnico-científico e as questões sociais e aquelas relacionadas à qualidade de vida. A qualidade de vida nas organizações, bem como a motivação e satisfação do colaborador com sua atividade laboral são estratégias que devem ser utilizadas pelas organizações a fim de se obter maiores níveis de produtividade, levando-se sempre em consideração que o fator mais importante empregado no setor produtivo é o humano. (MARRAS, 2002).

Em decorrência da globalização o mercado vem se tornando cada vez mais competitivo, além de impulsionar novas relações de trabalho e tendências que refletem na segurança, na saúde e nas expectativas do trabalhador. As organizações, por sua vez, precisam investir em tecnologias e ferramentas de gestão, para que possam se manter competitivas em suas áreas de atuação. Dentre essas ferramentas os executivos de Recursos Humanos têm percebido aspectos positivos, dentro das organizações, relacionados à QVT, resultando no aumento da produtividade, na competitividade, na imagem da empresa, na qualidade dos produtos e nos resultados (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Ao estudar sobre QVT, é necessário explicar detalhadamente, fatores relacionados à sua origem e evolução, junto com os cinco principais modelos de QVT. O modelo usado como base para a pesquisa é o modelo de Walton.

2.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho: origem e evolução

Segundo Rodrigues (2009), no surgimento das primeiras civilizações humanas, já havia uma preocupação com a qualidade de Vida no Trabalho. O fato histórico marcante nessa fase foi o estudo sobre os princípios de Geometria de Euclides de Alexandria (300 anos

a.C), esses ensinamentos serviram de inspiração na busca de uma melhoria no método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, chamada de “Lei das Alavancas” de Arquimedes, em 287 anos a.C., que veio a diminuir o esforço físico dos trabalhadores.

No início da década de 50, surge a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho em um estudo realizado na Tavistock Institute, realizado por Eric Trist. Segundo Fernandes (1996) o estudo teve o intuito de agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização, com base na reestruturação da tarefa pra atingir o alto nível de produtividade, sem deixar de lado a motivação e satisfação do indivíduo.

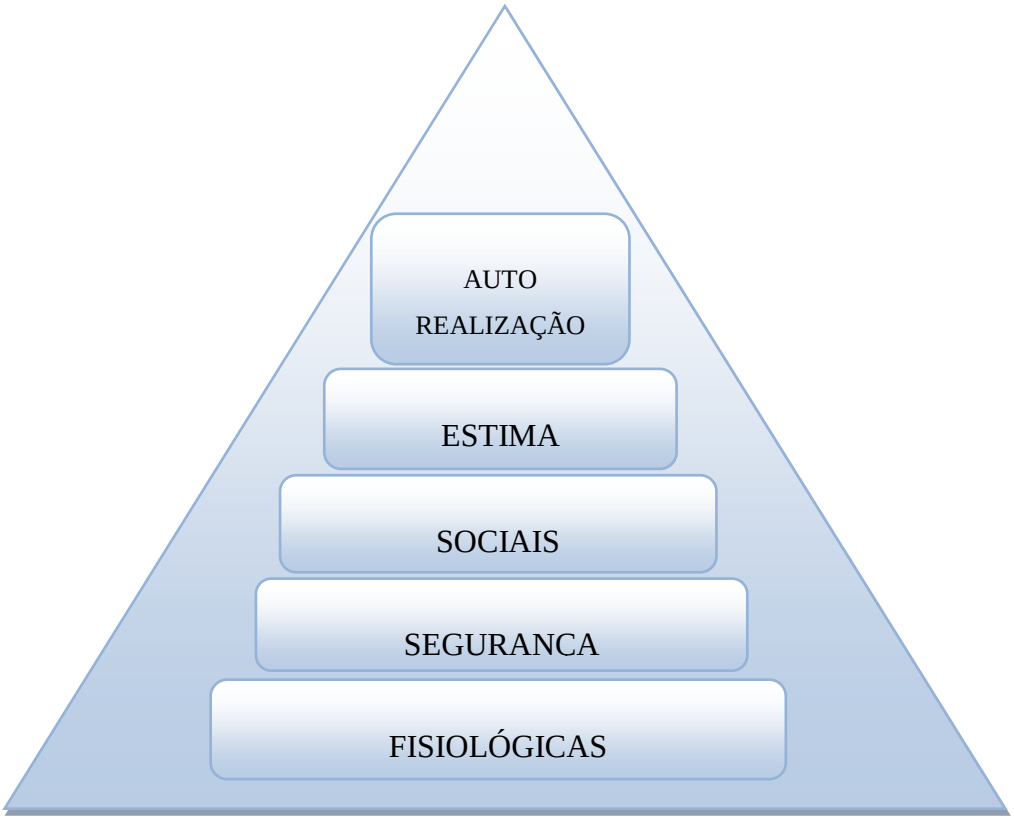
Na década de 70, devido à crise do petróleo e a inflação, houve desaceleração nos rumos da QVT. Porém, o movimento foi renovado no final da mesma década em virtude do surgimento da competição no mercado internacional e do Japão divulgando técnicas de administração nas organizações, fazendo com que americanos questionassem o seu modelo de gestão empresarial. Posteriormente, a QVT passa a ser difundida em outros países como França, Dinamarca, Holanda, Alemanha, Canadá, entre outros. No Brasil, com o advento dos programas de Qualidade Total, surgiu, também, um interesse por programas como QVT, em função da globalização do mercado para que o mesmo pudesse ter meios de comercializar. (FERNANDES, 1996).

É importante explanar sobre as teorias dos principais colaboradores da QVT, sendo elas: a Hierarquia das Necessidades, de Maslow; a Teoria ERC, de Alderfer; a Teoria X e Y, de McGregor; a Teoria dos dois fatores, de Herzberg e a Teoria da Expectativa, de Vroom.

2.1.1.1 A hierarquia das necessidades de Maslow

Muitos pesquisadores contribuíram para o estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Segundo Motta (2008) os estudos sobre motivação foram influenciados por Abraham Maslow, criador da hierarquia das necessidades em 1943, que se voltava aos estudos da teoria da personalidade e do comportamento humano. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow identifica cinco níveis distintos, os quais são agrupados em ordem crescente de necessidade a partir da base, como mostra a figura 2.1. As necessidades de ordem inferior compreendem: fisiológicas, de segurança e sociais. Entre as necessidades de ordem superior estão: de estima e autorrealização. (ROBBINS, 2000)

Figura 2.1 Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: adaptado de STONER, 1999.

- Necessidades fisiológicas: entende-se que as necessidades básicas do ser humano são: comida, água, condições de higiene, vestimentas. É nessa categoria que se encontram todas as necessidades biológicas do indivíduo, o mesmo tenta satisfazê-las de várias maneiras;

- Necessidade de Segurança: é a necessidade de proteção, ou seja, as necessidades de o indivíduo se sentir seguro, tanto em relação à estabilidade no emprego, quanto na sua segurança física dentro do ambiente de trabalho;

- Necessidade Social: são as necessidades de manter relações humanas com harmonia e a participação em grupos com o sentimento de pertencer a ele;

- Necessidades de Estima: está ligada a reputação da pessoa e autoconfiança, reconhecimento, amor próprio. O indivíduo busca status e prestígio, dentro ou fora da organização;

- Necessidades de autorrealização: essa é a última e também a mais complexa, é o nível mais alto na pirâmide das necessidades, pois é a mais difícil de ser satisfeita, onde se trata do desenvolvimento pleno do potencial do indivíduo, já que este sente necessidade de influenciar nas decisões e de ser submetido a desafios.

As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades (MASLOW, 1973).

2.1.1.2 Teoria ERC de Alderfer

Segundo Stoner (1999), a teoria ERC se assemelha a teoria de Maslow no sentido que ambas são medidas através de uma hierarquia, no entanto há duas diferenças. Primeiramente, ao elaborar sua teoria, Aldefer dividiu a Teoria ERC em necessidades existenciais, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento. A segunda diferença consiste em uma dinâmica no sentido de atingir as necessidades, ou seja, dependendo da situação o indivíduo poderia subir ou descer na hierarquia das necessidades.

As necessidades existenciais estão relacionadas com o desejo de bem-estar fisiológico e material, se referem às necessidades básicas da pirâmide de Maslow. A necessidade de relacionamentos consiste no desejo de obter relacionamentos interpessoais satisfatórios. E, a necessidade de crescimento é o desejo constante de crescimento pessoal, se refere à autorrealização na hierarquia de Maslow. Algumas pesquisas apoiam o efeito frustação-regressão da teoria ERC, o que parece ser realista e valioso para a compreensão da motivação. (SCHERMERHORN, 1999)

2.1.1.3 Teoria X e Y de McGregor

McGregor correlaciona as teorias X e Y com a hierarquia das necessidades proposta por Maslow onde, segundo Robbins (2005) a teoria X parte do princípio de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos; a teoria Y, de que as necessidades de nível mais alto são as dominantes, ou seja, se um indivíduo se enquadra na teoria X, a gerência tem que focar nas necessidades básicas, mas se o indivíduo se enquadra na teoria Y, a gerência deverá focar nas necessidades mais complexas.

Cabe à gerência desenvolver estruturas organizacionais que possibilitem aos indivíduos lutar pela satisfação dessas necessidades e ao mesmo tempo contribuir para a realização dos objetivos da organização (MOTTA, 2008).

O quadro 2.1 é um explicativo e faz uma comparação entre os principais pontos da Teoria X e Y de McGregor.

Quadro 2.1 Quadro comparativo das teorias X e Y de McGregor

TEORIA X	**TEORIA Y**
• O trabalho é desagradável para a maioria das pessoas.	• Se as condições forem favoráveis, o trabalho é natural.
• As pessoas não são ambiciosas, não desejam ter responsabilidades e preferem ser dirigidas.	• Autocontrole é indispensável para alcançar metas organizacionais.
• Motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança.	• Motivação ocorre igualmente em vários níveis como, de afiliação, estima, autorealização, fisiológicos e de segurança.
• As pessoas devem ser controladas e coagidas para alcançar os objetivos organizacionais.	• Quando motivadas, as pessoas podem se autodirigir e ser criativas nas atividades.

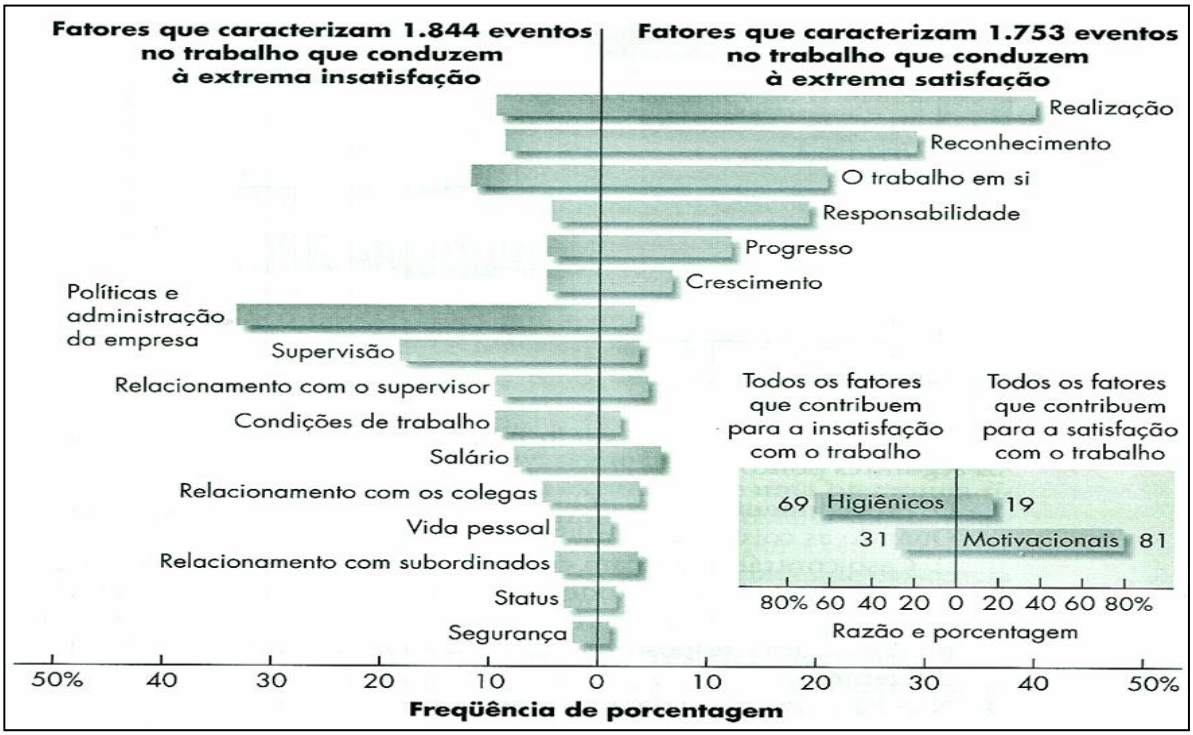
Fonte: adaptado de CARVALHO, 1995, p. 63.

2.1.1.4 A Teoria dos Dois Fatores da Motivação de Herzberg

A teoria de Herzberg identifica fatores diferentes como sendo as causas fundamentais na satisfação e insatisfação no trabalho, havendo os fatores de higiene e os fatores de motivação, afirmando que o oposto da satisfação não é a insatisfação. Os fatores de higiene são as fontes de insatisfação no trabalho e estão mais relacionados com o ambiente do que com o trabalho em si, incluindo condições de trabalho, relação com os colegas, supervisão e salários. Os fatores de motivação estão relacionados ao conteúdo do trabalho e são refletidos no que a pessoa faz diariamente, melhorando a satisfação e o desempenho dos trabalhadores, tais fatores incluem o senso de realização, reconhecimento e responsabilidade. Esta teoria afirma que a satisfação e o desempenho respondem melhor ao enriquecimento no trabalho, ou seja, ao melhoramento no conteúdo do trabalho (ROBBINS, 2009).

A figura 2.2 faz referência aos fatores de satisfação e insatisfação dessa teoria.

Figura 2.2 Comparação entre satisfeitos e insatisfeitos



Fonte: adaptado de ROBBINS, 2005, p. 135.

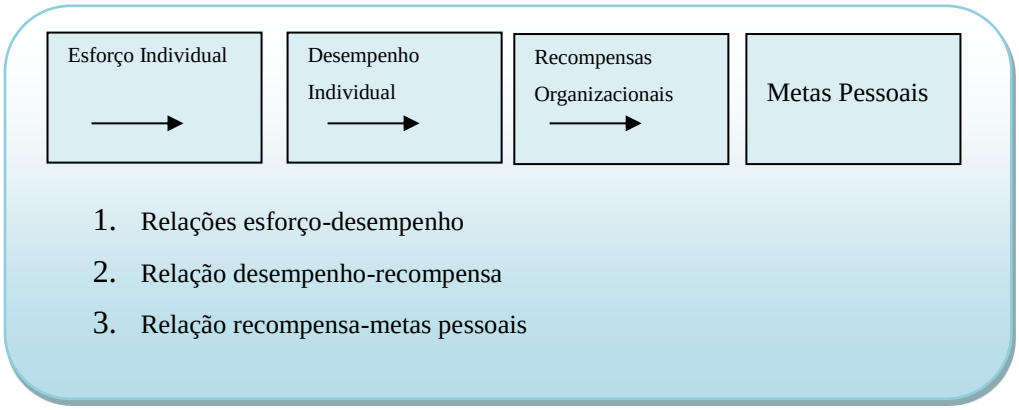
Robbins (2005) cita que a metodologia da teoria dos dois fatores sofreu críticas em relação a sua metodologia, é considerada limitada, e destaca um ponto fraco, o fato de o pesquisador precisar de interpretações, onde o resultado pode ser contaminado ou influenciado. Porém, foi uma teoria bem divulgada, sendo atribuída a verticalização das funções, que permite uma maior responsabilidade dos funcionários com relação ao planejamento e controle de seu próprio trabalho.

2.1.1.5 Teoria da Expectativa de Vroom

A teoria da Expectativa de Vroom é um modelo de motivação que especifica que o esforço para atingir um alto desempenho é resultante da percepção de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado e que a recompensa valerá o esforço despendido. Esta teoria possui embasamento válido, leva em conta as diferenças entre os indivíduos e as situações, é facilmente aplicável às organizações e possui implicações significativas para os administradores (STONER, 1999).

Segundo Robbins (2000) a teoria se baseia em três relações. A relação de esforço-desempenho, que se trata que um alto esforço do indivíduo resultará em desempenho. A relação de desempenho-recompensa, onde o grau em que o indivíduo acredita que um bom desempenho acarretará em um resultado desejado. E a relação de recompensa-metas pessoais, o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais. A figura 2.3 mostra essas relações.

Figura 2.3 Relações da Teoria de Expectativa de Vroom



Fonte: Adaptado de Robbins (2000)

2.2 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Limongi-França (2004), a qualidade de vida, do ponto de vista pessoal, define-se como “a percepção de bem estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e a expectativa de vida”.

O conceito de QVT implica no respeito pelas pessoas, representando o grau em que as pessoas são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho. Engloba aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela influi nas atitudes das pessoas e no comportamento que são consideráveis para o rendimento individual e grupal, como: motivação para a realização das tarefas, adequação as mudanças no ambiente de trabalho, estímulo para a inovação e abertura às mudanças, e, sobretudo, agrega valor a organização. (CHIAVENATO, 2010).

Para Fernandes (1996) a QVT aborda aspectos ligados ao bem estar dos indivíduos em suas situações de trabalho, onde se associa a ética da condição humana utilizando-se de variáveis como identificação, eliminação, neutralização ou controle dos riscos ocupacionais no ambiente físico, nas relações de trabalho, na carga física e mental em cada atividade, na satisfação das pessoas no seu dia a dia, entre outras coisas.

Louis Davis foi quem propôs um dos primeiros conceitos de QVT, que, para ele, se refere à preocupação com o bem-estar geral e à saúde dos colaboradores no desempenho de suas tarefas (CHIAVENATO, 2010).

Para Nadler e Lawler (1983), a QVT se fundamenta na participação dos trabalhadores nas decisões, reestruturação do trabalho e de grupos, inovações no sistema de recompensas para provocar no clima organizacional melhorias nas condições de trabalho. A evolução do conceito de QVT vem desde o final da década de 50, destacando as principais características, de acordo com o quadro 2.2.

Chiavenato (2010) afirma que:

> Olhando a QVT sob um prisma mais amplo, entendemos que ela constitui uma dosagem perfeita da aglutinação entre os talentos envolvidos e imponderados, com a arquitetura organizacional conectada (organização do trabalho em equipe), cultura organizacional amigável e envolvente e um estilo de gestão democrático e participativo.

Quadro 2.2 Evolução do Conceito de QVT

1952 a 1959 **A QVT é uma 'variável'**	A QVT é uma reação do indivíduo ao trabalho outras consequências pessoais da experiência de trabalho. Investiga como melhorar a QVT para o indivíduo. A ênfase é o impacto do trabalho no indivíduo, sob a perspectiva de resultados individuais como satisfação com o trabalho ou saúde mental. As empresas devem ser avaliadas.
1969 a 1974 **A QVT é uma 'abordagem'**	Época em que foram desenvolvidos muitos projetos que buscavam aproximar trabalhadores e gerentes num esforço colaborativo por melhorar a QVT. O foco também era os resultados individuais em vez dos organizacionais, mas já existe uma tendência a ver a QVT como uma forma de se unirem empregados e gerentes em projetos de cooperação, principalmente aqueles que resultarem em melhorias tanto para o indivíduo quanto para a organização.
1972 a 1975 **A QVT é um 'método'**	Conjunto de abordagens, métodos ou tecnologias para melhorar o ambiente de trabalho de modo a torná-lo mais produtivo e satisfatório. Pressupõe grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas fábricas como sistemas sociais e técnicos integrados.
1975 a 1980 **A QVT é um 'movimento'**	A ideia de movimento surge a partir do declínio do interesse pela QVT nos anos de 1970, motivado pelos problemas financeiros e de energia nos Estados Unidos, quando um grupo de estudiosos liderou a formação de grupos de pessoas interessadas em continuar com os projetos de QVT, mesmo com a crise. O tema, então, virou uma espécie de ideologia sobre a natureza do trabalho e as relações trabalhador-organização. Os termos 'administração participativa' e 'democracia industrial' eram frequentemente relacionados ao movimento de QVT.
1979 a 1982 **A QVT é 'tudo'**	Todos os esforços para o desenvolvimento e a efetividade organizacionais são tidos como pertinentes à QVT. O tema é visto como um remédio para todos os males, desde a competição internacional aos problemas de qualidade e tudo o mais. Essa noção global do conceito de QVT trouxe muita confusão a respeito do que ela realmente significa.
Após 1982 **A QVT é 'nada'**	A noção de que QVT é tudo cria expectativas que muitas vezes não podem ser cumpridas. Os projetos de QVT que falharem por essa razão poderá desiludir as pessoas e torná-las céticas em relação ao tema. Uma lamentável perda de sentido da QVT poderá ocorrer.

Fonte: Nadler e Lawler (1983 apud GARCIA, 2007, p. 79)

A partir dessas teorias, pode-se concluir que a qualidade de vida no trabalho, são ações que uma organização promove para implantação de melhorias e inovações visando propiciar condições satisfatórias para o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador, respeitando suas individualidades e espaço de vida no trabalho e fora dele.

2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Diversos modelos sobre a avaliação da QVT foram desenvolvidos ao longo dos anos, por muitos autores, que serão utilizados para embasamento desta pesquisa. Dentre esses modelos, serão destacados para esse estudo: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983), Werther e Davis (1983). O modelo de Walton será usado como base nessa pesquisa.

2.3.1 O Modelo de Walton

De acordo com Walton (1973), o descontentamento com a vida no trabalho afeta uma boa parte de todos os trabalhadores, independente de sua função ou status o que resulta em consequências negativas tanto para o funcionário como para a organização. A expressão qualidade de vida é utilizada com certa frequência para apresentar certos valores ambientais e humanos, descuidados pelas organizações em favor do avanço tecnológico e econômico e da produtividade.

Walton (1973) enfatiza que as organizações enfocavam, ao invés da qualidade de vida no trabalho, a "qualidade da experiência no ambiente de trabalho", ao passo que, até então, a qualidade de vida no trabalho era vista como uma grandeza inversamente proporcional ao faturamento da organização. Ao perceber que tal correlação era errônea, houve interesse, por parte das organizações, de "redesenhar" a natureza do trabalho, objetivando articular uma melhoria da qualidade de vida no trabalho com a produtividade da organização.

A qualidade de vida no trabalho existe a partir do momento em que o funcionário alcança suas metas, aspirações, necessidades e o senso de responsabilidade social.

Nessa perspectiva, o autor determina oito critérios, cada qual com seu indicador que influenciem a QVT dos colaboradores. Os critérios por ele determinados são: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida, e, finalmente, a relevância social do trabalho na vida. (WALTON,

1973).

Diante do exposto, os critérios da qualidade de vida no trabalho são assim descritos por Walton (1973):

- Compensação justa e adequada: avalia a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalhador em virtude do seu trabalho. É destacado o fator importante que determina a qualidade de vida no trabalho. São elas: a) renda adequada: deve estar dentro dos padrões da sociedade de forma a prover as necessidades do trabalhador.

- Condições de Trabalho: envolve a jornada de trabalho, o ambiente físico e o bem-estar do funcionário. Os aspectos desse critério são pagamento de horas extras, condições de trabalho que evitem o risco de acidentes e doenças, definir limite de idade quando a atividade seja prejudicial para a faixa etária.

- Uso e desenvolvimento de capacidade: proporciona oportunidades que contribuem para a satisfação do colaborador. Após a revolução industrial, os postos de trabalho funcionavam com níveis diferenciados, para o trabalhador poder desenvolver suas habilidades e conhecimento são necessárias algumas qualidades, como: a) autonomia: independência para execução do trabalho, autocontrole na realização das tarefas; b) múltiplas habilidades; as habilidades não devem, necessariamente, ser repetitivas e monótonas; c) perspectiva e informação: o trabalhador precisa ter conhecimento de seu desempenho geral, receber *feedback* do trabalho como um todo: o trabalhador deve está preparado e empenhado em realizar as tarefas do início ao fim e não nas etapas do processo; e) planejamento: antes de implementada, a atividade precisa ser, de antemão, planejada.

- Oportunidade de crescimento e segurança: possibilita oportunidades de carreira (ascensão) e consequentemente segurança. Compreende: a) desenvolvimento: oportunidade de avanço na carreira para evitar que se torne obsoleto; c) aplicações futuras: expectativa de novos conhecimentos e habilidades dentro da organização; c) oportunidade de avanço: é necessário um plano de carreira, possibilidade de

crescimento do trabalhador;

- Integração Social na organização: existência de franqueza interpessoal, abolição de preconceito, aspectos ligados ao relacionamento pessoal e autoestima no local de trabalho. Envolve: a) preconceito: aceitação do trabalhador, sem discriminação de suas características e habilidades; b) igualdade social: respeito mútuo nos níveis hierárquicos na empresa; c) mobilidade social: possibilidade de ascensão social superior daquela que se encontra; d) companheirismo: presença de ajuda mútua e suporte sócio emocional; e) senso comunitário: respeitar o senso de se viver em comunidades, entre os grupos de trabalho; f) troca de informações: compartilhar informações, ideias e opiniões pessoais entre os membros da organização.

- Constitucionalismo: Estabelecimento de normas, regras e deveres que a organização elabora para organizar os padrões de procedimentos, processos e comportamentos dos funcionários. Os elementos chave para o constitucionalismo na empresa são: a) privacidade pessoal: privacidade pessoal que o empregado tem dentro da organização; b) liberdade e expressão: abertura para expressar o seu ponto de vista aos superiores, sem medo de repressão; c) equidade: tratamento igualitário em todas as ocasiões, incluindo pagamento, benefícios, oportunidades e segurança no trabalho; d) igualdade perante a lei: oportunidades iguais em todos os aspectos do trabalho.

- Trabalho e espaço total de vida: controle do tempo para não impedir que o empregado deixe de realizar suas atividades pessoais e familiares. Uma jornada de trabalho abusiva ou mudanças sucessivas de local podem influenciar em problemas pessoais e familiares. Esse aspecto analisa o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida no trabalho.

- Relevância social: promover ações que despertem orgulho dos funcionários por trabalharem na empresa, de forma a melhorar a autoestima do trabalhado, como atividades de responsabilidade social, ecológica, dentre outros.

As categorias, por Walton denominada como “critérios”, não são dispostas em ordem de prioridade, sendo atribuídas a cada uma delas, a mesma importância na qualidade de vida no trabalho (PEDROSO, 2010).

O quadro 2.3 relaciona os critérios e subcritérios segundo o modelo de Walton.

Quadro 2.3 – Critérios e subcritérios do modelo de Walton

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

Adaptado Fernandes (1996)

2.3.2 O modelo de Hackman e Oldham

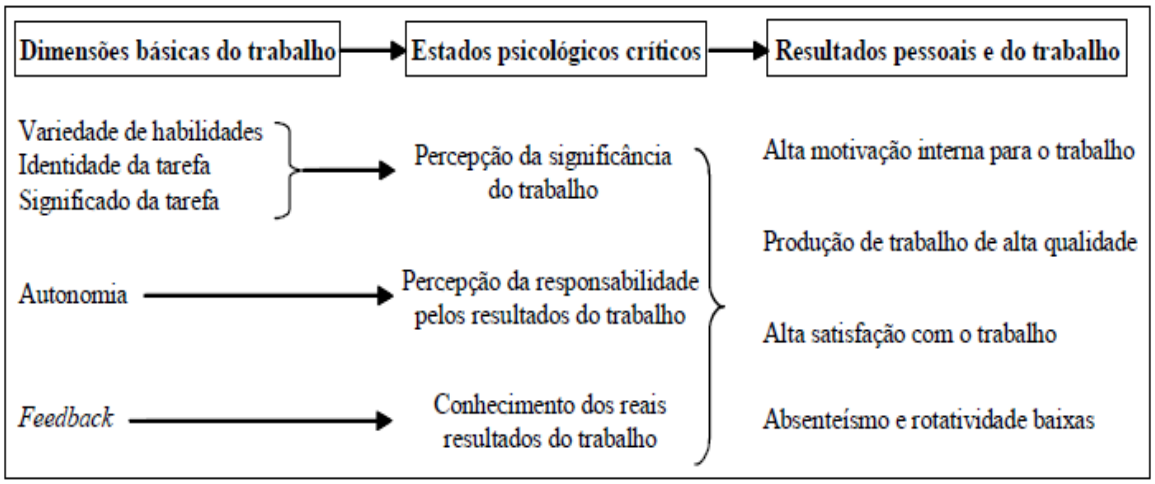
Hackman e Oldham (1975) propuseram um modelo onde os resultados positivos (pessoais e do trabalho) são obtidos quando três estados psicológicos críticos estão presentes para certo trabalhador. Os estados psicológicos críticos são criados pela presença de cinco dimensões básicas do trabalho, que podem ser descritas, segundo Freitas e Souza (2008):

- Variedade de Habilidades: grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes atividades e o uso de diferentes habilidades e talentos em sua realização;
- Identidade da Tarefa: grau em que o trabalho é realizado por completo (do início até o final) com um resultado visível, sendo composto de tarefas identificáveis;
- Significado da Tarefa: grau no qual o trabalho tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas – na própria organização ou na sociedade;
- Autonomia: grau com que o trabalho permite a liberdade, independência e discrição do trabalhador na programação de suas atividades e na determinação dos procedimentos a serem utilizados;
- *Feedback* do próprio trabalho (intrínseco): grau com que informações relacionadas ao desempenho na execução das atividades solicitadas são claramente apresentadas durante sua realização.

O modelo de Hackman e Oldham (1975) se apoia em características objetivas do trabalho. Para os autores, a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada em três dimensões: dimensões básicas do trabalho, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e do trabalho (FERNANDES, 1996).

O quadro 2.4 ilustra as dimensões propostas por esse modelo.

Quadro 2.4 Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa



Fonte: Hackman e Oldham (1975 apud FREITAS e SOUZA, 2008).

2.3.3 O modelo de Westley (1979)

Para Westley (apud FERNANDES, 1996),

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

Westley (1979) considera quatro indicadores para análise da QVT: econômico, político, psicológico e sociológico. Respectivamente a esses indicadores estão relacionados os problemas oriundos do ambiente de trabalho, que são: injustiça, insegurança, alienação e anomia (FREITAS; SOUZA, 2008).

No quadro 2.5 são mostrados os indicadores de QVT, onde são explicitados os fatores que se não atingidos, levam aos problemas aqui citados.

Quadro 2.5 Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
· Equidade Salarial · Remuneração Adequada · Benefícios · Local de Trabalho · Carga Horária · Ambiente Externo	· Segurança no Emprego · Atuação Sindical · Retroinformação · Liberdade de Expressão · Valorização do Cargo · Relacionamento com Chefia	· Realização Potencial · Nível de Desafio · Desenvolvimento Pessoal · Desenvolvimento Profissional · Criatividade · Auto-Avaliação · Variedade de Tarefa · Identidade com a Tarefa	· Participação nas Decisões · Autonomia · Relacionamento Interpessoal · Grau de Responsabilidade · Valor Pessoal

Fonte: Westley (1979 apud FERNANDES, 1996, p.53).

No quadro 2.6, são mostradas as causas e consequências de cada problemática, além de inferir possíveis soluções para que estas se extingam.

Quadro 2.6 Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	- Sensação de isolamento - Absenteísmo e *turnover*	- Valorização das tarefas - auto-realização no trabalho.
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e *turnover*	- Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações inter-pessoais, distribuição de responsabilidade na equipe, etc).

Fonte: Westley (1979 apud FREITAS e SOUZA, 2008)

2.3.4 Nadler e Lawler (1983)

De acordo com Chiavenato (2010), o modelo de Nadler e Lawler (1983), está baseado em quatro critérios que, se praticados, irão contribuir positivamente para a QVT dos trabalhadores. São os critérios de:

- Participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais;
- Reformulação do trabalho através de enriquecimento da tarefa e criação de núcleos de trabalho com maior autonomia;
- Inovação nas recompensas que afetem o clima organizacional;
- Melhorias no local de trabalho, tanto físicas como psicológicas.

De acordo com o modelo proposto por Nadler&Lawler (apud Rodrigues, 1995), há seis fatores capazes de prever o sucesso de um programa de QVT, são eles:

- Percepção da necessidade;
- O foco do problema que é destacado na organização;
- Estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes;
- Compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;
- Sistemas múltiplos afetados;
- Envolvimento amplo da organização.

Além desses fatores, Nadler e Lawler (1983) acrescentam que há três pontos que devem ser corretamente gerenciados para que seja bem sucedido o programa de qualidade de vida a ser implementado: o desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da empresa, mudanças na gestão e no planejamento organizacional, e, mudança no comportamento dos gerentes mais velhos, de forma a acompanhar as exigências atuais do mercado. (PEDROSO, 2010).

2.3.5 Werther e Davis (1983)

O modelo de Werther e Davis (1983) trata dos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que interferem no projeto de cargos em relação à QVT, como supervisão, condições de trabalho, benefícios, pagamentos e projeto de cargos.

Na figura 2.4 é apresentado o elemento Organizacional, Ambiental e Comportamental, assim como, seus componentes, segundo Werther e Davis.

Figura 2.4 – Elementos de QVT segundo Werther e Davis

Elementos Organizacionais	**Elementos Ambientais**	**Elementos Comportamentais**
- Abordagem mecanicista - Fluxo de trabalho -Práticas de trabalho	- Habilidade e disponibilidade de empregados -Expectativas sociais	- Autonomia -Variedade -Identidade de Tarefa -Retro informação

Fonte: adaptado Fernandes (1996)

De acordo com Werther e Davis (1983 apud PEDROSO, 2010):

> Muitos fatores afetam a qualidade de vida no trabalho, como a supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e o projeto do cargo. No entanto, o trabalho propriamente dito é o que "envolve mais intimamente o trabalhador". Por mais que os colaboradores possuam um bom salário, boas condições de trabalho e uma boa supervisão, as atividades que estes desenvolvem podem, sob a ótica dos mesmos, ser tediosas.

Segundo Rodrigues (2009), cada nível possui um foco principal. No nível organizacional é a eficiência por meio da especialização, sua análise é através da abordagem mecanicista analisando as práticas de trabalho e fluxo de trabalho. A habilidade e disponibilidade do empregado é o foco no nível Ambiental, onde é analisado, criteriosamente, para que o cargo não difira das aspirações profissionais do trabalhador. O último nível é o Comportamental, que se divide em: autonomia, variedade, identidade da tarefa e retro informação. Ele é fundamental para êxito de um cargo.

2.3.6 Objetivo de escolha teórica

Walton (1973) propõe um modelo composto por oito categorias para avaliação da QVT nas organizações, preocupando-se com as condições da organização e com as necessidades básicas do ser humano até a sua auto realização (FERNANDES, 1996).

O modelo de Walton permite uma visão com mais propriedade de critérios internos e externos que são necessários para garantir a QVT, é conhecido como o mais amplo entre os modelos teóricos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentadas informações relativas aos métodos utilizados na pesquisa, onde serão descritos: o delineamento da pesquisa, a população pesquisada, o instrumento de coleta de dados e a organização estudada.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Em algumas de suas definições, o termo pesquisa, segundo o dicionário Michaelis (2015) significa busca, investigação, ou seja, a resposta de algo. A pesquisa realizada tem como objetivo identificar os fatores críticos de QVT na percepção atual dos colaboradores da Dafonte Veículos Caruaru.

Essa pesquisa se caracteriza como sendo de natureza explicativa, segundo Vergara (2005), esse tipo tem como objetivo tornar algo inteligível, acessível, visa esclarecer quais os fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. É quantitativa, pois segundo Fonseca (2002), esse tipo de pesquisa pode ser quantificado e se concentra na objetividade, os dados foram alcançados através de um questionário estruturado com perguntas claras e objetivas.

Possui caráter descritivo, pois “os estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo” (HAIR, 2005, p.87).

Por fim, possui caráter seccional, que de acordo com Silva (2004), no estudo seccional, a pesquisa é realizada em um curto período de tempo, em um determinado momento, ou seja, em um ponto no tempo.

Diante dessa metodologia, permite-se que identifiquem, na Dafonte Veículos em Caruaru, as oportunidades de transformações considerando a Qualidade de Vida no Trabalho, a fim de aprimorar o ambiente de trabalho e garantir a eficiência da QVT.

3.2 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

O questionário utilizado nessa pesquisa foi adaptado de Tabosa (2012), o mesmo é baseado no modelo para avaliação da QVT proposto por Walton (1973). Segundo a autora, o questionário foi formado por cinco alunos da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, Centro Acadêmico do Agreste-CAA, que estavam produzindo suas monografias com o tema QVT, em conjunto com o professor orientador Luiz Sebastião, resultando de um *brainstorm***,** revisão literária e experiências vivenciadas em empresas.

O questionário é composto por 80 questões, as quais estão subdivididas em oito categorias que são propostas pelo modelo de Walton. Além desses itens, dados como gênero, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, dependentes, tempo de serviço, faixa de renda e setor que atuam na empresa foram acrescidos para melhor compreensão e comparação nos resultados obtidos, porém sem exigência de identificação do colaborador, para que este tivesse mais liberdade em responder o questionário.

Foi estruturado em duas colunas, onde a primeira se refere ao grau de importância que o respondente confere a determinado fator, já a segunda coluna se refere ao grau de satisfação atual do respondente quanto ao fator analisado.

No quadro 3.1 está estruturado o questionário aplicado em relação às oito categorias propostas por Walton.

O questionário pode ser visto na íntegra no apêndice A.

A análise dos dados foi realizada de forma quantitativa, onde foi calculada uma média dos fatores resultando em cálculos percentuais. Primeiramente, foram identificados e analisados os níveis classificados como importantes e a satisfação de toda a população pesquisada, a partir desse resultado, foi possível classificar cada fator crítico que era comum. Após isso, foi feita a análise individual por departamento em que os respondentes desempenham suas funções, assim, foram identificados os fatores críticos em cada setor estudado.

A tabulação dos dados e os gráficos gerados foram todos feitos no Microsoft Office Excel 2010.

Quadro 3.1 Estrutura do questionário aplicado

CATEGORIAS DO MODELO DE WALTON	ITENS
Compensação justa e adequada	4, 35, 39, 40, 57, 79
Condições de trabalho	2, 6, 7, 11, 14, 16, 31, 32, 37, 42, 45, 47, 52, 56, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 69, 70, 71, 75, 76, 77, 78, 80
Uso e desenvolvimento de capacidades	5, 13, 21, 25, 27, 28, 33, 49.
Oportunidades de crescimento e segurança	1, 9, 17, 36, 44, 48, 53, 59, 73.
Integração social na organização	12, 18, 22, 30, 38, 41, 72
Constitucionalismo	15, 23, 24, 26, 29, 46, 50, 66, 68, 74.
O Trabalho e o espaço total na vida	3, 8, 20, 51, 54, 67
Relevância social do trabalho na vida	10, 19, 34, 43, 55

Fonte: dados de pesquisa, 2015.

3.3 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Para se analisar os fatores que interferem na qualidade de vida dos colaboradores da Dafonte Veículos Caruaru, é necessário um breve entendimento sobre os processos da marca Chevrolet para funcionamento das concessionárias de acordo com o padrão exigido, além de um pouco da história da Dafonte Veículos Caruaru.

A Chevrolet possui dois programas para padronizar os processos nas concessionárias, eles são fatores determinantes para manutenção da bandeira na concessionária. Cada programa possui fatores que devem ser seguidos pelos dois setores aos quais se dividem a concessionária, para Chevrolet, são: o setor de vendas e o de serviço de Pós-vendas.

Segundo GM(2015a), o programa Excelência em Vendas é um programa utilizado para coordenar a área de vendas em suas principais operações. Seu principal objetivo é estabelecer padrões e processos na Concessionária, aplicando um modelo de atendimento que resulte na total satisfação do cliente. Desde o primeiro contato até o acompanhamento após a

concretização da venda. O objetivo desse programa é padronizar um determinado processo e criar um fluxo de atividades para garantir e aperfeiçoar as etapas do trabalho. Existem nove passos que usam uma ordem de execução: recepção, entrevista consultiva, apresentação do produto, *test drive*, avaliação do usado, negociação de venda, Central de Facilidades, entrega especial, acompanhamento. O consultor de vendas acompanha suas negociações pelo sistema Apollo, onde ficam registradas todas as informações necessárias.

O programa Serviço Chevrolet é utilizado na área de pós-vendas, esse programa permite ao cliente agendar o atendimento e ter o atendimento diretamente do consultor técnico e recebe o orçamento do seu serviço na hora. O serviço conta com a garantia das peças genuínas da marca e de mão de obra qualificada. O Processo Serviço Chevrolet também possui nove passos e seguem a ordem: agendamento, recepção, encaminhamento, entrevista consultiva, orçamento, central de atendimento, serviço, pagamento, e, por fim, a entrega.

A GM (2015b), afirma que para garantir o sucesso desses dois programas, anualmente é divulgada a classificação da concessionária, esse processo foi criado pela Chevrolet para garantir o sucesso nas principais operações que fazem parte do negócio da concessionária, é chamado de *Franchise Meeting*, seu objetivo é permitir que a concessionária conquiste a excelência no atendimento, obtendo boa representação da marca junto ao mercado e aos clientes. A avaliação permite políticas comerciais e benefícios diferenciados, os critérios avaliados pelo *Franchise Meeting* se divide em Atenção ao Cliente, avaliação do setor de Pós-Vendas, envolvendo objetivo de peças, crescimento de O.S (Ordem de Serviço) da mecânica, Serviço Chevrolet, entre outros, avaliação do setor de Vendas, como participação relativa, preferenciação e retirada, e por fim, avaliação geral que é análise da performance financeira, instalações, índice de capacitação, entre outras áreas. A classificação vai de concessionário padrão A, até a menor classificação que é a classificação D, com pontuação de 0 a 100 pontos.

A Dafonte Veículos é uma concessionária que está há 13 anos como autorizada Chevrolet em Caruaru e até o momento, a única. Foi inaugurada no ano de 2002, após o grupo iniciar sua história no estado do Ceará. Esse ano a concessionária Dafonte Veículos Caruaru atendeu todos os requisitos cobrados pela montadora, assim, conseguiu, pela primeira vez, a placa de Padrão A, com 81 pontos na pontuação do *Franchise Meeting*.

No próximo capítulo será apresentada a análise dos dados, objetivo principal dessa pesquisa.

3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA

A Dafonte Veículos possui, no total, 99 funcionários devidamente distribuídos em diversos setores da empresa. A população estudada foi delimitada a dois setores, Vendas e Pós-Vendas, nesses setores, composta por 41 funcionários.

No setor de vendas de veículos novos a população é de 20 colaboradores, essa população é subdividida em gerente, supervisor de vendas, vendedores e a parte administrativa, no setor de serviços pós-venda a população é de 21 colaboradores, essa população é subdividas em categorias como gerentes, vendedores, consultores técnicos e a parte administrativa. Todos os funcionários ativos no momento da pesquisa responderam ao questionário. Os dados foram coletados no mês de Dezembro de 2015.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo será apresentado o resultado obtido a partir da aplicação do questionário, nele serão detalhados, em um primeiro momento, os itens referentes às características pessoais dos respondentes da pesquisa, e, após, os resultados gerais da Qualidade de Vida no Trabalho na Dafonte Veículos Caruaru.

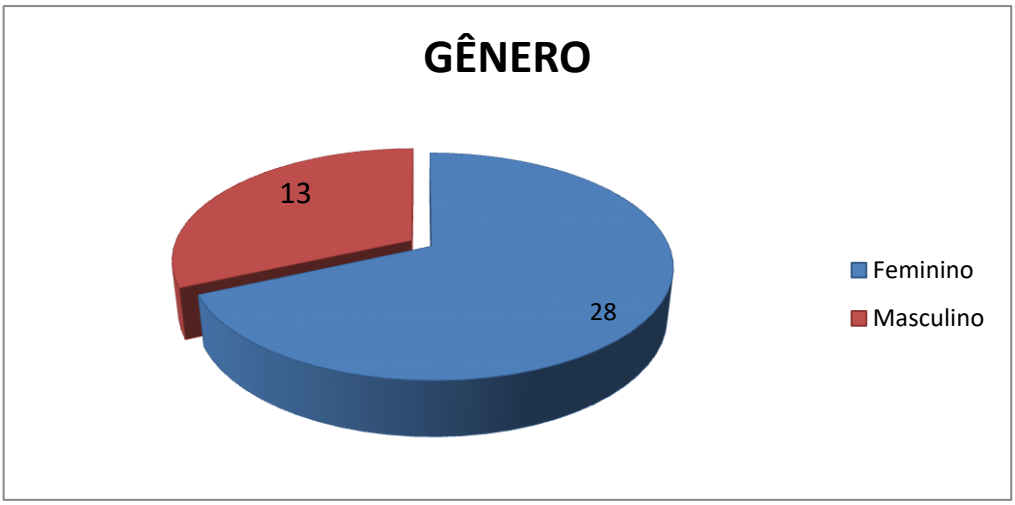
4.1 CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS E DEMOGRÁFICAS

Nessa seção, serão apresentados os resultados das características socioeconômicas e demográficas da pesquisa, como gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil, dependentes, setor que trabalha, faixa de renda e tempo de serviço.

4.1.1 Gênero

Do total de 41 respondentes, 28 são do sexo feminino, aproximadamente, 68% da população são mulheres, e 13 são do sexo masculino, uma média de 32% são homens, como ilustrado na figura 4.1. De acordo com os dados obtidos, percebe-se que mais da metade é formada pelo gênero feminino, identificamos que a grande participação das mulheres no mercado de trabalho tem despertado o interesse pelo estudo de gênero, suponha-se que a cultura organizacional da empresa valoriza o trabalho das mulheres.

Figura 4.1 – Gráfico da distribuição dos respondentes por gênero.



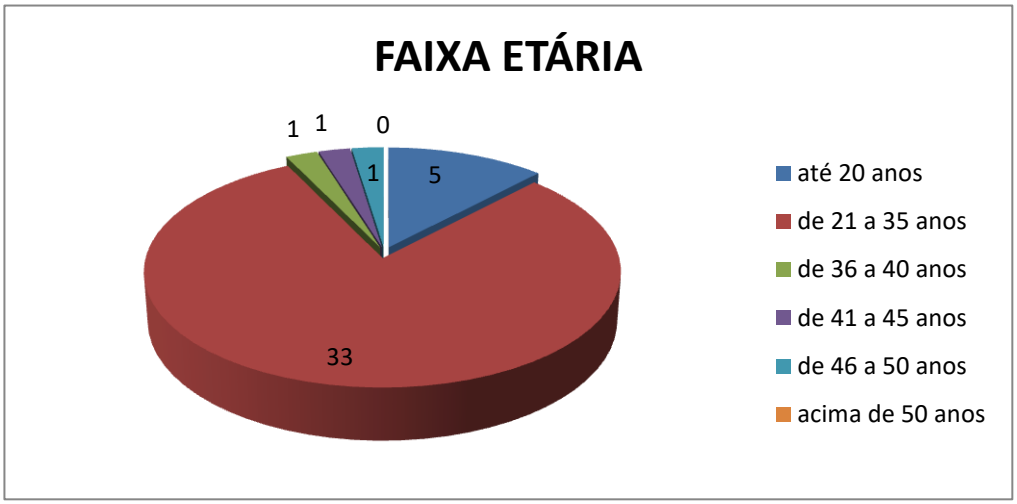
Fonte: dados de pesquisa, 2015.

4.1.2 Faixa Etária

No caso de faixa etária, 5 (12%) tem até 20 anos, 33 (80%) possuem idade entre 21 a 35 anos, 1 (2%) está entre 36 a 40 anos, assim como as idades entre 41 a 45 anos e de 46 a 50 anos, possuem, cada uma, 1 representante, tendo cada uma a representação de 2% da população pesquisada. Com relação à faixa etária acima de 50 anos, não houve respondente.

Supostamente, é uma empresa que investe em colaboradores jovens, iniciando no mercado de trabalho, com intuito de aprender e com facilidade de absorver experiência necessária. A figura 4.2 retrata a distribuição percentual dos respondentes por faixa etária.

Figura 4.2 Gráfico da distribuição dos respondentes por faixa etária

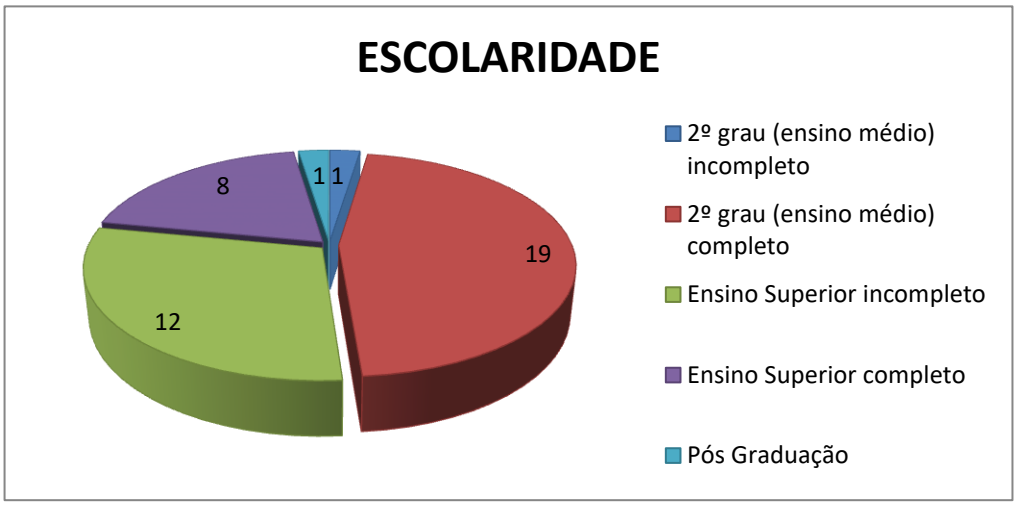


Fonte: dados de pesquisa, 2015.

4.1.3 Escolaridade

Quanto ao nível de escolaridade dos pesquisados, apenas 1 (2%) deixou de concluir o segundo grau, 19 (46%) possuem o segundo grau completo, 12 (29%) tem ensino superior incompleto ou estão cursando, 8 (20%) possuem ensino superior completo e 1 (2%) possui pós graduação. A figura 4.3 mostra essa distribuição.

Figura 4.3 Gráfico da distribuição dos respondentes por escolaridade

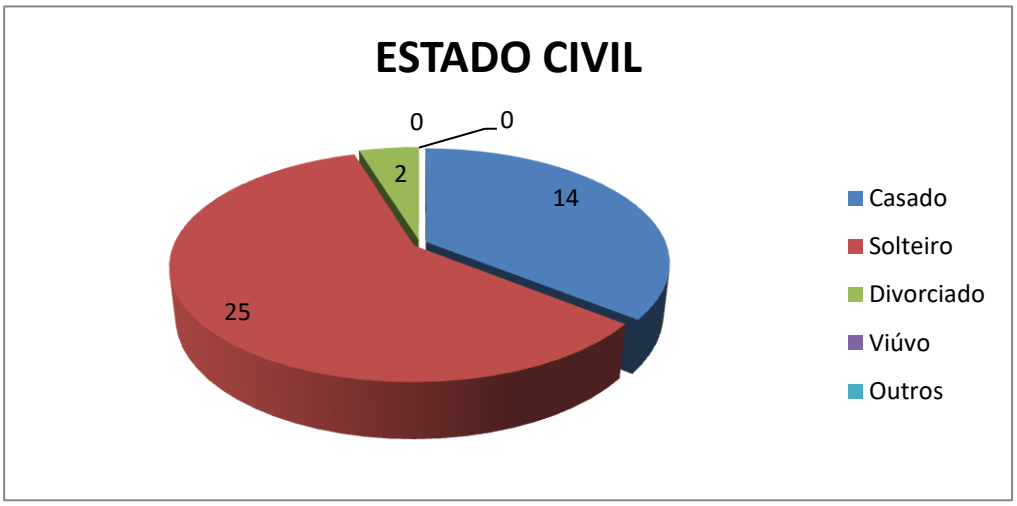


Fonte: dados de pesquisa, 2015.

4.1.4 Estado Civil

Em relação ao estado civil dos pesquisados, 14 (34%) são casados, 25 (61%) são solteiros, dois (5%) são divorciados, não houve respondente que se enquadrasse na categoria de viúvo e nem em outro, nesse caso, união estável. Como ilustrado na figura 4.4, a maioria dos colaboradores são solteiros.

Figura 4.4 Gráfico da distribuição dos respondentes por estado civil

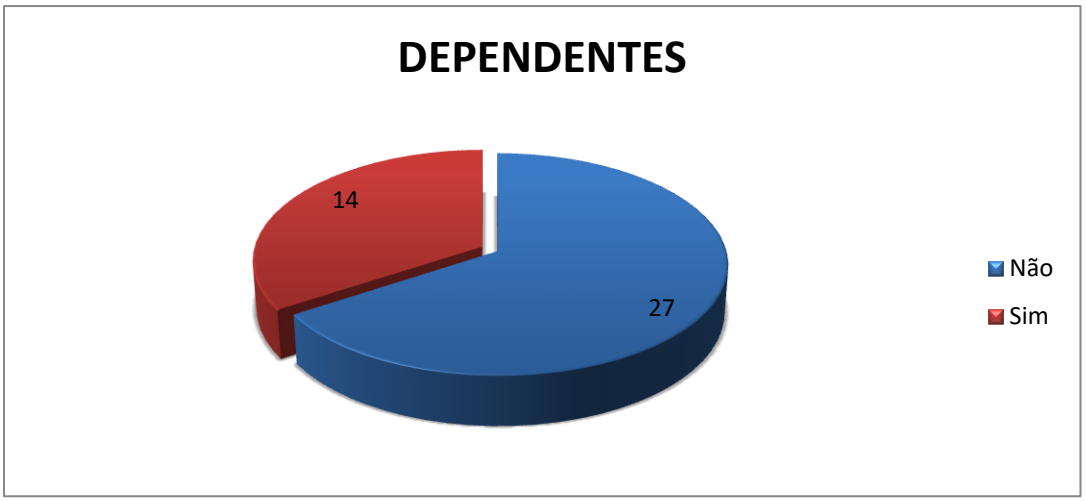


Fonte: dados de pesquisa, 2015.

4.1.5 Dependentes

Ao se tratar de dependentes, como pode ser visto na figura 4.5, um total de 27 (66%) dos pesquisados disseram não possuir dependentes e 14 (34%) disseram que possuem dependentes.

Figura 4.5 Gráfico da distribuição dos respondentes com dependentes



Fonte: dados da pesquisa, 2015.

Figura 4.6 Gráfico da distribuição dos respondentes por dependentes

Fonte: dados de pesquisa, 2015.

Como ilustrado na figura 4.6, a maioria possui, pelo menos, um dependente.

4.1.6 Setor que trabalha

Ao analisar a divisão dos setores estudados, nota-se, na figura 4.7, que 20 (49%) trabalham na área de vendas, e 21 (51%) trabalham na área de Pós Vendas, entende-se que a empresa tem um número equilibrado de funcionários por setor.

Figura 4.7 Gráfico da distribuição dos respondentes por setor

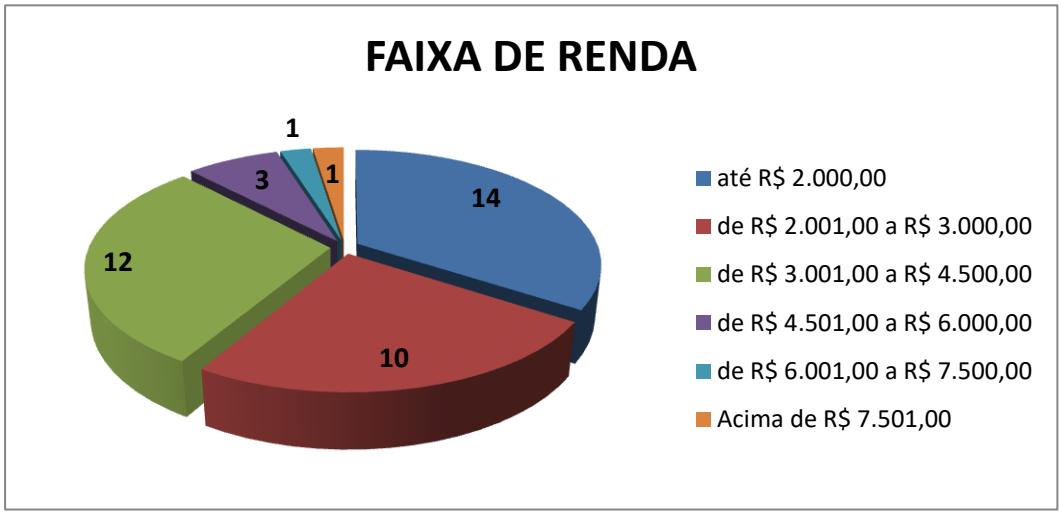
Fonte: dados da pesquisa, 2015.

4.1.7 Faixa de Renda

Como pode ser observado na figura 4.8, quanto à faixa de renda dos pesquisados, 14 (33%) possui uma renda de até R$ 2.000,00, 10 (24%) possuem uma renda entre R$ 2.001,00 e R$ 3.000,00, 12 (29%) possuem renda de R$ 3.001,00 a R$ 4.500,00, 3 (7%) possui renda de R$ 4.5001,00 a R$ 6.000,00. Apenas 1 (2%) pesquisado respondeu que possui uma renda de R$ 6.001,00 a R$ 7.500,00, assim como, somente 1 (2%) possui a faixa de renda acima de R$ 7.501,00.

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o salário médio do trabalhador brasileiro é de R$ 2.104,16, comparando com as respostas dos colaboradores, subentende-se que 59% estão recebendo entre a média, enquanto 41% recebem acima da média.

Figura 4.8 Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por faixa de renda



Fonte: dados de pesquisa, 2015.

4.1.8 Tempo de Serviço

Ao se tratar de tempo de serviço, 10 (24%) dos respondentes está na empresa há pelo menos um ano, 23 (56%) tem de um a três anos de serviço, 4 (10%) de quatro a seis anos, 2 (5%) tem de sete a nove anos e outros 2 (10%) tem de 10 anos ou mais. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE, em 2014, o tempo mediano de permanência no emprego chega há quase 3,2 anos, na empresa estudada, tem-se em média 80% dos colaboradores com até três anos, supostamente, é uma empresa que não troca sua mão de obra e retém profissionais por mais tempo, levando em consideração o ciclo de crescimento. Na figura 4.9 é possível verificar como se dá a distribuição.

Figura 4.9 Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por tempo de serviço

Fonte: dados de pesquisa, 2015.

4.2 CARACTERISTICAS GERAIS DA QVT

A análise dos fatores críticos da QVT na Dafonte Veículos em Caruaru foi realizada através do resultado da aplicação do questionário, verificando as médias obtidas dos itens constantes. No questionário, para cada item possui duas colunas, onde a primeira coluna se referia a cinco níveis de importância e a segunda era referente a cinco níveis de satisfação.

A segunda coluna era representada por uma imagem que tentava reproduzir a satisfação do colaborador, para resultar em cálculos, foram combinadas colunas numéricas (de um a cinco). No quadro 4.1 mostra o que cada nível significa.

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
4	Muito importante		4	Satisfeito (a)
5	Extremamente importante		5	Muito satisfeito (a)

Fonte: Tabosa, 2012.

Para determinar o nível de QVT dos colaboradores da empresa estudada, foi criada uma escala que pode ser vista no quadro 4.2, onde são mostrados os cinco níveis de satisfação.

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

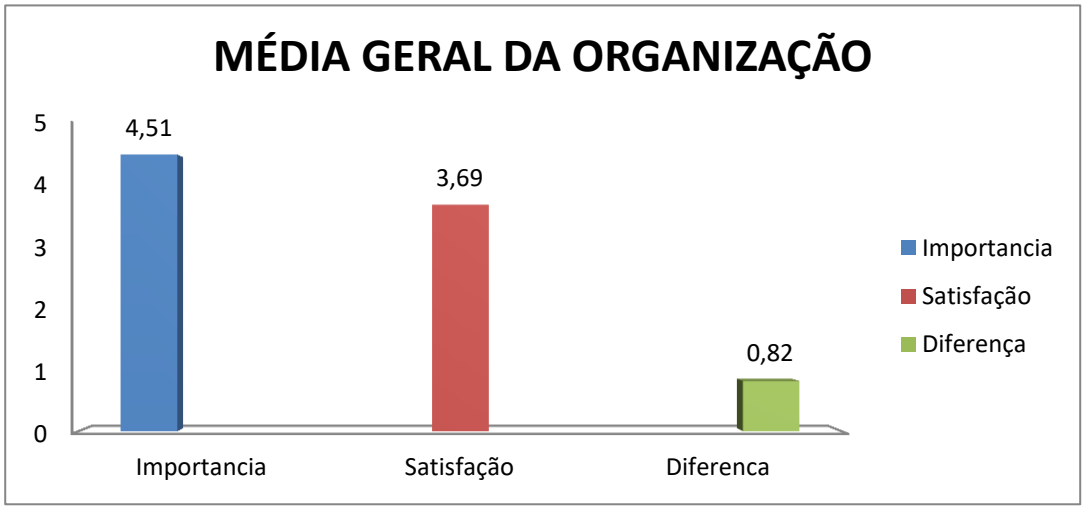
1	2	3	4	5
Péssima	Ruim	Razoável	Boa	Ótima

Fonte: Tabosa, 2012.

Com base nos dados obtidos após a análise dos 80 itens, a média geral de importância da organização ficou em “muito importante” (4,51) e a média de satisfação ficou em “indiferente” (3,68), com uma média de diferença de 0,82.

Ao analisar os dados obtidos dos 80 itens, foram identificados 19 fatores cuja média de importância ficou entre “muito importante” e extremamente importante e a média de satisfação ficou entre “muito insatisfeito” e indiferente. A figura 4.10 mostra a média geral de importância e satisfação da organização, que serviu de base para identificar os fatores mais importantes e mais críticos.

Figura 4.10 Média geral da organização de acordo com níveis



Fonte: dados de pesquisa, 2015.

De acordo com os dados obtidos, o quadro 4.3 mostra os fatores mais críticos, onde auxílio-alimentação foi o mais crítico dos 80 itens relacionados no questionário.

Quadro 4.3 – Fatores mais críticos de QVT de acordo com os colaboradores da Dafonte Veículos em Caruaru

Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
Espaço de Conveniência / sala de descanso	4,53	2,46	2,07

Elogios	4,58	3,48	1,1
Gratificações	4,73	3,56	1,17
Refeitório	4,73	2,36	2,37
Participação nos Lucros	4,58	2,78	1,8
Plano de cargos, salários e carreira.	4,6	3,19	1,41
Plano de Saúde	4,70	3,07	1,63
Auxílio- alimentação	4,63	2,14	2,49
EPI's e EPC's (Equipamento de Proteção Individual e Coletivo)	4,53	3,63	0,9
Caixa de sugestões - Ouvidoria	4,58	3,12	1,46
Ambiente livre de Insalubridade	4,65	3,48	1,17
Comissão sobre ISC (Índice de Satisfação do Cliente)	4,53	3,53	1,0
Vestiários (Masculinos e Femininos)	4,68	3,04	1,64

Fonte: dados de pesquisa, 2015.

Os demais fatores foram analisados e justificados com base em conversas com os colaboradores da organização, propondo melhorias para os fatores considerados importantes, porém, críticos como pode ser visto em cada item detalhado em sequência:

- Espaço de Conveniência / Sala de Descanso: muitos colaboradores passam mais tempo na organização que na própria residência e sentem a necessidade de ter um espaço para descanso entre a pausa do almoço e intervalos, muitos deles residem em outras cidades e precisam ficar no ambiente de trabalho, porém não se sentem confortáveis no lugar. A empresa deveria disponibilizar um local para que servisse de descanso.
- Elogios: os colaboradores sentem a necessidade de serem elogiados por seus resultados dentro da organização, uma vez que a cobrança por resultados é intensa. Diante do cenário atual, onde o segmento da organização foi bastante afetada, os colaboradores veem a necessidade de um maior incentivo motivacional por parte da

empresa, dando um feedback de seus resultados e os encorajando a crescer mais profissionalmente.

- Gratificações: as funções desenvolvidas pelos funcionários, por vezes, não são remuneradas de forma positiva, muitas vezes são submetidos a altas cobranças, com níveis elevados de estresses o que acaba não sendo recompensado. A organização poderia realinhar a forma de remuneração e estabelecer gratificações por pontos importantes, uma vez que fossem cobrados, atingindo, seriam recompensados.

- Refeitório: a organização tem um problema de estrutura, por não ser proprietária do imóvel, fica impossibilitada de fazer alterações na planta para satisfazer as necessidades dos funcionários, como o refeitório, muitos dos colaboradores usam esse espaço para fazer suas refeições diárias, porém o local não conta com uma estrutura adequada. A empresa sabendo disso e estudando suas limitações, poderia propor melhorias em um ambiente destinado para alimentação, dando mais apoio a quem utiliza essa área.

- Participação nos lucros: entende-se que é preciso oferecer responsabilidade para a equipe para obter um trabalho coerente, para quem trabalha na organização, a participação nos lucros seria uma forma de recompensar esse esforço, valorizando a união dentro dos setores e com um trabalho mais concreto para alcançar as metas e objetivos traçados.

- Plano de cargos, salários e carreira: a organização não conta com um plano de cargos e carreiras e os colaboradores sentem a necessidade de um programa para realinhar funções e a remuneração, nesse cenário, eles sentem que não possui uma estrutura salarial equivalente a função e não tem chances de crescimento dentro da empresa, pensando nisso, a organização deveria estabelecer um plano de carreira para proporcionar um quadro de controle eficiente de cada função e de seu salario.

- Poder aquisitivo do salário: o poder de compra significa o quanto você pode comprar, levando em consideração o cenário atual, os colaboradores relatam que seus hábitos de consumo vêm se alterando, onde seus gastos não acompanham o seu salário, porém há de se levar em conta que não é uma situação exclusivamente da organização e sim no cenário brasileiro.

- Plano de saúde: em relação a esse item pesquisado, alguns justificam que não se encaixam nos requisitos para contratar o plano oferecido pela empresa por conta do custo, outros colaboradores não encontram vantagens para contratar o plano oferecido pela empresa, já que sua cobertura é restrita. A organização não se prontificou a procurar outras operadoras de saúde, o que poderia ser feito para amenizar a insatisfação dos funcionários.

- Auxílio-Alimentação: a organização não conta com esse benefício para os funcionários, eles consideram um fator importante, pois muitos moram em outras cidades ou longe do local de trabalho, havendo necessidade de ter gasto excessivo com alimentação, a empresa poderia trabalhar com esse fator para satisfazer as necessidades daqueles que precisam de seu uso diário, fechando parcerias para esse tipo de auxílio.

- EPI’s e EPC’s (Equipamento de Proteção Individual e Coletivo): algumas atividades necessitam do uso dos EPI’s para garantir a saúde e proteção do trabalhador, principalmente na área de pós-vendas. Os colaboradores acham importante o uso para reduzir o risco para sua atividade, pois eles ficam expostos a doenças ocupacionais. Antes a empresa não contava com a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), mas agora a comissão formada trabalha com mais eficiência e agilidade, fazendo vistorias nos ambientes que precisam de atenção especial.

- Caixa de sugestões – ouvidoria: a concessionária não possui um canal para contato de sugestões ou reclamações dos funcionários, que sentem a necessidade de expressar sentimentos ou informações de suas atividades ou ambiente em que trabalham. A

organização poderia ter um serviço de ouvidoria com uma pessoa contratada para resolver essas questões.

- Ambiente livre de insalubridade: na parte de pós-vendas, os colaboradores trabalham em ambientes que possuem insalubridade, para eles é importante uma adequação do ambiente laboral e mais instruções para trabalhar com certos tipos de atividades. A empresa, como já citado, conta com uma CIPA que vem tratando com mais ênfase nesse assunto.

- Comissão sobre ISC (Índice de Satisfação do Cliente): os colaboradores que lidam diretamente com o cliente são avaliados por uma pesquisa realizada pela Chevrolet para medir o nível de satisfação dos clientes, sendo exigida a total satisfação pela experiência com a concessionária, porém não são bonificados de nenhuma forma. Assim, os colaboradores consideram que deveriam ser gratificados pelo resultado, a empresa deveria reavaliar a forma de remuneração e estabelecer metas a serem atingidas.

- Vestiários (Masculinos e Femininos): mais uma vez por problemas estruturais, a empresa não conta com espaço de vestiário, os colaboradores sentem a necessidade de ter um local específico para higiene pessoal. Mesmo com a dificuldade de espaço, a empresa deveria separar um local que oferecesse aos seus colaboradores essa estrutura.

Na pesquisa realizada, também foram identificados fatores que são importantes para os funcionários e que estão sendo atendidos satisfatoriamente, ou seja, dos 80 itens listados no questionário, há 21 que estão com médias de importância entre 4 e 5, correspondendo a “muito importante” e “extremamente importante”, as médias de satisfação estão entre 4 e 5, correspondendo, respectivamente, a “satisfeito” e “muito satisfeito”. Nesse caso, esses fatores devem ser mantidos, reestruturando-os apenas se necessário para garantir a satisfação dos colaboradores.

O fator de maior importância considerado pelos funcionários, que atribuíram 5, ou

seja, “muito importante” foi “salário pago em dia”, com uma porcentagem de 97,56%, a empresa cumpre com o seu papel e vem atendendo satisfatoriamente esse item. O não cumprimento desse item pode fazer com que a satisfação dos colaboradores caia consideravelmente.

O quadro 4.4 relaciona os fatores da QVT que não são considerados críticos de acordo com os colaboradores da Dafonte Caruaru.

Quadro 4.4 – Fatores da QVT que não são considerados críticos de acordo com os colaboradores da Dafonte Caruaru

Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
Importância da Função	4,68	4,07	0,61
Reuniões Periódicas	4,73	4,19	0,54
Estilo gerencial da chefia	4,58	4,0	0,58
Imagem da organização para sociedade	4,78	4,07	0,71
Inexistência de coação ou perseguição	4,53	4,0	0,53
Salário pago em dia	4,92	4,97	0,05
Autonomia na execução da tarefa	4,65	4,04	0,61
Afinidade com a tarefa	4,73	4,36	0,37
Material adequado para o trabalho	4,68	4,0	0,68
Bom relacionamento com os colegas	4,75	4,31	0,44
Bom relacionamento com a chefia	4,85	4,51	0,34
Bom relacionamento com o cliente	4,75	4,31	0,44
Clareza no procedimento da tarefa	4,73	4,09	0,64
Respeito às leis trabalhistas	4,82	4,12	0,70
Estabilidade no emprego	4,5	4,02	0,48
Flexibilidade de horário	4,51	4,09	0,47
Identificação com a organização	4,68	4,31	0,37
Iluminação adequada	4,58	4,07	0,51
Ausência de preconceito	4,80	4,41	0,39
Respeito aos horários de trabalho	4,70	4,17	0,53
Jornada de trabalho adequada	4,65	4,17	0,48

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

4.2.1 Apresentação dos fatores críticos de acordo com os departamentos da empresa estudada

No setor de Vendas de veículos novos da empresa estudada, foram identificados 15 itens que são considerados críticos, como pode ser visto no quadro 4.5. A insatisfação dos colaboradores dessa área é relacionada à estrutura física da organização como, por exemplo, espaço de conveniência / sala de descanso, refeitório e vestiários. Outro fator é relacionado a benefícios da remuneração, nesse caso, gratificações, participação nos lucros, auxílio-alimentação, entre outros, a falta de um plano de cargos e carreiras é um ponto de insatisfação o que explica a baixa satisfação em relação à oportunidade de desenvolvimento pessoal, pois muitos dos colaboradores buscam progressão de sua carreira e, no momento, a empresa não proporciona esse benefício.

A empresa precisa aplicar melhorias necessárias para converter o quadro dessa insatisfação.

Quadro 4.5 – Fatores da QVT mais críticos de acordo com os colaboradores do setor de Vendas de Veículos novos

Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
Hora extra remunerada	4,59	2,72	1,87
Espaço de Conveniência / sala de descanso	4,63	2,31	2,31
Elogios	4,68	3,54	1,14
Gratificações	4,77	3,18	1,59
Oportunidade de desenvolvimento pessoal	4,72	3,59	1,13
Salário justo à função	4,81	3,59	1,22
Salário justo com o mercado	4,90	3,59	1,31
Refeitório	4,63	2,31	2,32
Participação nos lucros	4,68	2,50	2,18
Plano de cargos, salários e carreira.	4,72	2,86	1,86
Poder aquisitivo do salário	4,63	3,18	1,45
Plano de Saúde	4,77	3,22	1,55
Auxílio Alimentação	4,68	2,09	2,59
Comissão sobre ISC (Índice de Satisfação do Cliente)	4,54	3,09	1,45
Vestiários (feminino e masculino)	4,59	3,04	1,55

Fonte: dados de pesquisa, 2015.

No setor de Pós Vendas, dos 80 itens a serem avaliados, 12 foram considerados mais críticos pelos colaboradores dessa área. A insatisfação nesse setor segue o mesmo parâmetro da estrutura física organizacional e estrutura social interna. Percebe-se que há outros fatores que interferem na satisfação, como por exemplo, ambiente livre de insalubridade, por se tratar de uma atividade na área mecânica que requer cuidados especiais, os colaboradores sugeriram esses itens como os mais críticos. A organização precisa se reestruturar e amenizar a insatisfação para que não interfira na qualidade de vida no trabalho desses colaboradores. O quadro 4.6 mostra os itens que foram considerados mais críticos pelos colaboradores do setor.

Quadro 4.6 – Fatores da QVT mais críticos de acordo com os colaboradores do setor de Pós Vendas

Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
Hora extra remunerada	4,43	2,95	1,48
Espaço de Conveniência / sala de descanso	4,53	2,46	2,07
Elogios	4,58	3,48	1,1
Gratificações	4,73	3,56	1,17
Salário justo à função	4,73	3,7	1,03
Refeitório	4,73	2,36	2,37
Participação nos lucros	4,58	2,78	1,8
Plano de cargos, salários e carreira.	4,65	3,19	1,46
Plano de Saúde	4,70	3,07	1,63
Caixa de Sugestão / Ouvidoria	4,58	3,12	1,46
Ambiente livre de insalubridade	4,65	3,48	1,17
Vestiários (feminino e masculino)	4,68	3,04	1,64

Fonte: dados de pesquisa, 2015.

O quadro 4.7 resume o nível de satisfação dos colaboradores da empresa por departamento e o nível de QVT baseado na escala mostrada no quadro 4.2.

Quadro 4.7 Níveis de QVT por departamento

Setores	Média de Satisfação	Nível de QVT
Vendas de Veículos Novos	3,63	Entre “razoável” e “boa”
Serviços de Pós-Vendas	3,72	Entre “razoável” e “boa”

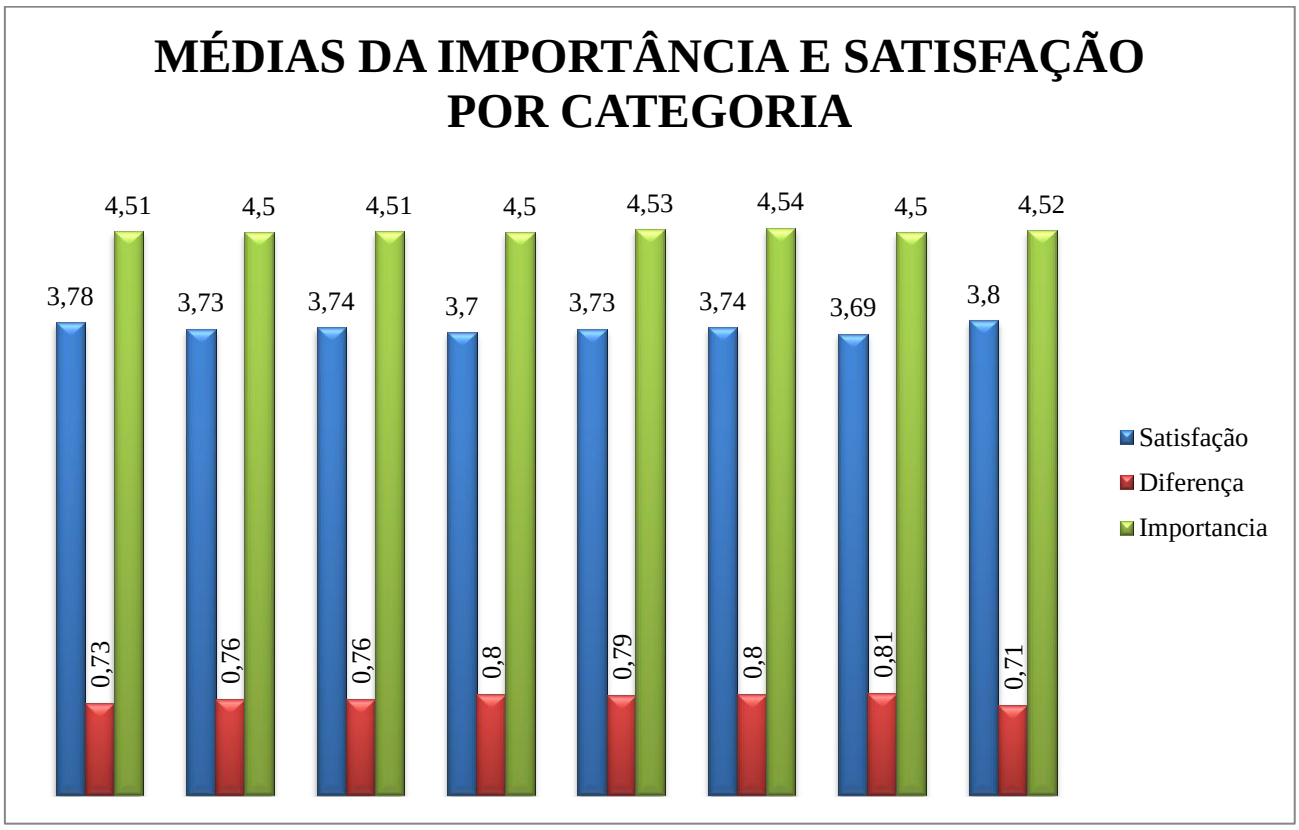
Fonte: dados de pesquisa, 2015.

4.2.2 Apresentação dos resultados baseada nas oito categorias de QVT do modelo de Walton

A pesquisa foi realizada de acordo com o modelo de Walton (1973), estruturada em 8 categorias conceituais de QVT. O resultado foi obtido pela média da importância e da satisfação atribuídas pelos funcionários no questionário para considerar o que é importante para eles, porém não está sendo atendido. A seguir, serão apresentados os resultados obtidos com relação a cada categoria. A figura 4.11 mostra as médias de cada categoria.

Nota-se que as categorias mantem a média de importância acima de 4, consideradas como “muito importante” e “extremamente importante”, e a média de satisfação ficou entre 3 e 4, que são consideradas entre “indiferente” e “satisfeito”, com uma média de diferença de 0,80.

Figura 4.11 – Médias da importância e satisfação de cada categoria do modelo de Walton (1973)



Fonte: dados de pesquisa, 2015.

Analisando esse resultado da figura 4.11, a categoria considerada como crítica se trata de Oportunidades de Crescimento e Segurança. Entende-se como oportunidades de

crescimento e segurança o fato do colaborador ter possibilidade de ascensão de carreira e segurança de sua vaga e importância onde estão inseridos, na pesquisa realizada, os colaboradores dizem ter pouca perspectiva de carreira e falta de reconhecimento pelo trabalho exercido.

A análise dos resultados encerra-se nessa seção.

No próximo capítulo serão abordadas as considerações finais da pesquisa, composto pelas conclusões e recomendações.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo aborda as considerações finais da pesquisa, apresentando as conclusões e recomendações, com base na análise dos resultados.

5.1 CONCLUSÕES

Pela dinâmica dentro das organizações, a QVT surge como um projeto para propor melhorias para os colaboradores, focando na qualidade de relações no trabalho e suas consequências na vida e saúde das pessoas que formam a organização.

Para auxiliar no desenvolvimento dessas melhorias, surgiram algumas teorias que motivaram o surgimento da QVT e seus modelos de avalição. As principais são a Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1943), a Teoria ERC, de Aldefer, a Teoria X e Y, de McGregor, a Teoria dos Dois Fatores da Motivação de Herzberg e a Teoria da Expectativa de Vroom.

A qualidade de vida no trabalho não pode ser considerada como uma forma de oferecer favores ao colaborador, ela deve ter como princípio uma interação da pessoa com a organização, um vínculo estável, e assim, ambos, atingir seus objetivos. Em geral, a QVT busca criar uma organização mais humanizada e cooperativa. Essa pesquisa procurou oferecer um referencial teórico capaz de nortear toda a pesquisa e chegar ao seu objetivo geral de identificar e analisar os fatores críticos que interferem na qualidade de vida no trabalho na percepção dos colaboradores da Dafonte Caruaru.

Para realizar a pesquisa, utilizou-se o modelo de Walton pelo fato de ser considerado o mais amplo que contempla oito fatores que influem diretamente na satisfação do trabalhador no ambiente que está inserido, as dimensões desse modelo são as mais abrangentes, pois avaliam aspectos como autonomia, múltiplas habilidades, mobilidade social na organização do trabalho e segurança no emprego.

Esse trabalho é resultado de estudos, pesquisas, busca de informações e interpretações. A pesquisa identificou os fatores que pudessem intervir na QVT dos colaboradores da organização estudada, onde foi aplicado um questionário contendo 80 itens, de acordo com a teoria proposta pro Walton, e a partir daí conheceu a importância dada pelos colaboradores e identificou a sua satisfação quanto aos fatores propostos no questionário,

possibilitando a identificação dos fatores críticos de QVT.

A aplicação do questionário foi organizada em dois dias, sendo divididos por setor, todos os colaboradores foram bem receptivos a ideia, bem como a diretoria que se viu interessada em colaborar para pesquisa a fim de melhorar nos pontos que fossem necessários.

É importante destacar que a empresa estudada, um ano atrás, passava por uma mudança gerencial para melhorar as atividades de gerenciamento de processos e de pessoas, na época da aplicação do questionário, já é perceptível uma mudança positiva na estrutura da organização, sendo essa pesquisa uma fonte de estudo afim de aprimorar o estilo gerencial que foi adotado.

Considerando a pesquisa final, foram identificados 13 fatores críticos na organização, como: espaço de conveniência / sala de descanso, elogios, gratificações, refeitório, participação nos lucros, plano de cargos, salários e carreira, plano de saúde, auxílio-alimentação, EPI'S e EPC's (Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva), caixa de sugestões – ouvidoria, ambiente livre de insalubridade, comissão sobre ISC (Índice de Satisfação do Cliente), vestiários (masculino e feminino). Entende-se que a empresa precisa melhorar nesses fatores para que eles saiam da zona de criticidade, à exceção dos fatores de estrutura física, no momento, impossibilitado de alterações, a empresa poderia aumentar a satisfação e motivação de seus colaboradores investindo no uso e desenvolvimento de capacidade de seus funcionários e oferecendo oportunidade de crescimento e segurança propostas na teoria estudada e recomendada após a análise dos dados.

A pesquisa também identificou os fatores que são importantes e que estão sendo atendidos satisfatoriamente com média de importância entre 4 a 5 que corresponde a "muito importante" e "extremamente importante" e média de satisfação entre "satisfeito" e "muito satisfeito". O fator de maior importância e de mais satisfação foi "salário pago em dia".

A análise por departamento identificou fatores particulares de cada um, sendo o setor de Pós-Vendas considerado o mais satisfatório, com média 3,72, na QVT considerada entre "razoável" e "boa". Ainda com esse nível de satisfação, foram identificados 12 dos 80 itens do questionário, considerados críticos (hora extra remunerada, espaço de conveniência / sala de descanso, elogios, gratificações, salário justo a função, refeitório, participação nos lucros, planos de cargos, salário e carreira, plano de saúde, caixa de sugestão / ouvidoria, ambiente livre de insalubridade e vestiário).

O setor de vendas ficou com média de satisfação 3,63 que fica entre “razoável” e “boa”, foram identificados 15 fatores críticos (hora extra remunerada, espaço de conveniência / sala de descanso, elogios, gratificações, oportunidade de desenvolvimento pessoal, salário justo a função, salário justo com o mercado, refeitório, participação nos lucros, planos de cargos, salário e carreira, poder aquisitivo do salário, plano de saúde, auxílio-alimentação, comissão sobre ISC (Índice de Satisfação do Cliente) e vestiários (feminino e masculino).

A média geral de importância da empresa foi 4,51 entre “muito importante” e “extremamente importante” e a média de satisfação foi de 3,70, que fica entre “razoável” e “boa” o que pode ser considerado uma média estável, porém há necessidade de intervenção na organização para que possa aperfeiçoar a QVT de quem faz parte dela para uma melhor qualidade nos serviços prestados pela empresa.

Conclui-se que a qualidade de vida no trabalho busca humanizar as condições de trabalho em que os colaboradores vivem no dia a dia, conciliando os objetivos pessoais com os da organização.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A pesquisa tem o intuito de despertar a atenção e colaborar com os gestores para tomar atitudes que viabilizem o estudo e aplicação da QVT na organização, recomendando-se que sejam realizadas pesquisas mais amplas em níveis mais elevados e uma futura reaplicação do questionário para comparar o cenário.

Assim, recomenda-se que sejam realizadas aplicações deste modelo, com devidas alterações ou aperfeiçoamentos, em organizações similares, a fim de verificar seus fatores críticos, e o reconhecimento de que a QVT traz resultados positivos à empresa, proporcionando um melhor ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. Ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002

FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. Bastos de. **Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas.** IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. Niterói, 2008.

GM. **Sobre a Gm**. Disponível em*: < http://www.chevrolet.com.br/universo-chevrolet/sobre-a-gm/a-companhia.html* >. Acesso em 8 de junho 2015.

GM, General Motors. **Padrões do Excelência em Vendas**. [Documento Interno não divulgado]. 2015a

GM, General Motors. **Critérios para Franchise Metting**. [Documento Interno não divulgado]. 2015b

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

LIMONGI-FRANÇA, Ana. Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser**. 2 ed. Rio de Janeiro: Eldorado. 1970.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <*http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php*>. Acesso em: 3 de set 2015.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. T. **Teoria geral da administração**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda. 2008.

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

NEVES, S. F. **Trabalho docente e qualidade de vida na rede pública de ensino de Pelotas**. 2008. 105 f. Dissertação (Mestrado em Política Social) - Programa de Pós-Graduação em Política Social, Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, 2008.

PEDROSO, B. **Desenvolvimento do TQWL-42: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Dissertação de Pós-Graduação. Ponta Grossa, 2010.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho.** 2º ed., Petrópolis, Editora Vozes, 1995.

RODRIGUES, M.V.C**. Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000

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

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2000

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN, Jr.; JAMES G. Hunt; RICHARD N. Osborn. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, C.R. O. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa: guia prático.** Fortaleza: Ed. Da UFC, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TABOSA, A. B. **Qualidade de vida no trabalho**: fatores críticos na percepção dos colaboradores da Toyolex Caruaru. 2012. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Caruaru, 2012.

VERGARA S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WALTON, Richard E. **Quality of Working Life: What is it?** Sloan Management Review. 1973

WERTHER, W. DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

.

APÊNDICE A – Questionário

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES CRÍTICOS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA DAFONTE VEÍCULOS CARUARU

Prezado colaborador,
Como graduanda do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Campus Acadêmico do Agreste - CAA, estou conduzindo um estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da Dafonte Caruaru.

Solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário e desde já agradeço a sua atenção e disponibilidade.

ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

O questionário é composto por 80 itens, que devem ser avaliados segundo duas escalas: **importância** e **satisfação.**

Na primeira coluna, correspondente a escala "importância", você deve avaliar o grau de importância que você dá a cada item de acordo com a seguinte escala:

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

Na segunda coluna, correspondente a escala "satisfação", você deve avaliar o seu nível de satisfação atual com relação aos itens listados, de acordo com a seguinte escala:

MUITO INSATISFEITO (A)

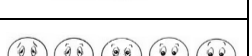
INSATISFEITO (A)

INDIFERENTE

SATISFEITO (A)

MUITO SATISFEITO (A)

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUIDA	SATISFAÇÃO ATUAL
1. Reconhecimento pelo trabalho exercido	①②③④⑤	
2. Ergonomia	①②③④⑤	
3. Viagens a trabalho	①②③④⑤	
4. Hora-extra remunerada	①②③④⑤	
5. Importância da função	①②③④⑤	
6. Redução da burocracia	①②③④⑤	
7. Espaço de convivência /sala de descanso	①②③④⑤	
8. Não precisar trabalhar em feriados e datas festivas	①②③④⑤	
9. Incentivo à qualificação	①②③④⑤	
10. Vaga para estacionamento	①②③④⑤	
11. Limpeza do local de trabalho	①②③④⑤	
12. Cooperação entre a equipe	①②③④⑤	
13. Reuniões periódicas	①②③④⑤	
14. Internet sem restrições	①②③④⑤	
15. Gozo real e periódico de férias	①②③④⑤	
16. Manutenção de equipamentos de trabalho	①②③④⑤	
17. Incentivo à criatividade	①②③④⑤	
18. Estilo gerencial satisfatório da chefia	①②③④⑤	
19. Imagem da organização para sociedade	①②③④⑤	
20. Creches	①②③④⑤	
21. Receptividade às sugestões por parte da chefia	①②③④⑤	

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUIDA	SATISFAÇÃO ATUAL
22. Igualdade no tratamento independente da função	①②③④⑤	
23. Elogios	①②③④⑤	
24. Inexistência de coação ou perseguição	①②③④⑤	
25. Complexidade da tarefa	①②③④⑤	
26. Salário pago em dia	①②③④⑤	
27. Autonomia na execução da tarefa	①②③④⑤	
28. Círculos de controle de qualidade	①②③④⑤	
29. Cobrança não excessiva por resultados	①②③④⑤	
30. Comunicação interna adequada	①②③④⑤	
31. Disponibilidade de telefone	①②③④⑤	
32. Ambiente livre de periculosidade	①②③④⑤	
33. Afinidade com a tarefa	①②③④⑤	
34. Confraternizações promovidas pela organização	①②③④⑤	
35. Gratificações	①②③④⑤	
36. Oportunidade de desenvolvimento pessoal	①②③④⑤	
37. Material adequado para o trabalho	①②③④⑤	
38. Bom relacionamento com colegas	①②③④⑤	
39. Salário justo à função	①②③④⑤	
40. Salário justo com o mercado	①②③④⑤	
41. Bom relacionamento com a chefia	①②③④⑤	
42. Refeitório	①②③④⑤	

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUIDA	SATISFAÇÃO ATUAL
43. Orgulho da Organização	①②③④⑤	
44. Auto-realização	①②③④⑤	
45. Bom relacionamento com os clientes	①②③④⑤	
46. Direito à greve	①②③④⑤	
47. Auxílio-transporte	①②③④⑤	
48. Participação nos lucros	①②③④⑤	
49. Plano de cargos, salários e carreira.	①②③④⑤	
50. Clareza do procedimento da tarefa	①②③④⑤	
51. Respeito às leis trablahistas	①②③④⑤	
52. Residência próxima ao local de trabalho	①②③④⑤	
53. Auxílio-fardamento	①②③④⑤	
54. Estabilidade no emprego	①②③④⑤	
55. Flexibilidade no horário	①②③④⑤	
56. Identificação com a organização	①②③④⑤	
57. Iluminação adequada	①②③④⑤	
58. Poder aquisitivo do salário	①②③④⑤	
59. Programas de bem-estar	①②③④⑤	
60. Treinamento	①②③④⑤	
61. Internet de alta velocidade	①②③④⑤	
62. Plano de saúde	①②③④⑤	
63. Ambiente climatizado	①②③④⑤	

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUIDA	SATISFAÇÃO ATUAL
64. Acompanhamento psicológico	①②③④⑤	
65. Auxílio-alimentação	①②③④⑤	
66. EPI's e EPC's (Equipamento de Proteção Individual e Coletivo)	①②③④⑤	
67. Caixa de Sugestões/ Ouvidoria	①②③④⑤	
68. Folga para eventos com a família	①②③④⑤	
69. Respeito aos intervalos para refeições	①②③④⑤	
70. PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)	①②③④⑤	
71. Ambiente livre de insalubridade	①②③④⑤	
72. CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	①②③④⑤	
73. Ausência de preconceito	①②③④⑤	
74. Promoções internas	①②③④⑤	
75. Respeito aos horários de trabalho	①②③④⑤	
76. Ginástica laboral	①②③④⑤	
77. Jornada de trabalho adequada	①②③④⑤	
78. Quantidade de processos que a GM exige	①②③④⑤	
79. Comissão sobre ISC (Índice de Satisfação do Cliente)	①②③④⑤	
80. Vestiários (feminino e masculino)	①②③④⑤	

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

Gênero:
( ) Masculino
( ) Feminino

Faixa Etária:
( ) até 20 anos
( ) de 21 a 35 anos
( ) de 36 a 40 anos
( ) de 41 a 45 anos
( ) de 46 a 50 anos
( ) acima de 50 anos

Estado civil:
( ) Casado
( ) Solteiro
( ) Divorciado
( ) Viúvo
( ) Outro _____

Setor em que trabalha:
( ) Vendas de Veículos Novos
( ) Serviços de Pós-Vendas

Dependentes:
( ) Não
( ) Sim. Quantos?_____.

Faixa de Renda:
( ) até R$ 1.000,00
( ) de R$ 1.001,00 a R$ 2.000,00
( ) de R$ 2.001,00 a R$ 3.500,00
( ) de R$ 3.501,00 a R$ 5.000,00
( ) de R$ 5.001,00 a R$ 7.500,00
( ) acima de R$ 7.500,00

Tempo de Serviço:
( ) até 1 ano
( ) de 1 a 3 anos
( ) de 4 a 6 anos
( ) de 7 a 9 anos
( ) 10 anos ou mais

Escolaridade:
( ) 2º grau (ensino médio) incompleto
( ) 2º grau (ensino médio) completo
( ) Ensino superior incompleto
( ) Ensino superior completo
( ) Pós-Graduação

APÊNDICE B - Ranking dos Fatores de acordo com o nível de importância e satisfação atribuídos pelos colaboradores da Dafonte Veículos Caruaru

ITENS	FATORES	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO	DIFERENÇA
26	Salário pago em dia	4,92	4,97	-0,05
38	Bom relacionamento com os colegas	4,85	4,51	0,34
73	Ausência de Preconceito	4,8	4,41	0,39
33	Afinidade com a tarefa	4,73	4,36	0,37
45	Bom relacionamento com os clientes	4,75	4,31	0,44
56	Identificação com a organização	4,68	4,31	0,37
31	Disponibilidade de telefone	4,56	4,21	0,35
13	Reuniões periódicas	4,73	4,19	0,54
75	Respeito aos horário de trabalho	4,7	4,17	0,53
77	Jornada de Trabalho adequada	4,65	4,17	0,48
51	Respeito às leis trabalhistas	4,82	4,12	0,7
41	Bom relacionamento com a chefia	4,73	4,09	0,64
46	Direito a greve	2,82	4,09	-1,27
50	Clareza no procedimento da tarefa	4,73	4,09	0,64
53	Auxílio – fardamento	4,56	4,09	0,47
55	Flexibilidade no horário	4,5	4,09	0,41
5	Importância da função	4,68	4,07	0,61
19	Imagem da organização para sociedade	4,78	4,07	0,71
21	Receptividade às sugestões por parte da chefia	4,46	4,07	0,39
57	Iluminação adequada	4,58	4,07	0,51
27	Autonomia na execução da tarefa	4,65	4,04	0,61
52	Residência próxima ao local de trabalho	4,09	4,04	0,05
72	CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	4,6	4,04	0,56
54	Estabilidade no emprego	4,51	4,02	0,49
18	Estilo gerencial satisfatório da chefia	4,58	4	0,58
24	Inexistência de coação ou perseguição	4,53	4	0,53
37	Material adequado para o trabalho	4,68	4	0,68
32	Ambiente livre de periculosidade	4,63	3,95	0,68
16	Manutenção de equipamentos de trabalho	4,63	3,92	0,71

ITENS	FATORES	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO	DIFERENÇA
40	Salário justo com o mercado	4,8	3,9	0,9
60	Treinamento	4,6	3,9	0,7
28	Círculos de controle de qualidade	4,6	3,87	0,73
8	Não precisar trabalhar em feriados e datas festivas	4,46	3,85	0,61
69	Respeito aos intervalos para refeições	4,51	3,85	0,66
15	Gozo real e periódico de férias	4,65	3,82	0,83
25	Complexidade da tarefa	4,31	3,82	0,49
30	Comunicação interna adequada	4,73	3,82	0,91
9	Incentivo á qualificação	4,65	3,8	0,85
12	Cooperação entre a equipe	4,73	3,8	0,93
23	Igualdade no tratamento independente da função	4,68	3,8	0,88
43	Orgulho da Organização	4,53	3,8	0,73
70	PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) e PPRA (Programa de Prevenção de Acidentes)	4,6	3,8	0,8
78	Quantidade de processos que a GM exige	4,31	3,8	0,51
3	Viagens a trabalho	3,78	3,78	0
44	Auto-realização	4,6	3,78	0,82
1	Reconhecimento pelo trabalho exercido	4,7	3,73	0,97
2	Ergonomia	4,21	3,73	0,48
6	Redução da Burocracia	3,95	3,73	0,22
29	Cobrança não excessiva por resultados	4,02	3,73	0,29
74	Promoções Internas	4,73	3,73	1
36	Oportunidade de desenvolvimento pessoal	4,63	3,7	0,93
39	Salário justo à função	4,7	3,7	1
63	Ambiente climatizado	4,63	3,7	0,93
11	Limpeza no local de trabalho	4,36	3,68	0,68
66	EPI's e EPC's (Equipamento de Proteção Individual e Coletivo)	4,53	3,63	0,9
68	Folga para eventos com a família	4,02	3,63	0,39
17	Incentivo a criatividade	4,39	3,56	0,83
35	Gratificações	4,73	3,56	1,17
58	Poder aquisitivo do salário	4,56	3,56	1
61	Internet com alta velocidade	4,31	3,53	0,78
79	Comissão sobre ISC (Índice de Satisfação do Cliente)	4,53	3,53	1
47	Auxílio – transporte	4,63	3,51	1,12
14	Internet sem restrições	3,63	3,48	0,15

ITENS	FATORES	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO	DIFERENÇA
22	Elogios	4,58	3,48	1,1
71	Ambiente livre de insalubridade	4,65	3,48	1,17
34	Confraternizações promovidas pela organização	4,31	3,31	1
49	Plano de Cargos, Salários e Carreira	4,6	3,19	1,41
67	Caixa de Sugestão / Ouvidoria	4,58	3,12	1,46
62	Plano de Saúde	4,7	3,07	1,63
80	Vestiários	4,68	3,04	1,64
4	Hora Extra Remunerada	4,43	2,95	1,48
59	Programas de Bem estar	4,48	2,82	1,66
48	Participação nos lucros	4,58	2,78	1,8
20	Creches	4,04	2,68	1,36
10	Vaga para estacionamento	4,19	2,65	1,54
7	Espaço Conveniência / sala de descanso	4,53	2,46	2,07
76	Ginastica Laboral	4,21	2,46	1,75
64	Acompanhamento Psicológico	4,29	2,41	1,88
42	Refeitório	4,73	2,36	2,37
65	Auxílio - alimentação	4,63	2,14	2,49