



Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM  
ESTUDO DE CASO DA APOIO MOTOS**

**POLLYANNA VASCONCELOS LIMA**

Campina Grande - PB

2010

**POLLYANNA VASCONCELOS LIMA**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM  
ESTUDO DE CASO DA APOIO MOTOS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc

Campina Grande – PB

2010

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Pollyanna Vasconcelos Lima  
**Aluna**

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc  
**Professora orientadora**

---

Verônica Macário de Oliveira, Msc  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – PB

2010

**POLLYANNA VASCONCELOS LIMA**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM  
ESTUDO DE CASO DA APOIO MOTOS**

Relatório aprovado em \_\_\_/ \_\_\_/ \_\_\_

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc  
Professora orientadora

---

Gustavo Mauricio Filgueiras Nogueira, Dr.  
Examinadora

---

Suênya Freire do Monte Santos, Msc.  
Examinadora

Campina Grande – PB

2010

**DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho, aos meus pais, meus irmãos Bruna e Pedro, a Lemael e a toda minha família que sempre apoiaram os caminhos que eu escolhi seguir.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado sabedoria para a realização deste trabalho.

À toda minha família e a Lemaél por ter me apoiado em todos os momentos da minha vida.

A professora Suzanne, pela orientação e ajuda que enriqueceu meus conhecimentos, e que vou levar comigo em todas as etapas futuras.

Ao meu amigo Ednaldo que tanto me ajudou no curso e me ajuda até hoje.

A empresa Apoio Motos por ter permitido que esse estudo de caso fosse realizado.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

*“A meta da qualidade de vida no trabalho é gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.”*

*(Richard Walton)*

LIMA, Pollyanna Vasconcelos. **Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo de Caso Apoio Motos.** 76 p. Estudo de Caso para o Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010.

## RESUMO

Ao longo dos anos a Qualidade de Vida passou a ser relevante para as grandes empresas e defendida por muitos estudiosos como sendo fundamental para o desempenho de uma organização. Diante disso o presente trabalho é um estudo sobre a Qualidade de Vida dos funcionários que compõem a concessionária Apoio Motos, tendo como objetivo identificar e avaliar a percepção dos funcionários sobre os aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais bem como de que forma pode ser melhorado o nível de QVT. Baseada no modelo de Walton a pesquisa faz a avaliação do nível de satisfação dos trabalhadores. Para alcançar tais objetivos foi utilizada a metodologia da pesquisa de campo com natureza descritiva e exploratória, o instrumento de coleta foi a aplicação de questionários baseados na teoria de Walton com perguntas fechadas para um universo de 28 funcionários e uma amostra de 18. O tratamento dos dados foi feito estatisticamente para uma melhor compreensão da referida pesquisa. Durante a abordagem teórica foram evidenciados os estudos de Chiavenato (2005), Rodrigues (2002), Lacombe (2005) entre outros mostrando pontos importantes e essenciais para se alcançar uma boa QVT. Os principais resultados da investigação identificam que os trabalhadores possuem certa satisfação para a maioria dos fatores investigados. A Qualidade de Vida no Trabalho é um fator fundamental na administração da empresa moderna exigindo uma atenção de seus administradores, é preciso que haja uma focalização maior para esse lado da QVT dos funcionários para que o trabalho que desempenham seja mais saudável e satisfatório em alguns fatores analisados.

**Palavras Chaves:** Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação, Modelo de Walton.

LIMA, Pollyanna Vasconcelos. **Strategies for Assessment os Quality os Life at Work: Case Study Apoio Motos.** 76 p. Case Study for the Supervised Interbship (Bachelor of Administration) – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2010.

### **ABSTRACT**

Over the years the quality of life has become relevant for large companies and defended by many scholars as being vital to the performance of an organization. Therefore this is a study on the Quality of Life of the officials who make up the Motorcycle dealership support, aiming to identify and assess the perceptions of employees about the organizational aspects, environmental and behavioral as well as how the level can be improved of QWL. Model-based search makes Walton assessing the level of satisfaction among workers. To achieve these objectives we used the methodology of field research with descriptive and exploratory nature, the collection instrument was the application of questionnaires based on the theory of closed questions with Walton for a universe of 28 employees and a sample of 18. Data analysis was done statistically for a better understanding of that research. During the theoretical approach has highlighted the study Chiavenato (2005), Robertson (2002), Lacombe (2005) and others showing key points and essential to achieving a good QWL. The main research results reveal that workers have some satisfaction for the majority of factors investigated. The Quality of Working Life is a key factor in the administration of a modern enterprise requiring the attention of their managers, there must be a greater focus on that side of the QWL of the employees to perform work that is healthier and more satisfying on some factors analyzed.

**Key - words:** Quality of Working, Satisfaction, Model Walton

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1.1 Problema e contexto da pesquisa.....</b>                              | <b>12</b> |
| <b>1.2 Objetivos.....</b>  | <b>15</b> |
| 1.2.1 Objetivo Geral.....  | 15        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....   | 15        |
| <b>1.3 Justificativa.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>1.4 Estrutura do Trabalho.....</b>  | <b>16</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>2.1. As Teorias Administrativas da Qualidade de Vida no Trabalho.....</b> | <b>19</b> |
| 2.1.1. Teoria das Relações Humanas.....                                      | 19        |
| 2.1.2. Teoria Comportamentalista.....  | 20        |
| <b>2.2. Evolução dos Conceitos de QVT.....</b>                               | <b>23</b> |
| <b>2.3. Modelos de investigação de QVT.....</b>                              | <b>27</b> |
| 2.3.1. Modelo de Werther e Davis.....  | 28        |
| 2.3.2. Modelo de Hackman e Oldhan.....                                       | 30        |
| 2.3.3. Modelo de Westley.....  | 32        |
| 2.3.4. Modelo de Walton.....   | 34        |
| <b>2.4. Justificativa da escolha do modelo de Walton.....</b>                | <b>38</b> |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>  | <b>40</b> |
| <b>3.1. Tipo de pesquisa.....</b>  | <b>41</b> |
| <b>3.2. População e Amostra.....</b>   | <b>42</b> |
| <b>3.3. Procedimento de coleta de dados.....</b>                             | <b>43</b> |
| <b>3.4. Técnicas de análise de dados.....</b>                                | <b>44</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>4.1. Dados Pessoais.....</b>   | <b>46</b> |
| <b>4.2. Satisfação dos Trabalhadores.....</b>                               | <b>48</b> |
| 4.2.1. Compensação Justa e Adequada.....                                    | 48        |
| 4.2.2. Condições de Trabalho.....   | 50        |
| 4.2.3. Uso das Capacidades.....   | 53        |
| 4.2.4. Oportunidades.....   | 55        |
| 4.2.5. Integração Social.....   | 56        |
| 4.2.6. Constitucionalismo.....  | 58        |
| 4.2.7. Trabalho e Vida.....   | 60        |
| 4.2.8. Relevância Social.....   | 62        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>65</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>   | <b>69</b> |
| <b>APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> | <b>73</b> |

# ***CAPÍTULO 1***

## ***Introdução***



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema e contexto da pesquisa

As constantes mudanças econômicas trazem, aliadas a outros fatores, um significativo aumento na competitividade entre as empresas. Neste contexto, somente as empresas que atuam dentro de altos padrões de qualidade têm a chance de sobreviver, pois com o mercado cada vez mais competitivo, a concorrência está sempre à espera de “oportunidades” para absorver mais uma fatia de mercado.

E para atender as novas exigências do mercado as empresas vêm aperfeiçoando os processos e a organização como um todo e para aumentar a competitividade no mercado global vem investindo em tecnologia. Um dos diferenciais competitivos está no desenvolvimento e aplicação de programas que visam a qualidade de vida no trabalho.

É legada para as organizações de hoje a missão de aprimorar a qualidade de vida de seus trabalhadores, sob pena de comprometer até a sobrevivência destas no mercado global. A maneira como as organizações tratam as pessoas pode gerar conseqüências que são refletidas em ambientes externos, para muito além das fronteiras do espaço do trabalho, daí a importância das organizações estarem sempre preocupadas com práticas motivacionais, com o intuito que o indivíduo encontre no seu ambiente de trabalho um motivo para melhor desempenhar suas habilidades profissionais, despertar a criatividade e fazer com que os indivíduos sintam uma sensação de bem-estar.

A relação entre o trabalho e a própria vida do ser humano está na base da prática contemporânea nas empresas, como também das teorias dominantes sobre organização e administração. Os impactos da competitividade a qualquer custo sobre a sociedade e

sobre os indivíduos são temas que começam a ser abordados nas discussões acadêmicas e empresariais, com destaque para a Qualidade de Vida do Trabalhador.

Os estudos realizados em torno da Qualidade de Vida no Trabalho têm como objetivo dentre outros, compreender a respeito de situações individuais dos trabalhadores em seus ambientes laborativos e, a nível organizacional, estão se referindo à expansão do conceito de Qualidade Total, ultrapassando os processos para incluir aspectos comportamentais e de satisfação individuais na busca de concretização dos resultados da empresa.

O tema Qualidade de Vida no Trabalho está relacionado, pela sua complexidade e importância, ela constitui-se na peça-chave do desenvolvimento humano enquanto profissional, pois é na organização que o indivíduo como trabalhador encontra seu sucesso ou sua frustração. A busca de respostas para problemas envolvendo a questão, mesmo que parciais, podem nos auxiliar na compreensão do dia a dia dos trabalhadores e suas relações com o trabalho, com a família e com os amigos.

Algumas situações interferem na Qualidade de Vida no Trabalho como as pressões psicológicas causadas pela competitividade do mercado, a pressão para o avanço no conhecimento profissional, onde os indivíduos têm que executar dentro das empresas a função de dois ou mais trabalhadores e todas essas situações são causadas pela forte concorrência no ramo automobilístico, onde as diferenças técnicas de uma marca para outra são mínimas e o que realmente vai fazer o diferencial são os trabalhadores que fornecem os seus conhecimentos, que dividem responsabilidades no compromisso de fazer a empresa além de sobreviver, crescer cada dia mais.

Para a pesquisadora o presente trabalho é de relevante importância por além de fazer parte da empresa em estudo e assim contribuir para melhorias na organização, é

importante também para aprofundamento na área com realização de pesquisas e conciliação da teoria com a prática.

A empresa escolhida para ser diagnosticada foi a Apoio Motos, localizada no centro da cidade de Campina Grande/PB.

A Apoio Motos é uma concessionária que representa a marca Yamaha na cidade de Campina Grande. Fundada em Maio de 2007 é uma empresa jovem quem tem a responsabilidade de superar todos os obstáculos de uma empresa iniciante e ainda atingir uma fatia do mercado motociclístico que é totalmente dominado pela concorrência.

Como uma empresa do comércio privado, a Apoio visa como primordial o seu crescimento financeiro para recuperar o investimento realizado, sobreviver no mercado e expandir suas vendas.

Investe nos seus funcionários com treinamento, acredita que assim garantirá a satisfação de seus clientes.

Portanto, o presente trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: Qual o nível de Qualidade de Vida dos seus colaboradores na Concessionária Yamaha – Apoio Motos?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa Apoio Motos Paraíba, a partir do Modelo de Walton.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Apurar se a empresa oferece compensações justas, oportunidade de crescimento e segurança/estabilidade;
- Avaliar se as condições ambientais e humanas são condizentes com as necessidades para a Qualidade de Vida no Trabalho (sono, alimentação, cuidado com a saúde do trabalhador, lazer, estresse);
- Medir o nível de discriminação, relacionamento entre os funcionários e de respeito aos direitos constitucionais dos mesmos;
- Mensurar a percepção dos empregados com relação o orgulho do cargo ocupado e a imagem da instituição;

## **1.3 Justificativa**

A qualidade de vida vem se tornando um fator de destaque dentro das organizações, onde essas já perceberam que a QVT pode ser vital para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

No início da industrialização a administração interessava-se apenas pela produção e lucros, não se preocupando com questões humanas e emocionais, com a evolução das teorias humanas, as empresas estão se conscientizando a importância que o lado humano possui na gestão empresarial.

A melhoria da qualidade de vida dos funcionários pode tornar a empresa mais competitiva e produtiva, onde as pessoas são seu principal patrimônio.

O objetivo deste trabalho é medir o nível de Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da empresa Apoio Motos Paraíba.

A escolha deste tema surgiu com a preocupação de medir se realmente os funcionários estão satisfeitos com fatores como, remuneração, segurança, oportunidade de crescimento. Este trabalho contribui para área administrativa da empresa já que a QVT mede de forma completa todos os fatores que motivam ou desmotivam seus funcionários.

A partir desta pesquisa a empresa Apoio Motos poderá detectar suas falhas com relação a fatores da Qualidade de Vida dos seus colaboradores, poderá criar programas que mostrem condições dos seus trabalhadores melhorarem sua qualidade de vida para que seu trabalho se torne mais gratificante e mais produtivo, pois já se percebeu que a QVT está diretamente relacionada com o trabalho a ser desempenhado. E ainda promover a construção de relações de trabalho mais humanizadas, que reflitam em maior satisfação e produtividade dos trabalhadores.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está organizado da seguinte forma:

O primeiro capítulo introduz a problemática e traça um perfil do contexto onde a pesquisa está inserida. Estão expostos também os objetivos e a importância do trabalho, os pressupostos e a metodologia geral da pesquisa, e estrutura de toda a pesquisa.

No capítulo 2 é feita uma revisão bibliográfica, posicionando inicialmente o tema Qualidade de Vida no Trabalho dentro das teorias das relações humanas. Na seqüência o texto se dedica a reunir conceitos e abordagens sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, dentro deste tópico é feita uma evolução histórica do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho. Também são abordados os princípios básicos dos principais modelos de pesquisa da Qualidade de Vida no Trabalho dos autores Werther e Davis, de Hackman e Oldhan, de Westley e o modelo de Walton.

No capítulo 3 são apresentados o método e o ferramental utilizado na execução da pesquisa de campo.

No capítulo 4 encontram-se os resultados da aplicação com a interpretação dos mesmos e as conclusões do estudo de caso.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões gerais da pesquisa realizada e as recomendações para pesquisas futuras.

***CAPÍTULO 2***  
***Fundamentação Teórica***

---

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. As teorias administrativas da Qualidade de Vida no Trabalho**

A teoria Geral da Administração (TGA) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da administração em geral nas organizações, independente de onde ela está sendo aplicada, isto é, tanto nas empresas com fins lucrativos como nas empresas sem fins lucrativos.

Para Maximiano (2000) a Teoria Geral da Administração é o corpo de conhecimento a respeito de como administrar as organizações, ela é formada por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração.

As Teorias Administrativas surge e sua relação com a Qualidade de Vida no trabalho surge a partir da Escola das Relações Humanas.

#### **2.1.1. Teoria das Relações Humanas**

As Teorias das Relações Humanas ganha força após a grande depressão criada na quebra da bolsa de valores em Nova Iorque, em 1929, surge efetivamente com a Experiência de Hawthorne, na tentativa de buscar variáveis que influenciasses na produção, o médico e sociólogo Elton Mayo faz testes na linha de produção de uma empresa, foram estudos sobre luminosidade, o trabalho em grupo, a qualidade do ambiente e assim novas variáveis foram adicionadas à Administração.

Segundo as conclusões de Mayo, a produtividade no trabalho é mais influenciada por incentivos emocionais do que pelo ambiente físico.

Brown (1972, p. 80) define as contribuições de Mayo da seguinte forma:

- “O trabalho é uma atividade grupal;
- O mundo social do adulto é primariamente padronizado em relação à sua atividade no trabalho;  
A necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo são mais importantes na determinação da moral do operário e da produtividade do que as condições físicas sob as quais ele trabalha.
- Uma reclamação não é necessariamente o enunciado objetivo de fatos, comumente é um sintoma de distúrbio, relacionado com o *status* do indivíduo.
- O trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiências são condicionadas pelas demandas sociais, tanto dentro como fora da fábrica.
- Grupos informais dentro da fábrica exercem grande controle social sobre os hábitos no trabalho e atitudes do operário individual.
- A mudança de uma sociedade estabelecida para outra em adaptação, tende a desmembrar continuamente a organização social de uma fábrica ou indústria em geral.
- A colaboração grupal não ocorre por acidente, ela deve ser planejada e desenvolvida. “Se essa colaboração for alcançada, as relações no trabalho dentro da fábrica podem chegar a uma coesão que resiste aos efeitos do desmembramento de uma sociedade em adaptação.”

Segundo Detoni (2001) as conclusões das pesquisas de Mayo trouxeram algumas conseqüências como os locais de trabalho começaram a ser adaptados, técnicas de psicologia e sociologia (onde a natureza da sociedade e sua influencia nas funções psíquicas dos indivíduos são estudadas) foram empregadas para tentar melhorar e ajustar as condições de trabalho dos trabalhadores.

### 2.1.2. Teoria Comportamentalista

A Teoria Comportamentalista originou-se na da Teoria de Relações Humanas, destacando o enfoque humanista dentro da organização. E o tema central da abordagem desta teoria é a motivação humana. Destacam-se como precursores: Douglas McGregor e Abraham Maslow.

De acordo com a Teoria Comportamentalista o individuo possui necessidades naturais do ser humano, como exemplo fome, sono, sede e possui necessidades que são adquiridas como amor, reconhecimento, poder.

Maslow foi o primeiro a “relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas” (LOPES, 1980, p. 34).

Em todos os seres vivos há um instinto de sobrevivência e as necessidades fisiológicas e de segurança se aplicam para os animais de todas as espécies. O homem vai além das necessidades elementares, para eles também se faz necessários outros fatores motivacionais como a satisfação do ego e da auto-estima, realização profissional, esses fatores podem ser destacados no esquema clássico de necessidades humanas de Maslow e Herzberg, conforme apresentado na figura 1.

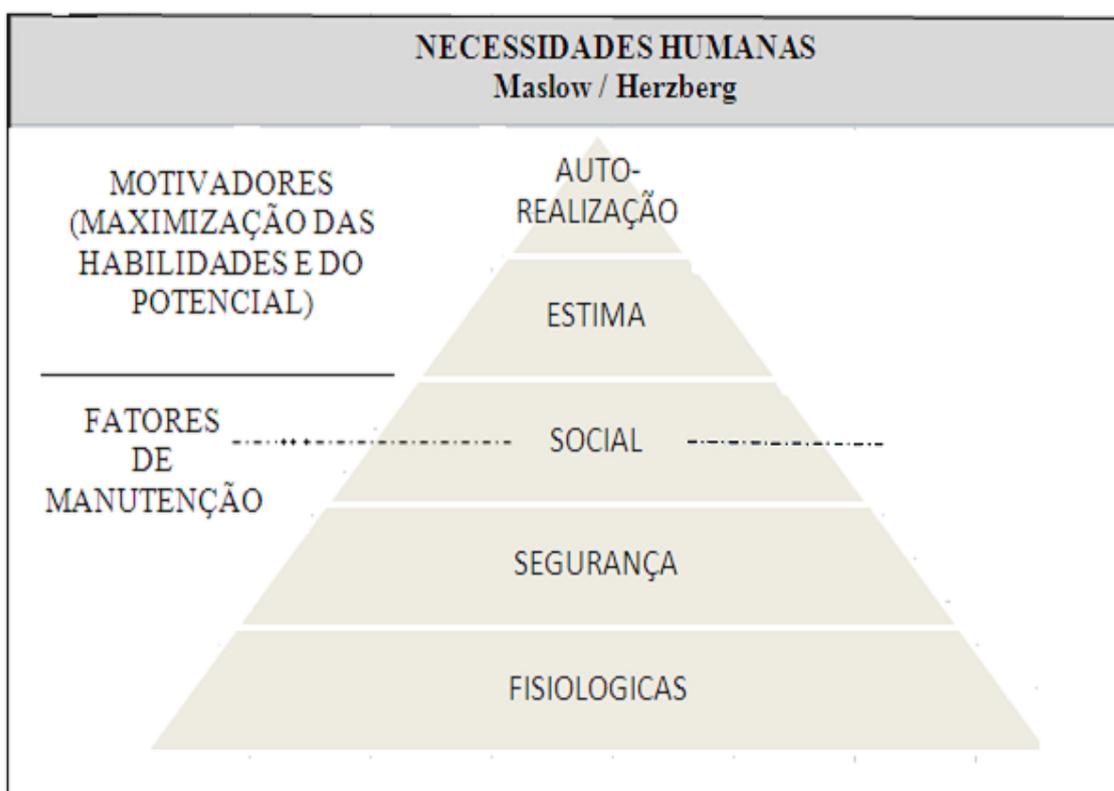


Figura 1: Necessidades Humanas de Maslow e Herzberg  
Fonte: FERNANDES (1996: 47)

Essa hierarquia de que trata Maslow está composta por cinco necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização.

Para Maslow,

“... 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 *apud* Rodrigues, 1999, p.40).

Os estudos de Maslow serviram de base para outras teorias especialmente a proposta de satisfação no trabalho apontada por Douglas McGregor. O autor afirma que “poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia” (McGREGOR, 1980, p.45).

Assim McGregor resume seus estudos em duas teorias, a Teoria X:

1. O ser humano, de modo geral, tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível. 2. Devido a essas características humanas de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais. 3. O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo” (McGREGOR, 1980, p. 41).

E com um novo foco no individuo dentro da administração o autor propõe a Teoria Y:

1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. 2. O controle externo e a ameaça de punição são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se auto-dirige e se auto-controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete. 3. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas a sua consecução. 4. O ser humano comum aprende sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades, como a procurá-las. 5. A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa. 6. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente usadas” (McGREGOR, 1980, p. 53).

A proposta de McGregor constitui num grande avanço para o desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho.

## **2.2. Evolução dos Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho**

A qualidade de vida no trabalho surge juntamente com a preocupação do homem, desde o início de sua existência, de facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador, na execução de suas tarefas.

Historicamente, Eric Trist (1975) e seus colaboradores no ano de 1950, em Londres, realizam estudos no Tavistock Institute, fundamentados na relação indivíduo - trabalho-organização, e a partir destes estudos origina-se a denominação Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. Nos Estados Unidos na década de 60, os estudos sobre qualidade de vida no trabalho foram aprofundados, a partir da criação da “*National Commission on Productivity*”, que tinha a finalidade de analisar a baixa na produtividade das empresas americanas (FERNANDES,1996).

Para Fernandes (1996, p.43), não existe uma definição consensual sobre a expressão Qualidade de Vida no Trabalho, porém, nos diferentes enfoques, observa-se algo comum voltada para a “conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa.”

Bergeron (*apud* FERNANDES, 1996, p. 43), apresenta uma definição de destaque, segundo qual consiste “na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do

meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.”

Os autores apresentam uma síntese da evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho, na tentativa de expressar as definições expostas ao longo do tempo.

De 1959 a 1972, a qualidade de vida era vista como uma variável que preocupava-se com a reação do indivíduo frente ao seu trabalho.

De 1972 a 1975, na tentativa de melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o mais satisfatório e mais produtivo a QVT passa a representar um conjunto de abordagens e técnicas.

De 1975 a 1980, como uma afirmação ideológica, a qualidade de vida no trabalho passa a discutir temas como natureza no trabalho e a relação do empregado com a organização.

De 1979 a 1982 a qualidade de vida é vista como um conceito global e como a solução de problemas organizacionais e baixa produtividade.

A partir de 1982 os autores advertem para que a qualidade de vida seja conceituada como nada, partindo do pressuposto que projetos e programas de qualidade de vida no trabalho tenderiam a falhar em virtude de uma má compreensão por parte de uma gestão dinâmica e contingencial, englobando interesses dos indivíduos e da organização.

Para Guest (1979), a partir do momento que a organização passa a explorar a potencialidade de seus empregados, dando-lhes oportunidades de participação nas decisões que afetam sua vida no trabalho, começa a existir a qualidade de vida no trabalho. Lippitt (1978) complementa, afirmando que o dilema dos líderes é criar condições para que os trabalhadores tenham objetivos em comum com os da

organização, com relação aos seus esforços, preparar tarefas que tenham significado e recompensa suficiente, atingindo a satisfação pessoal dos trabalhadores.

Nadler e Lawler (1983) conceituam qualidade de vida como: “*qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações.*” Apresentando dois focos importantes: o impacto que o trabalho representa na vida dos indivíduos, sua eficiência na organização e a participação dos empregados na resolução dos problemas e decisões organizacionais.

Davis e Newstrom (1996) restringe-se as condições ambientais definindo qualidade de vida como um conjunto de condições favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os seus empregados.

Os diferentes conceitos de qualidade de vida e a sua evolução podem ser vistas no quadro 01.

| <b>CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT</b>      | <b>CARACTERÍSTICAS OU VISÃO</b>   |
|--|---|
| 1 – QVT como uma variável (1959 a 1972)  | Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.  |
| 2 – QVT como uma abordagem (1969 a 1974) | O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como a direção.   |
| 3 – QVT como um método (1972 a 1975)     | Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas como integração social ou técnica. |
| 4 – QVT como um movimento (1975 a 1980)  | Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e a relação dos trabalhadores com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram frequentemente ditos como idéias do movimento de QVT.  |
| 5 – QVT como tudo (1979 a 1982)          | Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.  |
| 6 – QVT como nada (futuro)               | No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.   |

Quadro 1. Concepções evolutivas da QVT

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

Para Viera e Hanashiro (1990), a qualidade de vida no trabalho envolve um conjunto de variáveis comportamentais, ambientais, organizacionais, políticas de recursos humanos na tentativa de humanizar o trabalho para satisfazer a organização e os indivíduos envolvidos.

Para Detoni (2001) “a Qualidade de Vida no Trabalho se apresenta como uma preocupação do homem desde o início da sua existência, com objetivo de facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de suas tarefas.”

A Qualidade de Vida no Trabalho para Kanaane (1995) está relacionada com o desenvolvimento organizacional e voltada para aspectos de satisfação no cargo e valorização do trabalho. Argumenta sua idéia apontando indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho: remuneração justa, ambiente seguro e saudável, possibilidade de crescimento e segurança, autenticidade, relevância social, espaço para lazer e família e metas de auto-realização.

Qualidade de Vida no Trabalho deve ser considerada como uma gestão dinâmica pelo motivo que as organizações e as pessoas mudam constantemente e ainda depende da realidade de cada empresa no contexto que esta inserida. Pouco deve atentar-se apenas para os fatores físicos, pois os aspectos psicológicos e sociológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos no trabalho e ainda devem-se levar em consideração os aspectos tecnológicos da organização, onde o conjunto afeta a cultura e interferem no clima organizacional, na produtividade e satisfação dos empregados.

Para Bom Sucesso (1998), a Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada a diversos fatores, dentre os quais a renda justa e satisfatória, o orgulho pelo trabalho realizado, a vida emocional, a auto-estima, a imagem institucional, o equilíbrio entre trabalho e lazer, condições ambientais e constitucionalismo, oportunidades de crescimento e de uso do potencial.

Aquino (1980) afirma “quando o trabalhador não se sente integrado e aceito em seu ambiente de trabalho, tende a cuidar, primeiramente, de seus interesses particulares e, se sobrar tempo, trabalhar pela empresa”. Sendo este um comportamento indesejável. (FERNANDES, 1996, p.43).

A definição de Bergeron (1982) destaca que a Qualidade de Vida consiste “na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.”

Atualmente a qualidade de vida no trabalho esta difundida e possui certa importância nos países da Europa, nos Estados Unidos, Canadá, com o objetivo de suprir as necessidades psicossociais dos trabalhadores, para assim elevar os níveis de satisfação no trabalho.

Segundo Buss (2002) no Brasil o interesse pelo tema pode ser considerado recente, mas algumas pesquisas vêm sendo desenvolvidas no sentido de ampliar o conhecimento sobre qualidade de vida no trabalho e dar espaço para novas discussões.

### **2.3. Modelos de investigação de Qualidade de Vida no Trabalho**

Para a escolha de um modelo de aplicação na presente pesquisa, se faz necessário uma exploração bibliográfica sobre as formas de investigação de Qualidade de Vida no Trabalho, será abordada na pesquisa os modelos de Werther e Davis, de Hackman e Oldhan, de Westley e o modelo de Walton.

A pesquisa de Qualidade de Vida no trabalho é uma tarefa difícil, segundo Quirino e Xavier (apud FERNANDES, 1996, p.47), destacando que em função da

“diversidade das preferências humanas e diferenças individuais, dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá às suas necessidades, implicando provavelmente em denotado custo operacional”, para eles ainda a mensuração da qualidade de vida nas organizações são feitas de duas formas: de maneira objetiva, apontando as condições materiais e de maneira subjetiva, que investigaria a percepção dos trabalhadores sobre as condições objetiva, avaliando-as em satisfatórias ou não satisfatórias.

### 2.3.1. O modelo de Werther e Davis (1983)

O modelo de QVT proposto por Werther e Davis (1983) baseia-se na exploração da natureza do cargo como forma de melhorar a qualidade de vida no trabalho, é proposto pelos autores a análise e o estudo dos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais para procurar tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, melhorando, também dessa forma, a qualidade de vida dos trabalhadores, como mostra o Quadro 2.

| <b>ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS</b>   | <b>ELEMENTOS AMBIENTAIS</b>  | <b>ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS</b>  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem Mecanicista</li> <li>• Fluxo de Trabalho</li> <li>• Práticas de Trabalho</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade e Disponibilidade de Empregados</li> <li>• Expectativas Sociais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia</li> <li>• Variedade</li> <li>• Identidade de Tarefa</li> <li>• Retroinformação</li> </ul> |

Quadro 2. Modelo de Werther e Davis

Fonte: Werther e Davis (apud FERNANDES, 1996, p.54)

Segundo Buss (2002), os autores apresentam uma certa incoerência nos projetos de cargo, pois enquanto os elementos comportamentais direcionam para o acréscimo de mais autonomia, variedade, os elementos de eficiência indicam maior especialização,

menor variedade sem autonomia. Desta maneira, tornar os cargos mais eficientes pode fazer com que se apresentem menos satisfatórios, e, inversamente, cargos satisfatórios podem tornar-se ineficientes. Assim, a organização deve procurar evoluir permanentemente o desenho dos cargos, tornando-o abrangente de acordo com o grau de instrução, conhecimento e mobilização dos trabalhadores.

Nos elementos organizacionais do projeto de cargo discorrem sobre a busca de organizar melhor o trabalho. A abordagem mecanicista trata da perfeita identificação da tarefa no cargo, de maneira que as tarefas possam ser disponibilizadas, minimizando o tempo e o esforço dispensado pelos trabalhadores. O fluxo de trabalho é definido pela distribuição das tarefas em uma seqüência coerente de trabalho, que esteja relacionada com a natureza do produto. E, as práticas de trabalho, tratam da adoção de métodos e processos incorporados na realização do trabalho.

Nos fatores ambientais a habilidade e a disponibilidade de empregados, nos quais a análise das competências dos trabalhadores é de extrema importância para que o cargo não se torne difícil demais e nem tão simples, pois podem acarretar frustração e insatisfação ao empregado. E as expectativas sociais, que também devem ser levadas em consideração, para que o cargo não seja projetado nem acima nem abaixo das expectativas levantadas pelo trabalhador.

Já os elementos comportamentais dizem respeito às necessidades humanas, aos modos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, como: variedade, autonomia, tarefa, entre outros.

Segundo Werther e Davis (1983), a eficiência pode estar associada tanto para tarefas simples de curta duração, quanto para trabalhos amplos e complexos, de acordo com o nível dos trabalhadores, procurando sempre eliminar do cargo as causas de insatisfação que o trabalho possa gerar. Assim, a organização deve procurar evoluir

permanentemente o desenho dos cargos, tornando-o abrangente de acordo com o grau de instrução, conhecimento e mobilização dos trabalhadores.

### 2.3.2. O modelo de Hackman e Oldhan

Os autores propõem um modelo que se apóia em características objetivas do trabalho, onde a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada em termos de dimensões da tarefa, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e de trabalho, como mostra o Quadro 3.

| <b>DIMENSÕES DA TAREFA</b>   | <b>ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS</b>                | <b>RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO</b>  |
|--|---|---|
| Variedade de Habilidades (VH)<br>Identidade da Tarefa (IT)<br>Significado da Tarefa (ST) | Percepção da Significância do Trabalho              | Satisfação Geral com o Trabalho (SG)  |
| Inter-relacionamento (IR)<br>Autonomia (AU)  | Percepção da Responsabilidade pelos Resultados      | Motivação Interna para o Trabalho (MIT)<br><br>Produção de Trabalho de Alta Qualidade (PQT) |
| Feedback do Próprio Trabalho (FT)<br>Feedback Extrínseco (FE)                            | Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) | Absenteísmo e rotatividade baixas   |

Quadro 3. Modelo de Hackman e Oldhan

Fonte: RODRIGUES (1999: 125)

Com a identificação das dimensões de tarefa alguns autores acreditam que é possível chegar a um número que condiz ao potencial motivacional de uma tarefa.

Os estados psicológicos críticos envolvem a percepção da significância do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho.

Dentro dos resultados pessoais e de trabalho estão incluídos a satisfação geral e a motivação para o trabalho de alta qualidade, bem como o absenteísmo e a rotatividade baixa.

Para operacionalizar o modelo, os autores criaram o *Job Diagnostic Survey* (Inventário de Diagnóstico das Características do Trabalho) e, a interpretação dos resultados permite entender a Qualidade de Vida no Trabalho como resultado direto da “combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diversos graus, gerando diferentes tipos de atitudes e condutas nos indivíduos pertencentes a determinada organização” (RODRIGUES, 1999, p.125).

Dessa forma para os autores as dimensões do cargo são determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho por oferecerem recompensas intrínsecas que produzem satisfação no cargo e auto-motivam as pessoas para o trabalho.

De acordo com Soares (1992), a idéia central de Hackman & Oldham está associada às noções de satisfação e motivação.

Vieira (1996, p.43) sintetiza o modelo de Hackman & Oldham, afirmando que “os autores sistematizaram as dimensões ou características do cargo que consideram ser determinantes na Qualidade de Vida do Trabalho, por serem capazes de oferecer recompensas intrínsecas e assim satisfazer os indivíduos no trabalho e automotivá-los para tarefas.”

Os autores como Quirino e Xavier (1987) afirmam que “... a Qualidade de Vida no Trabalho veio apenas sistematizar e enfatizar pesquisas e estudos sobre motivação no trabalho”. Ou seja, esta nova abordagem introduziu nas teorias motivacionais já

existentes uma nova visão de satisfação e motivação, pelo fato de existirem argumentações teóricas mais modernas e coerentes com a realidade. (FERNANDES, 1996, p. 56)

### **2.3.3. O modelo de Westley**

Westley (1979) considera que a qualidade de vida no trabalho pode ser verificada por meio de quatro indicadores fundamentais: o econômico, o político, o psicológico e o sociológico:

- a) Indicador Econômico: representado pela equiparação salarial, remuneração adequada e equidade no tratamento recebido;
- b) Indicador Político: representado pelo conceito de segurança no emprego, ter o direito de trabalhar sem ser discriminado, ter liberdade de expressão;
- c) Indicador Psicológico: representa a auto-realização do empregado;
- d) Indicador Sociológico: representado pelo conceito de participação nas decisões relacionadas ao seu trabalho, responsabilidade interpessoal e valorização pessoal;

O quadro 4, apresenta o modelo de Westley adaptado por Ruschel (1983):

| <b>INDICADORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b>   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b><u>ECONÔMICO</u></b>   | <b><u>POLÍTICO</u></b>  | <b><u>PSICOLÓGICO</u></b>  | <b><u>SOCIOLÓGICO</u></b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade Salarial</li> <li>• Remuneração Adequada</li> <li>• Benefícios</li> <li>• Local de Trabalho</li> <li>• Carga Horária</li> <li>• Ambiente Externo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança Emprego</li> <li>• Atuação Sindical</li> <li>• Retroinformação</li> <li>• Liberdade de Expressão</li> <li>• Valorização do Cargo</li> <li>• Relacionamento com a Chefia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização Potencial</li> <li>• Nível de Desafio</li> <li>• Desenv. Pessoal</li> <li>• Desenvolvimento Profissional</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Auto-Avaliação</li> <li>• Variedade de Tarefa</li> <li>• Ident. c/ Tarefa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação nas Decisões</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Relacionamento Interpessoal</li> <li>• Grau de Responsabilidade</li> <li>• Valor Pessoal</li> </ul> |

Quadro 4. Modelo de Westley

Fonte: Fernandes, 1996, p.53

Westley defende sua idéia afirmando que:

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

Segundo Buss (2002), os pesquisadores que no Brasil utilizaram a pesquisa de Westley (1979), podemos destacar Ruschel (1993), que realizou uma pesquisa em Porto Alegre, no setor imobiliário. Quatro indicadores de Westley (1979) foram utilizados pelo pesquisador, do seguinte modo: o indicador econômico é demonstrado pela equidade do salário e no tratamento recebido; o indicador político é demonstrado pela definição de segurança do trabalhador; o indicador psicológico é demonstrado pela realização pessoal do indivíduo com seu trabalho, e o indicador sociológico é demonstrado pela participação do trabalhador nas decisões referentes ao planejamento dos trabalhos, na maneira de realização do trabalho e na responsabilidade fracionada dentro de uma equipe.

### 2.3.4. O modelo de Walton

Walton (1973), na sua proposta, apresenta oito critérios conceituais onde são incluídos indicadores de qualidade de vida no trabalho, ilustrados a seguir:

| CRITÉRIOS                                   | INDICADORES DE QVT  |
|---|---|
| 1 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA            | equidade interna e externa<br>justiça na compensação<br>partilha dos ganhos de produtividade<br>proporcionalidade entre salários      |
| 2 - CONDIÇÕES DE TRABALHO                   | jornada de trabalho razoável<br>ambiente físico seguro e saudável<br>ausência de insalubridade  |
| 3 - USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES    | autonomia<br>autocontrole relativo<br>qualidades múltiplas<br>informações sobre o processo total do trabalho                          |
| 4 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA | possibilidade de carreira<br>crescimento pessoal<br>perspectivas de avanço salarial<br>segurança de emprego                           |
| 5 - INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO        | ausência de preconceitos<br>igualdade<br>mobilidade<br>relacionamento<br>senso comunitário  |
| 6 - CONSTITUCIONALISMO                      | direitos de proteção do trabalhador<br>privacidade pessoal<br>liberdade de expressão<br>tratamento imparcial<br>direitos trabalhistas |
| 7 - O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA     | papel balanceado no trabalho<br>estabilidade de horários<br>poucas mudanças geográficas<br>tempo para a família                       |
| 8 - RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA   | imagem da empresa<br>responsabilidade social da empresa<br>responsabilidade social pelos produtos<br>práticas de emprego              |

Quadro 5. Modelo de Walton

Fonte: Adaptado de Walton (1973, p. 11)

O Modelo de Walton estabelece que dependendo do grupo de trabalhadores ou do ambiente, podem ser gerados conjuntos distintos de critérios que, dependendo do contexto, podem assumir novas hierarquias de importância na Qualidade de Vida no

Trabalho. Para Walton (1973), operacionalmente os termos do modelo podem ser definidos da seguinte forma:

1. **Compensação Justa e Adequada:** esse critério visa mensurar a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado, desdobrando-se em três critérios:
  - a) **Remuneração adequada:** remuneração necessária para que o trabalhador viva dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.
  - b) **Equidade interna:** equiparação salarial entre os membros de uma mesma organização.
  - c) **Equidade externa:** equiparação salarial com o mercado de trabalho.
2. **Condições de trabalho:** mede a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho no que diz respeito a:
  - a) **Jornada de Trabalho:** numero de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação.
  - b) **Carga de Trabalho:** quantidade de trabalho executado em um turno de trabalho.
  - c) **Ambiente Físico:** local de trabalho e condições de conforto e bem estar para a execução da tarefa.
  - d) **Material e equipamento:** quantidade e qualidade do material disponível para execução do trabalho.
  - e) **Ambiente saudável:** as condições de saúde e segurança do local de trabalho com relação aos riscos de injúria ou de doenças.
  - f) **Estresse:** quantidade de estresse na qual o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades: esse critério visa mensurar a QVT relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar seu saber e seus conhecimentos profissionais, dentre as dimensões estabelecidas pelo autor destacam-se:
- a) Autonomia: medida permitida ao indivíduo de liberdade substancial.
  - b) Significado da tarefa: a importância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas.
  - c) Identidade da tarefa: medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado.
  - d) Variedade da habilidade: possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo.
  - e) Retroinformação: informação ao indivíduo acerca da avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações.
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança: critério que tem a função de medir a QVT em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança do emprego. Os critérios que, expressam a importância do desenvolvimento e a perspectiva de aplicação são as seguintes:
- a) Possibilidade de carreira: viabilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira.
  - b) Crescimento pessoal: processo de educação e desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplicação das mesmas.
  - c) Segurança de emprego: grau quanto a manutenção dos seus empregos.

5. Integração Social na Organização: A Qualidade de Vida no Trabalho está associada ao nível de convivência harmoniosa entre os trabalhadores de uma mesma empresa. E os seguintes critérios são levados em consideração:
- a) Igualdade de oportunidades: grau de ausência de discriminação de qualquer natureza.
  - b) Relacionamento: grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio e respeito às individualidades.
  - c) Senso comunitário: grau do senso de comunidade existente na instituição.
6. Constitucionalismo: tem a finalidade de medir se os direitos do empregado são cumpridos na instituição, os critérios analisados são:
- a) Direitos trabalhistas: cumprimento dos direitos do trabalhador.
  - b) Privacidade pessoal: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição.
  - c) Liberdade de expressão: é a forma como o empregado pode expressar seu ponto de vista aos seus superiores sem medo de represarias.
  - d) Normas e rotinas: maneira como as normas e as rotinas estabelecidas pela instituição influenciam no desenvolvimento do trabalho do empregado.
7. Trabalho e Espaço Total de Vida: está relacionado com o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho, de acordo com os seguintes critérios:
- a) Papel balanceado no trabalho: é o equilíbrio entre a jornada de trabalho, convívio familiar e exigências de carreira.
  - b) Horário de entrada e saída do trabalho: equilíbrio entre os horários de entrada e saída do trabalho e a convivência familiar.

8. Relevância Social da Vida no Trabalho: determina a QVT através da percepção que o empregado possui com relação a responsabilidade social da instituição com a comunidade e na qualidade de prestação de serviços aos seus empregados, levando em consideração os seguintes critérios:
- a) Imagem da instituição: é a percepção que o empregado possui com relação a instituição a satisfação e o orgulho de fazer parte da mesma.
  - b) Responsabilidade Social da Instituição: é a percepção que o empregado possui com relação a responsabilidade social da instituição para com a comunidade, com a preocupação de resolver problemas e de não causar danos a comunidade.
  - c) Responsabilidade Social pelos Serviços: a visão que o empregado possui quanto a qualidade dos serviços postos a disposição da comunidade.
  - d) Responsabilidade Social pelos Empregados: é a visão que o empregado possui com relação a sua valorização e participação para a instituição.

O modelo de Walton é encontrado em diversos trabalhos acadêmicos que visam avaliar a Qualidade de Vida do Trabalhador em processos industriais e de serviços.

#### **2.4. Justificativa da escolha do modelo de Walton**

Para desenvolvimento da pesquisa foi selecionado o modelo de Walton, pela amplitude dos critérios utilizados pelo autor necessários para um estudo de qualidade de vida no trabalho.

Os demais autores pesquisados consideram nos seus modelos apresentados que esses fatores básicos abordados por Walton já estão plenamente satisfeitos, não sendo necessário incluí-lo na avaliação.

No modelo de Walton são encontrados aspectos básicos da situação de trabalho, necessários para uma análise dos níveis de satisfação de Qualidade de Vida no Trabalho, na empresa em estudo.

No modelo escolhido pode-se destacar questões básicas da situação de trabalho, como situações fundamentais para o estudo da qualidade de vida no trabalho, na área do comércio incluindo as condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança e relevância social da qualidade de vida no trabalho, não se descuidando das demais.

A investigação da Qualidade de Vida no Trabalho não se deve restringir aos fatores condicionantes do ambiente. Os critérios conceituais propostos por Walton são os que melhor abrangem e os mais adequados ao estágio em que se encontram as organizações atualmente e os indivíduos que foram pesquisados.

# ***CAPÍTULO 3***

## ***Metodologia***



### **3 METODOLOGIA**

Neste presente trabalho a metodologia se divide em quatro partes a pesquisa, população e amostra, procedimento de coleta de dados e a técnica de análise dos dados.

Marconi e Lakatos (2001, p. 105) dizem que "A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois respondem a um só tempo, as questões Como? Como quê? Onde? Quanto?[...]".

A metodologia é muito importante, pois demonstra os passos do trabalho, e como foi feito o processo para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da empresa Apoio Motos.

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

A abordagem desta pesquisa foi descritiva para poder estabelecer parâmetros comparativos, as respostas dos trabalhadores foram traduzidas em números e tratadas estatisticamente. O objetivo do trabalho é medir o nível de qualidade de vida dos funcionários da concessionária Apoio Motos.

Para Gil (2002, p.42), pesquisa descritiva "tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis".

A pesquisa também é exploratória. Segundo Gil (2002, p.41) a pesquisa exploratória "tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses". E este trabalho visa promover a identificação do nível de satisfação dos trabalhadores e as percepções que eles têm acerca dos indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho.

Quanto aos meios de investigação foi utilizado o estudo de caso, pois é uma investigação realizada no próprio local onde foi feito o estudo sobre a qualidade de vida dos funcionários da Apoio Motos.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, Gil (1999, p.72) comenta que “o estudo de caso é muito freqüente na pesquisa social, devido à sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por um único investigador, ou por um grupo pequeno”. Esse tipo de abordagem não representa um método por si só, e sim uma estratégia de pesquisa que permite o uso de métodos qualitativos e quantitativos, envolvendo totalmente os objetivos propostos.

### **3.2. População e Amostra**

Segundo Marconi e Lakatos (2001, p.108), "Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum".

Vergara (2004, p.50) define população como "não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, pessoas) que possuem características de que serão objetos de estudo".

Para Marcondi (2000 apud OLIVEIRA 2003, p. 54) amostra é "uma parcela ou porção conveniente selecionada do universo ou população".

O universo desta pesquisa foi composto por todos os funcionários da empresa em toda a hierarquia, totalizando 28 colaboradores.

Para a realização desta pesquisa, a autora tentou alcançar um censo, aplicando o questionário com a totalidade dos 28 colaboradores que fazem parte do universo. Entretanto, obteve retorno de 18 questionários, o que representa 64,29% do universo.

Assim sendo, a amostra caracteriza-se como não-probabilística por acessibilidade.

### 3.3. Procedimento de coleta de dados

Neste estudo de caso a coleta de dados foi feita através de entrevista individual com cada trabalhador, utilizando-se questionário, visando avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho na organização pesquisada, ver o anexo 1. O instrumento não identifica o trabalhador para preservar sua individualidade e sua real posição em relação ao tema pesquisado. O questionário foi dividido em duas partes: a primeira sendo os dados pessoais, com 4 questões e dados funcionais, com 2 questões e a segunda parte com questões que constitui-se num conjunto de indicadores divididos em 8 (oito) blocos distintos, cada um valorizando os pilares do modelo de Walton, com a utilização dos principais indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho. Nesta segunda parte do questionário a identificação da satisfação dos trabalhadores em relação à Qualidade de Vida no Trabalho foi medida por uma escala polarizada de 7 (sete) pontos. Na escala, o nível de satisfação é codificado da seguinte forma:

| Grau Numérico | Nível de Satisfação Equivalente |
|---------------|---------------------------------|
| 1 e 2         | Insatisfeito                    |
| 3 e 4         | Pouco Satisfeito                |
| 5 e 6         | Satisfeito                      |
| 7             | Muito Insatisfeito              |

Em cada resposta do trabalhador a pesquisa procurou determinar a sua percepção em relação à satisfação ou não do critério ou indicador questionado, levando em conta a necessidade e os anseios de cada indivíduo em particular.

### **3.4. Técnica de análise de dados**

Vergara (2004, p. 108) diz que "O tratamento dos dados refere-se aquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar [...]".

Os dados foram submetidos a análises estatísticas, tais como: percentagem, média e frequência e com a ajuda de programas de computadores, a fim de se obter o resultado desejado.

Segundo Gil (2002, p88), a "análise deve ser feita em observância aos objetivos e ao plano da pesquisa e pode exigir, em alguns casos, o concurso de técnicas altamente sofisticadas".

# ***REFERÊNCIAS***



## REFERÊNCIAS

- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BOM SUCESSO, E.P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark /DunyOa. Ed., 1998.
- BUSS, V. **Qualidade de Vida no Trabalho: O Caso do Corpo Técnico e auxiliar administrativo de uma instituição de ensino superior**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.
- BROWN, J.A.C. **A psicologia social da indústria**. São Paulo: Atlas, 1972.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas**. 4.ed.São Paulo: Makron Books, 1993.
- DAVIS, Keith.; NEWSTROM, John, W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: pioneira, 1996.
- DETONI, J. D. **Estratégias de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIL, A. de L. **Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade**. São Paulo: Atlas, 1992.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1991.
- GUEST, R.H. Quality of Working Life – Learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**, v. 57, n.4, 1979, p. 76-87.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

LIPPITT, G. Quality of work Life: Organization Renewal in Action. **Training and development Journal**. V. 32, n.1, July, 1978, p. 4-10.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro, 1980.

MACHADO, C. L. B. **Motivação, Qualidade de Vida e Participação no Trabalho**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da Escola Científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2000.

NADLER, David A; HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

QUIRINO, Tarcísio R.; XAVIER, Odiva S. Qualidade de vida no trabalho de uma organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo: FGV, v. 22, n. 1, p. 71-82, 1987.

RUGUÊ, M. B. S. **Qualidade das condições de trabalho x produtividade estudo de caso: indústria de alimentação em Goiânia**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina

RUSCHEL, Andréa Viana. **Qualidade de vida no trabalho em empresa do ramo imobiliário: uma abordagem de gestão sócio-econômica**. 1993. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre..

SOARES, C.R. **Significado do trabalho: um estudo comparativo de categorias ocupacionais**. Brasília, 1992. Dissertação (mestrado) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

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

VIEIRA A. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES**, em Jaraguá do Sul, SC. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.

VIEIRA, Débora F. V. B.; HANASHIRO, Darcy M. M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 41-46, jul. 1990.

WESTLEY, W. A. *Problems and solutions in the quality of working life*. Human Relations, 32 (2) : 11 – 123, 1979.

***CAPÍTULO 4***  
***Análise dos Resultados***

---

---

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os gráficos a seguir demonstram um resultado obtido através de uma pesquisa realizada na Empresa Apoio Motos, para medir seu grau de Qualidade de Vida no Trabalho, através das oito variáveis do modelo de QVT de Walton.

### 4.1 Dados Pessoais

Para se fazer uma análise dos dados pessoais foram levados em consideração o gênero dos funcionários, a faixa etária, o Estado civil, Grau de Escolaridade, o tempo de trabalho na empresa e sua renda.

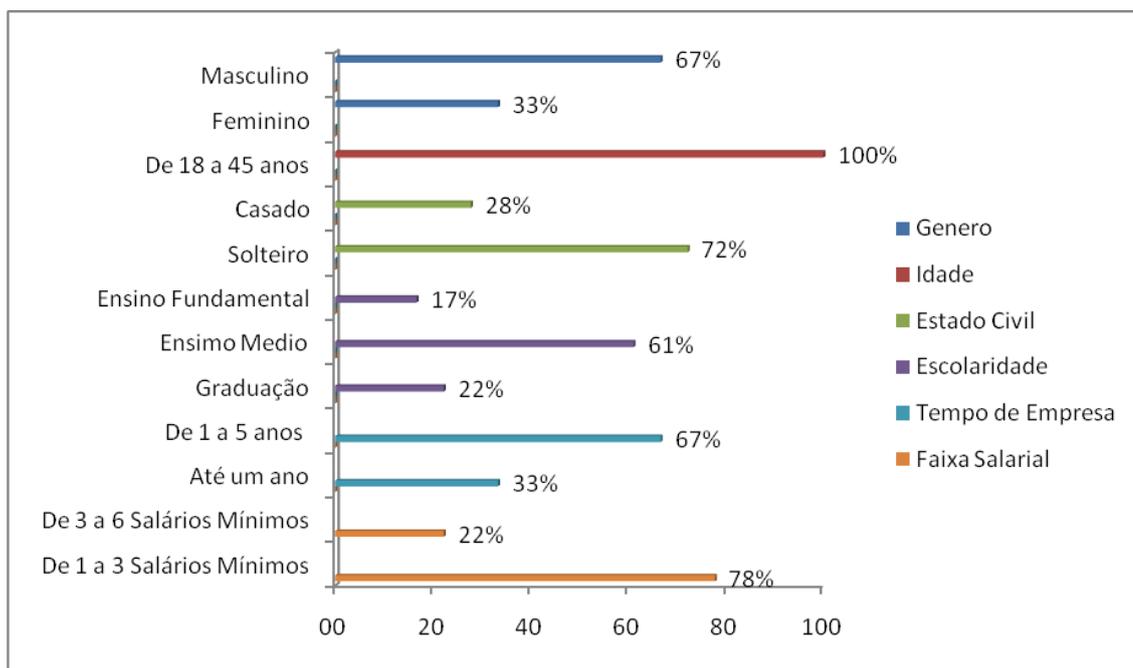


Gráfico 1: Perfil dos funcionários

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

De acordo com o gráfico 1, 33% são do sexo feminino e 67% do sexo masculino. Os números demonstram que boa parte dos funcionários é composta por homens, já que a empresa é uma concessionária e ainda há o domínio do sexo masculino nos departamentos de peças, serviços e vendas externas.

Com relação à faixa etária 100% dos entrevistados possuem entre 19 e 45 anos, isso demonstra que a empresa aposta em pessoas jovens, dinâmicas e com visão de mercado para exercerem seu papel dentro da organização. Esse fato também acontece, porque a maioria dos cargos é preenchida por pessoas que estão começando a se inserir no mercado de trabalho, com muita disposição para trabalhar e conquistar seu lugar dentro da empresa.

A maioria dos funcionários possui o estado civil de solteiro, 72% e casados apenas com 28%, esses números condizem com a maior parte dos funcionários estarem na faixa etária de 19 a 45 anos, considerados jovens. Isso demonstra a mudança dos pensamentos dos jovens que estão dando prioridade ao seu crescimento profissional, ao firmamento dos mesmos dentro da empresa para que assim assumam um compromisso mais sério como o casamento.

Quando perguntados sobre o tempo de trabalho na empresa 67% possuem de 1 a 5 anos de empresa e 33% até 1 ano. Pode-se perceber que os funcionários possuem um bom tempo de empresa, levando em consideração que a mesma possui apenas 03 anos de fundação, onde ainda sua equipe esta em formação e também pelo departamento de vendas internas e externas ser um setor de alta rotatividade.

Já com relação à faixa salarial 78% dos entrevistados possuem renda de 1 a 3 salários mínimos e 22% possuem renda de 3 a 6 salários mínimos. Esses números demonstram que por se tratar de uma empresa do comércio, ela remunera seus funcionários de acordo com um padrão de salário estabelecido pelo sindicato do

comercio da cidade de Campina Grande e por alguns funcionários receberem comissões referentes suas vendas chegam a receber mais de 3 salários mínimos mensal.

## **4.2. Satisfação dos trabalhadores**

As entrevistas feitas com os trabalhadores nos permitem fazer uma análise sob o ponto de vista qualitativo, foram apropriadas as notas de 1 a 7 com base nas manifestações dos entrevistados. Levando em consideração os oito critérios de Walton: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Uso das Capacidades, Oportunidades, Integração Social, Constitucionalismo, Trabalho e Vida e Relevância Social.

### **4.2.1. Compensação Justa e Adequada**

Os indicadores pesquisados em relação à compensação justa e adequada foram: remuneração em relação ao serviço executado, equilíbrio salarial, participação em resultados e benefícios extras não incorporados ao salário.

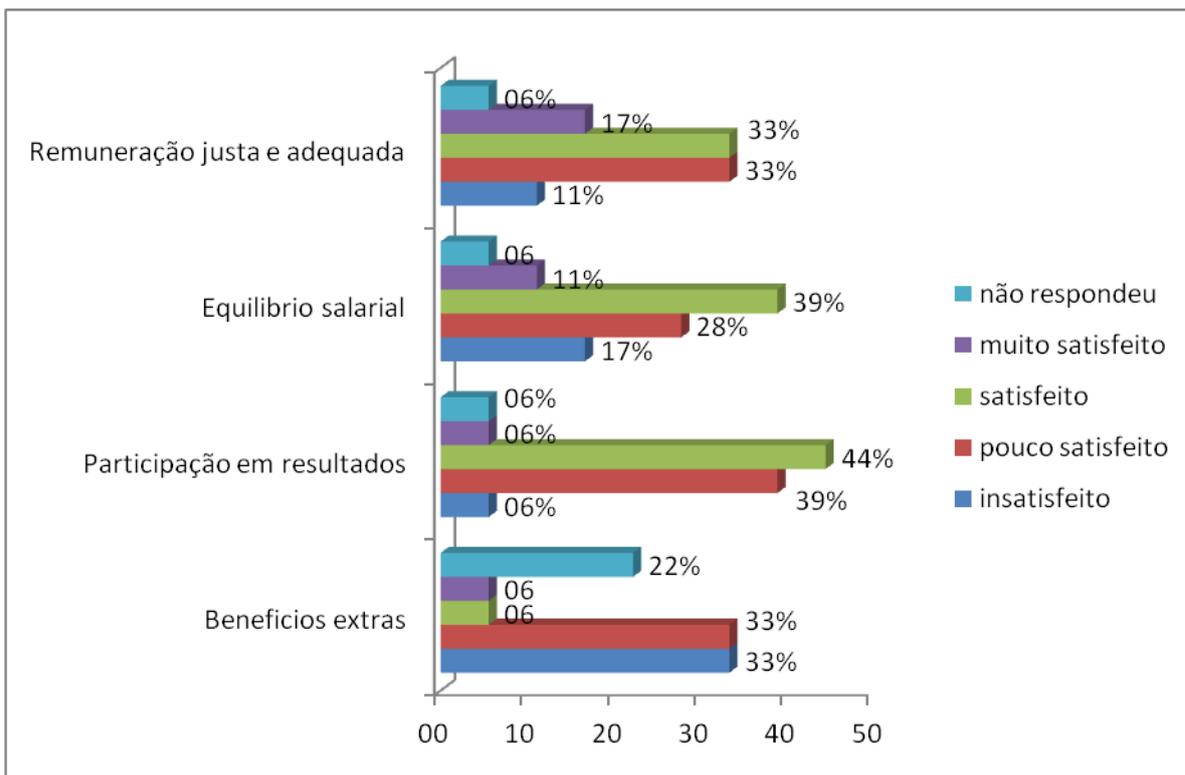


Gráfico 2: Compensação Justa e Adequada

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

De acordo com a pesquisa realizada 33% dos entrevistados consideram-se satisfeitos com a remuneração recebida e 33% encontram-se pouco satisfeitos, como mostra o gráfico 2, ou seja, de acordo com esses dados a empresa precisa rever as remunerações pagas com relação às tarefas executadas, procurar fazer uma análise relacionando os cargos e os salários recebidos. Alguns funcionários não recebem aumento desde que entraram na empresa.

Quando perguntados sobre o equilíbrio salarial 39% estão satisfeitos e 28% pouco satisfeitos, é preciso que haja uma compatibilidade entre os diversos cargos da empresa, ou seja, que haja um equilíbrio entre as remunerações dentro da organização. A maioria dos funcionários acredita que não haja um equilíbrio salarial, isso acontece porque aqueles que recebem comissões sob vendas acabam com salários bem mais altos que os outros funcionários que recebem apenas salário fixo.

Com relação a participação dos resultados 44% dos entrevistados responderam estarem satisfeitos e 39% pouco satisfeitos, boa parte dos funcionários ainda não se sentem beneficiados com os resultados da empresa.

E ainda com relação a benefícios extras 33% encontram-se pouco satisfeitos e 33% insatisfeitos. Pode-se concluir dessa última análise que os funcionários encontram-se insatisfeitos com relação a benefícios extras, ou seja, a recebimentos a parte do salário. Para melhorar esse baixo nível de satisfação com relação a esse fator, a empresa pode procurar beneficiar seus departamentos de acordo com o faturamento dos mesmos, por exemplo para uma superação do faturamento do setor de vendas de motos, os vendedores podem receber uma bonificação extra.

#### 4.2.2. Condições de Trabalho

Para avaliação das condições de trabalho foram questionados os indicadores de duração da jornada, carga de trabalho por turno, ambiente de trabalho e tecnologia do processo, fornecimento e uso de equipamentos de proteção individuais e instalações de proteções coletivas e ainda a questão da fadiga pelos serviços executados.

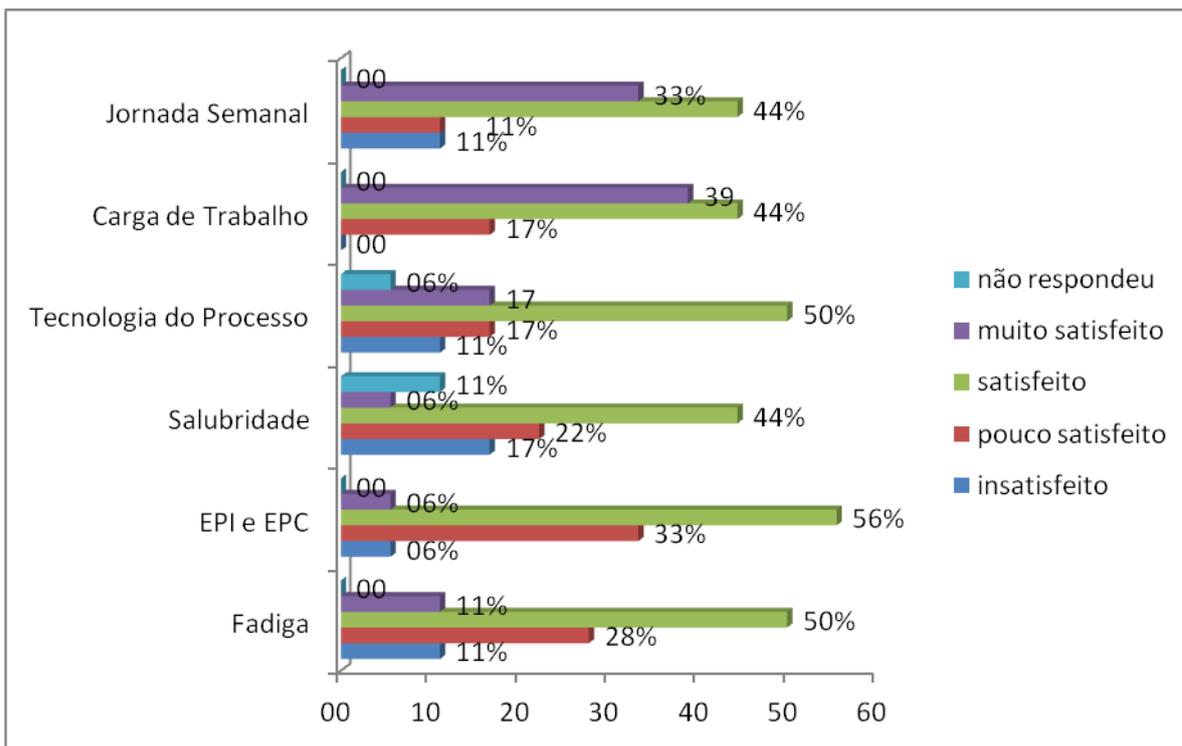


Gráfico 3: Condições de Trabalho

Fonte: Pesquisa de campo/2010

Quando questionados a jornada de trabalho semanal executada 44% dos entrevistados responderam estarem satisfeitos e 33% responderam estarem muito satisfeitos, como mostra o gráfico 3, isso implica dizer que a empresa respeita a carga horária estabelecida e os funcionários não se sentem prejudicados com isso.

Com relação a carga de trabalho, 44% consideram-se satisfeitos e 39% muito satisfeitos, ou seja, os trabalhadores demonstrando uma certa satisfação em relação a este critério. Conseqüência do resultado da análise anterior. Os funcionários seguem a carga de trabalho do comércio da cidade, com oito horas por dia e quatro horas no sábado.

De acordo com a pesquisa 17% dizem estar muito satisfeitos e 50% dos entrevistados dizem estar satisfeitos com a tecnologia utilizada no processo, ou seja, a empresa esta investindo bem na aquisição das maquinas e equipamentos a ponto de satisfazer os seus trabalhadores. A empresa utiliza um programa de software que

mantém toda a concessionária integrada, onde esse sistema facilita a execução e controle das tarefas executadas pelos funcionários, evitando que seja necessário fazer qualquer trabalho manualmente. Percebe-se aqui que as máquinas e equipamentos oferecidos para a realização dos trabalhos são adequados, oferecendo uma melhor condição para executar as tarefas.

Com relação à salubridade 44% encontram-se satisfeitos e 22% pouco satisfeitos, e ainda pode-se ressaltar que 17% encontram-se insatisfeitos, conclui-se que a empresa precisa analisar melhor as condições de trabalho. Esse fato pode ser explicado pela utilização de muitos produtos químicos utilizado no departamento da oficina.

De um modo geral a Apoio Motos oferece boas instalações físicas para seus funcionários, o que facilita e melhora o desempenho das atividades, pois proporciona uma maior organização e conforto com uma menor possibilidade de doenças e danos físicos ao trabalhador.

Huse e Cummings (1985, apud RODRIGUES 2002) dizem que com a melhoria das condições de trabalho, os operários tornam-se mais satisfeitos com seus serviços.

Quando perguntados sobre o EPI e EPC, 56% dos entrevistados dizem estar satisfeitos e 33% pouco satisfeitos, isso significa que existe uma aprovação na eficiência e no uso de equipamentos de proteção individual e coletiva, porém não existe na empresa nenhum departamento responsável de fiscalizar a utilização desses equipamentos, deixando os funcionários “livres” na opção de usar ou não utilizar os equipamentos de proteção.

De acordo com a pesquisa 50% dos entrevistados dizem estar satisfeitos com relação à fadiga e 28% pouco satisfeitos, esses números correspondem a boa parte de

seus funcionários não se encontrarem ainda estressados com a jornada de trabalho ou com a cobrança ao cumprimento de metas pré-estabelecidas.

#### 4.2.3. Uso das Capacidades

O critério foi avaliado com base nos seguintes fatores: autonomia, importância das tarefas, polivalência dentro do processo, avaliação do desempenho e a responsabilidade conferida pela empresa no trabalhador pelas tarefas executadas.

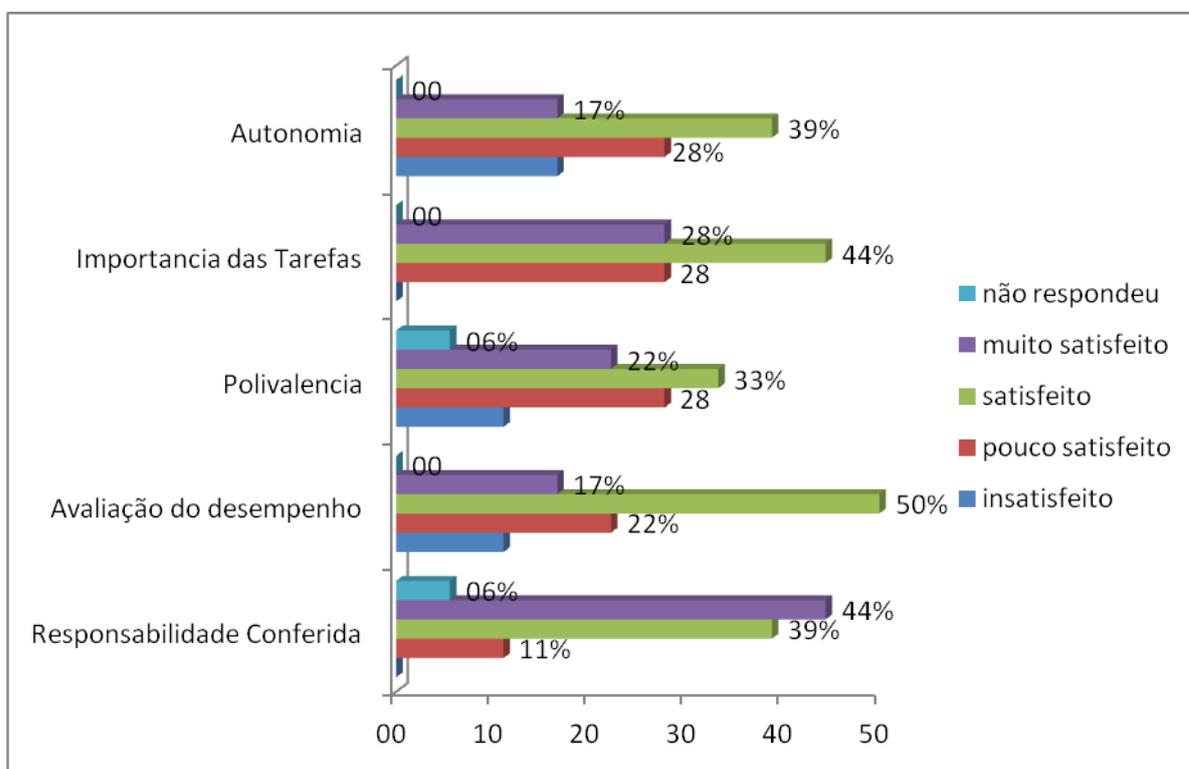


Gráfico 4: Uso das Capacidades

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

De acordo com a pesquisa 39% dos funcionários se dizem satisfeitos com a autonomia que possuem para executarem suas tarefas e 17% se diz muito satisfeito, isso corresponde ao fato das funções dentro da empresa serem delegadas, não concentradas em apenas uma pessoa. Cada setor (peças, serviços, vendas, consórcio) possui seu

supervisor, esse possui suas responsabilidades e sua autonomia, isso faz com que os funcionários sejam diariamente assistidos, recorrendo ao gerente apenas quando o seu supervisor não puder lhe atender.

Com relação a importância nas tarefas 44% consideram-se satisfeitos, 28% muito satisfeito e 28% pouco satisfeito, esses valores demonstram que boa parte dos entrevistados percebem que suas tarefas são relevantes para a empresa. A empresa possui uma pequena equipe de 28 funcionários, distribuídos pela matriz e três pontos de vendas, onde eles reconhecem sua importância para que a empresa cresça com uma equipe limitada de acordo com as condições financeiras da mesma.

No gráfico 4 ainda verifica-se que 33% dos entrevistados consideram-se satisfeito e 28% pouco satisfeito com as suas múltiplas habilidades dentro da organização e a forma como isso esta sendo utilizado dentro da mesma. É preciso haver uma oportunidade para os trabalhadores aplicarem seus conhecimentos e habilidades nas suas atividades, que o trabalho não seja apenas limitado as suas obrigações diárias para que a empresa não seja prejudicada na ausência de algum dos seus colaboradores.

De acordo com a pesquisa 50% dos funcionários estão satisfeitos com a avaliação do desempenho e 22% pouco satisfeitos. Percebe-se que as avaliações ocorrem principalmente no sentido de repreensão por uma atividade mal executada e raramente por elogios por um serviço bem feito, de acordo com as declarações verbalizadas pelos trabalhadores durante as entrevistas.

Com relação a responsabilidade conferida 44% consideram-se muito satisfeito e 39% muito satisfeito, isso significa que a empresa esta conseguindo delegar as responsabilidades das tarefas para seus funcionários e eles se sentem importantes com esse fato e a maneira como essa responsabilidade esta sendo cobrada também.

#### 4.2.4. Oportunidades

O critério das oportunidades foi investigado com base nos fatores de crescimento profissional, possibilidade de treinamentos dentro da empresa que promovessem o conhecimento e o crescimento profissional, o incentivo aos estudos e a garantia de emprego, percebido pelos trabalhadores através do fator demissional.

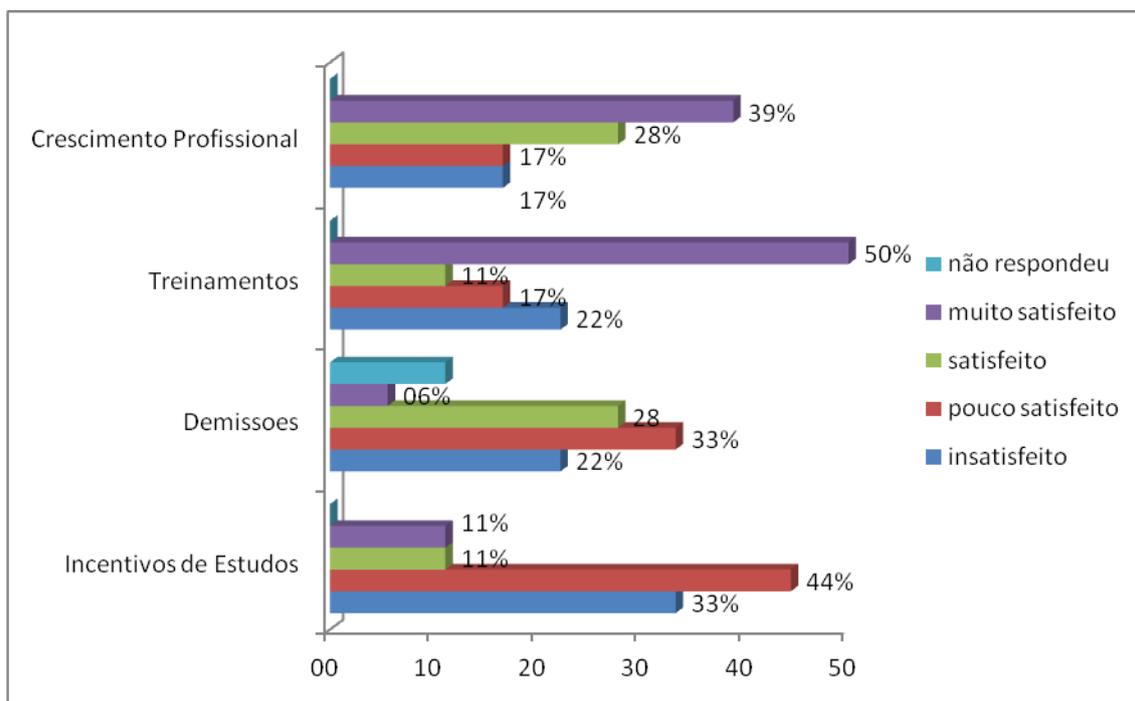


Gráfico 5: Oportunidades

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

De acordo com a pesquisa realizada 39% dos entrevistados encontram-se muito satisfeitos com relação ao critério de crescimento profissional e 28% satisfeitos, esses números correspondem a um nível de satisfação por parte dos funcionários de visualizarem uma oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa. Isso deve-se ao fato deles buscarem assumir cargos de supervisores, como exemplo: um vendedor pode conseguir assumir a supervisão de vendas de acordo com o seu destaque e merecimento.

Quando questionados ao critério de treinamentos oferecidos pela empresa verifica-se que 50% estão muito satisfeitos e 22% insatisfeitos. O treinamento é muito importante dentro de uma organização, pois este oferece ao empregado uma maior segurança quanto à realização de seu trabalho. Percebe-se que para alguns setores há uma maior frequência de treinamentos como de vendas e serviços e outros acabam que não fazem treinamento algum, como o setor administrativo.

Com relação às demissões 33% definiram-se pouco satisfeitos e 28% satisfeitos, ou seja, os funcionários não se sentem totalmente seguros quanto aos critérios adotados pela empresa para demitirem seus funcionários. Isso deve-se ao fato da gerência da empresa ter mudado a pouco mais de seis meses e os funcionários ainda não se sentem totalmente seguros com relação as decisões que a nova gerência possa vir a tomar.

De acordo com o gráfico 5, os funcionários encontram-se insatisfeitos com o incentivo que a empresa fornece para os estudos, 44% definiram-se pouco satisfeitos e 33% insatisfeitos, esse baixo nível de satisfação deve-se a ausência de algum programa ou benefício para incentivar o estudo para os trabalhadores. Isso é um critério importantíssimo, pois 67% dos entrevistados possuem apenas o ensino médio e almejam chegar a fazer um curso de graduação para que assim possam crescer profissionalmente dentro ou fora da empresa.

#### 4.2.5. Integração Social

Os fatores para avaliação do critério de integração social foram a existência de algum tipo de discriminação por parte das empresas ou da equipe de trabalho, a integração entre os membros da área de produção, o compromisso de equipe dos trabalhadores e ainda a valorização das idéias apresentadas.

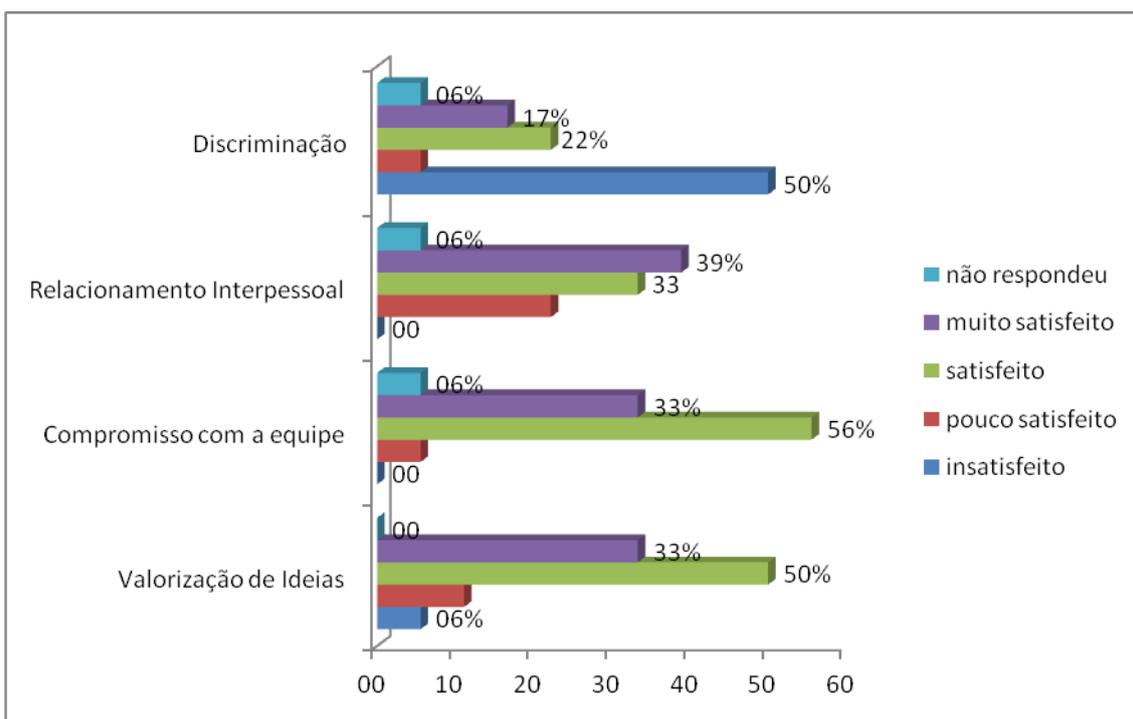


Gráfico 6: Integração Social

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

A Integração social na organização é medida através de um bom relacionamento entre os funcionários, se a empresa oferece o trabalho em equipe, se existe preconceito, se os mesmos estão satisfeitos com sua qualidade de vida, o grau de atenção da empresa para o funcionário e por fim o grau de satisfação que este funcionário tem com a empresa.

De acordo com o gráfico 6, quanto à questão do preconceito dentro da organização 50% dos entrevistados responderam estarem insatisfeitos com a discriminação dentro da empresa, entende-se que existe algum tipo de preconceito dentro da mesma. O preconceito seja racial, sexual ou de qualquer outra natureza é prejudicial ao ser humano em qualquer lugar e especialmente no ambiente de trabalho, onde todos devem ser tratados igualmente independente da sua cor ou posição hierárquica para que a pessoa possa exercer seu trabalho da melhor forma possível sentindo que é respeitado e importante para a organização. Apenas 22% responderam estarem satisfeitos.

Quanto ao relacionamento com colegas de trabalho o resultado foi bem satisfatório já que 39 % dos entrevistados responderam estarem muito satisfeitos com o relacionamento, 33 % responderam estarem satisfeitos com esse relacionamento e

apenas 22% disseram estar pouco satisfeitos ruim. Esse é um fator importantíssimo para uma boa qualidade de vida no trabalho, pois é necessário se sentir bem em um ambiente com um bom convívio com as pessoas para que ir para o trabalho não se torne apenas uma obrigação e sim tenha-se prazer em exercê-lo.

De acordo com Lacombe (2005, p. 236) se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser pro ativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de pertencer a organização.

Quando questionados se a empresa favorece o trabalho em equipe o resultado foi satisfatório, pois 56% responderam que sentem-se satisfeitos e 33% responderam muitos satisfeitos. Isso acontece porque dentro de uma concessionária um departamento é totalmente dependente do outro, por exemplo: o setor de serviços para aumentar seu faturamento mensal, depende do crescimento do departamento de vendas. A empresa faz questão de enfatizar que precisa existir um espírito de equipe de todos para que a empresa supere as dificuldades e cresça cada dia mais.

De acordo com a pesquisa realizada 50% dos entrevistados responderam estarem satisfeitos com a valorização dada as suas idéias e 33% muito satisfeitos, ou seja, um dado importante onde o funcionário sente-se valorizado com a importância que a empresa dá as suas idéias.

Conforme Dave Wrich (2000, p. 155) os gerentes precisam reconhecer que seus funcionários não apenas querem trabalhar para uma empresa e sim sentir que pertencem a organização. Mais do que oferecer trabalho, as empresas devem dar significado a vida das pessoas.

#### 4.2.6. Constitucionalismo

O Constitucionalismo na empresa são as normas e os procedimentos da mesma, nesta pesquisa foram levados dois pontos em consideração: a comunicação do funcionário com a empresa e a liberdade de sugestões dentro da organização. O critério do constitucionalismo está baseado nos direitos legais do trabalhador, na liberdade de expressão, na participação dentro do processo de formulação de normas e procedimentos operacionais e ainda no respeito à individualidade de cada um.

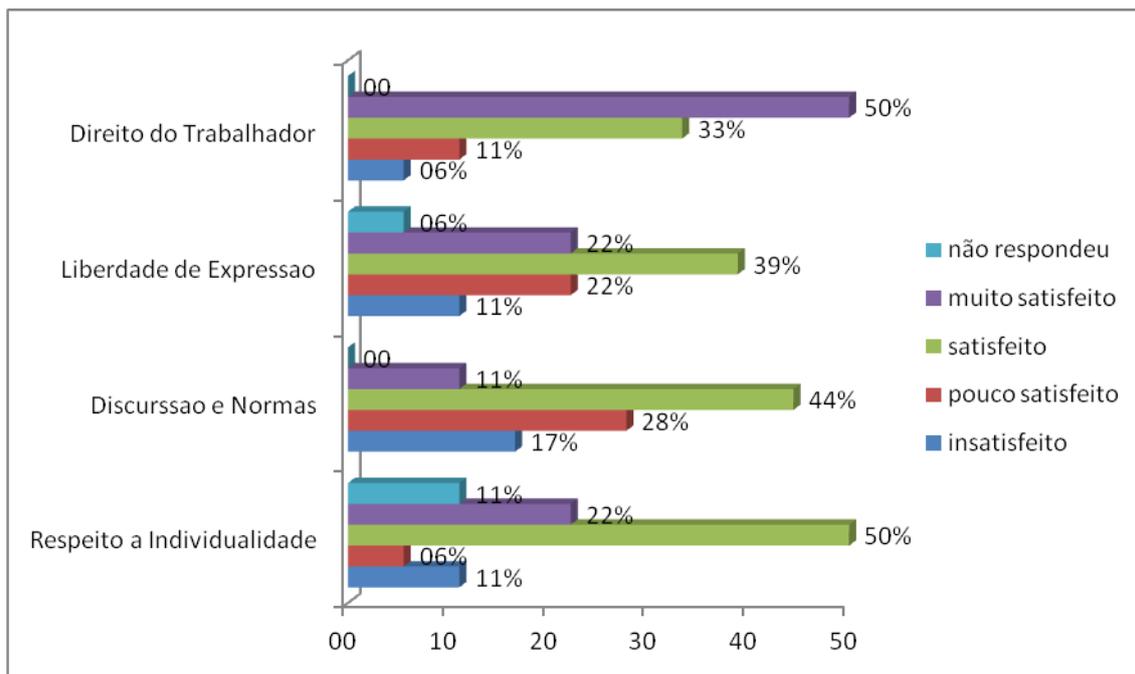


Gráfico 7: Constitucionalismo

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Quando perguntados se a empresa respeitava o direito do trabalhador 50% responderam estarem muito satisfeitos e 33% satisfeitos, como mostra o gráfico 7. Conclui-se que há o cumprimento por parte da empresas de questões legais (como exemplo: mantendo constantes as datas de pagamento). Esse é um critério básico para a empresa que se preocupa com a Qualidade de Vida dos seus funcionários, pois aquele funcionário que se sente enganado pela própria empresa em que ele presta serviço, jamais executará bem sua função. Será um trabalhador insatisfeito dentro da organização. Em várias entrevistas foram observadas declarações sobre a regularidade dos pagamentos como um indicador pleno do constitucionalismo, demonstrando que o trabalhador ainda não está plenamente consciente sobre este critério.

Com relação a liberdade de expressão na empresa 39% responderam estarem satisfeitos e 22% muito satisfeitos, isso deve-se ao fato de existir um supervisor em cada departamento e esse leva as situações mais problemáticas para o gerente da empresa. O fato de reclamar ou sugerir algo ao supervisor facilita se fossem fazer o mesmo ao

gerente. Isso acontece porque a empresa vem tentando através de reuniões semanais fazer com que os funcionários sintam-se livres para dar suas sugestões para o bom andamento da empresa.

De acordo com Lacombe (2005, p. 240) um bom Administrador deve acima de tudo saber lidar com as pessoas, a boa comunicação é fundamental para obter os resultados desejados.

Quando perguntados se a empresa oferecia um canal de comunicação eficaz entre o trabalhador e a organização, podendo ser discutido as normas e 44% responderam satisfeitos e 28% pouco satisfeito, ou seja, a empresa através dessas reuniões semanais vem fazendo com que os funcionários sintam-se mais participativos na tomada de decisão da mesma.

Ainda foram questionados com relação a respeito a individualidade e o resultado foi satisfatório pois 50% satisfeitos e 22% muito satisfeitos, um ponto muito positivo para empresa pois o individuo além de se sentir importante dentro do grupo ele precisa se sentir individualmente respeitado e reconhecido pela função que executa. Os números foram satisfatórios e isso significa que a empresa vem conseguindo fazer com seus indivíduos sintam respeitados individualmente com seres humanos e como profissionais.

#### 4.2.7. Trabalho e Vida

Este critério foi investigado com base nas possíveis influências das atividades na vida com a família, no espaço e possibilidade de lazer do trabalhador e da sua família e no equilíbrio entre o horário de trabalho e horário de descanso.

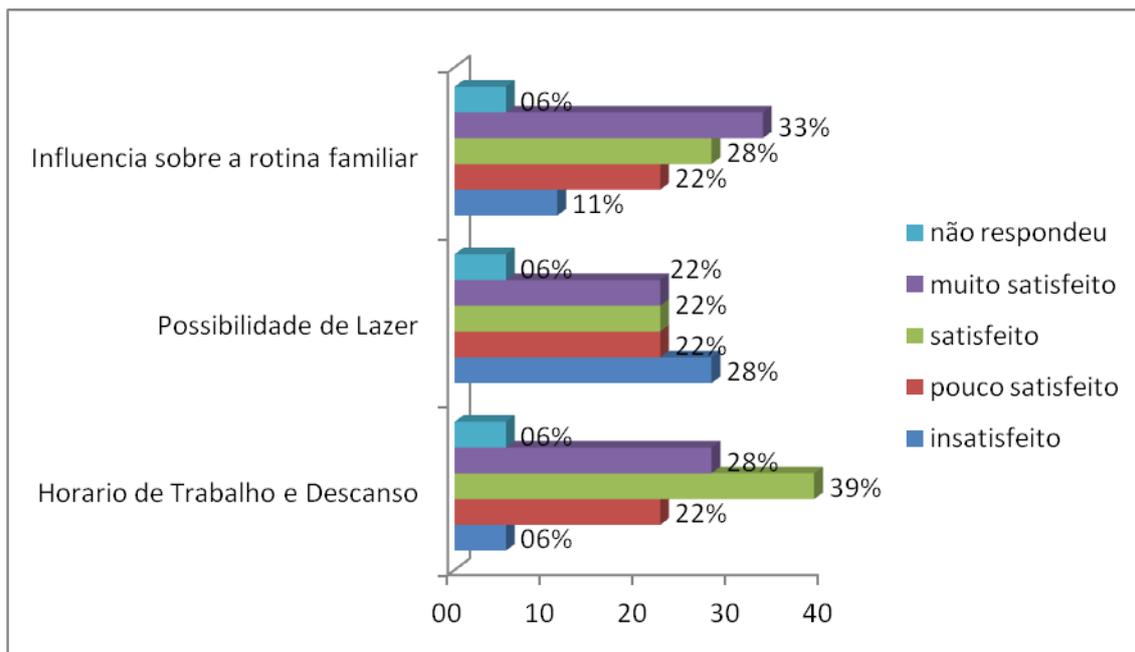


Gráfico 8: Trabalho e Vida

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

De acordo com o gráfico 8, com relação ao equilíbrio do tempo entre trabalho e família, o resultado também foi bastante satisfatório já que 33% responderam estarem muito satisfeitos e 28% satisfeitos. Esse é um ponto bastante positivo para a empresa, pois os funcionários conseguem ter um tempo para se dedicar a sua família isso se dá, pois a Apoio Motos assim como todas as empresas do comercio de Campina Grande possui a carga horária de 8 horas diárias, cinco dias por semana e mais quatro horas no sábado. É bom quando existe uma influência positiva, para que não se forme um ciclo causador de insatisfação tanto no trabalho quanto na vida pessoal, o que acaba gerando pouco rendimento junto à Empresa.

Sayles e Strauss (1969 apud RODRIGUES, 2002) afirmam que os funcionários que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente as sociais. Ou seja, não possuem com isso uma Qualidade de Vida satisfatória.

Com relação ao incentivo á práticas de atividades de lazer o resultado foi insatisfatório, pois 28% responderam estarem insatisfeitos e 22% pouco satisfeitos, isso

deve ao fato da inexistência de alguma prática de incentivo ao lazer aos funcionários. Isso é um fator negativo pois a prática de atividades físicas melhora e muito o desempenho dos funcionários em uma organização, além de melhorar a Qualidade de Vida de cada um, elas precisam encorajar os seus colaboradores a mudar o estilo de vida através de exercícios físicos, boa alimentação e monitoramento da saúde.

Quando perguntados sobre como eles avaliavam o tempo dedicado a atividades extra trabalho como cinema, esportes, leitura, música e etc. o resultado alcançado de um modo geral foi bom, pois 39% responderam que esse tempo é satisfatório, 28% respondeu que é muito satisfatório enquanto que apenas 6% disseram ser insatisfatório. Isso é muito bom para a empresa, pois os funcionários precisam ter tempo para exercer as atividades de caráter pessoal não gastando todo o seu tempo no trabalho o que é uma das causas do estresse, fadiga entre outras doenças causadas por altas jornadas de trabalho.

#### 4.2.8. Relevância Social

A Relevância social da vida no trabalho busca medir o grau de orgulho que o empregado sente com relação a trabalhar na organização.

Pelo fato de perceberem que a empresa onde trabalham tem uma imagem institucional forte, está bem integrada com a comunidade e que os seus produtos são de qualidade, os trabalhadores declaram-se orgulhosos de poderem estar trabalhando na empresa pesquisada.

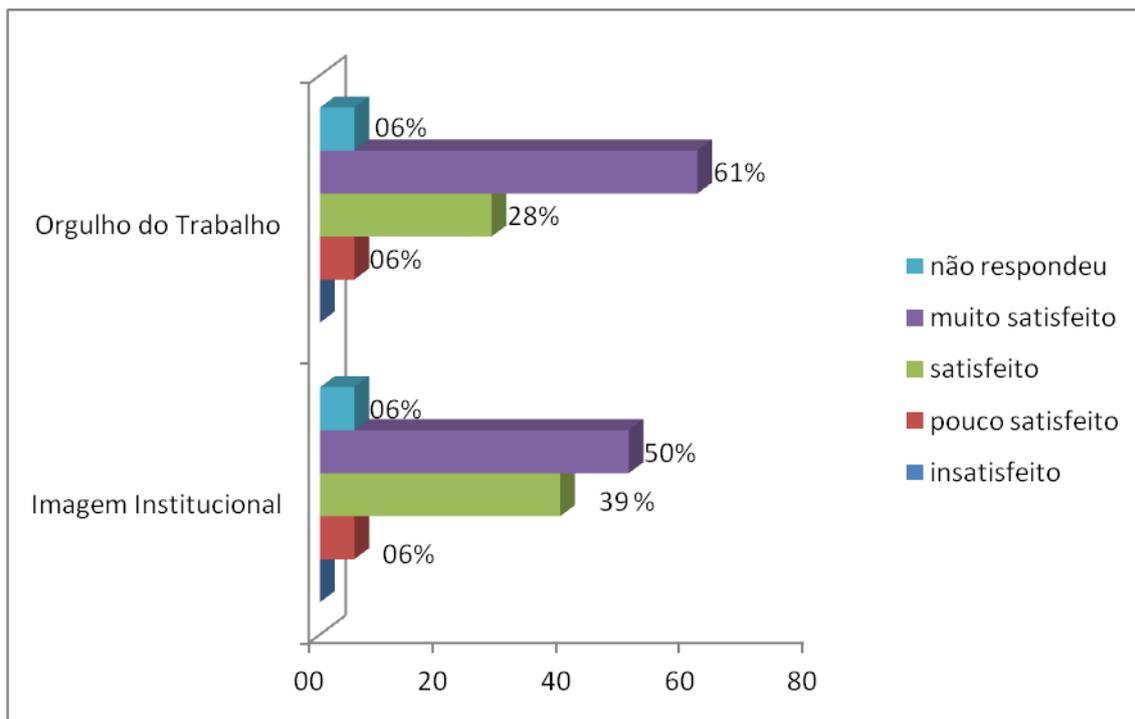


Gráfico 09: Relevância Social

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Quando questionados se sentiam orgulho em trabalhar na Apoio Motos o resultado foi muito satisfatório já que 61% respondeu que são muito satisfeitos com relação a esse fator e 28% responderam satisfeitos, como mostra o gráfico 9. Ou seja, os funcionários sentem-se orgulhosos pela tarefa que executam e para empresa que executam. Isso se deve a fatores satisfatórios da pesquisa como: direito do trabalhador, respeito à individualidade, a carga de trabalho, relacionamento interpessoal, onde a empresa não apresenta muitas fragilidades em relação aos pontos analisados para um bom nível de Qualidade de Vida. A empresa Apoio Motos representa a marca Yamaha na cidade de Campina Grande, sendo a única da região, o fato de representar uma marca reconhecida mundialmente também aumenta o nível de orgulho dos funcionários, já que o reconhecimento pelo seu trabalho pode vir não apenas pelo gerente da empresa mas quem sabe até pelo gerente regional da Yamaha. Por ser uma marca que esta buscando crescer no mercado de vendas de motos da cidade, a fábrica que fica localizada em São Paulo envia mensalmente gerentes para realizar visitas a empresa, isso faz com que os

funcionários sintam-se parte de uma corporação bem maior que apenas aquele espaço físico que eles trabalham.

Quando questionados a imagem institucional que a empresa representa 50% responderam estarem muito satisfeitos e 39% satisfeitos. É muito importante para uma empresa ter essa imagem perante seus funcionários, uma pessoa que sente orgulho e satisfação em trabalhar em determinada empresa com certeza fará seu trabalho com uma maior vontade de contribuir para o crescimento da mesma.

# *APÊNDICE*



**ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**  
**QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Bloco I – DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

**DADOS PESSOAIS**

Sexo:

masculino

feminino

Idade:

Até 18 anos

de 19 a 45 anos

acima de 45 anos

Estado civil:

solteiro

casado

viúvo

Escolaridade:

ensino fundamental

ensino médio

graduação

pós – graduação

**DADOS FUNCIONAIS**

Tempo de empresa:

 até 01 ano de 1 a 5 anos acima de 5 anos

Faixa salarial:

 de 1 a 3 salários mínimos de 3 a 6 salários mínimos acima de 6 salários mínimos**Bloco II – ESCALA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO****QUAL A SUA SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS ABAIXO?**

| CRITÉRIOS/FATORES                   | GRAU DE SATISFAÇÃO |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|---|---|
|                                     | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <b>COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA</b> |                    |   |   |   |   |   |   |
| Remuneração justa e adequada        |                    |   |   |   |   |   |   |
| Equilíbrio Salarial                 |                    |   |   |   |   |   |   |
| Participação em resultados          |                    |   |   |   |   |   |   |
| Benefícios Extras                   |                    |   |   |   |   |   |   |
|                                     |                    |   |   |   |   |   |   |
| <b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>        |                    |   |   |   |   |   |   |
| Jornada Semanal                     |                    |   |   |   |   |   |   |
| Carga de Trabalho                   |                    |   |   |   |   |   |   |
| Tecnologia do Processo              |                    |   |   |   |   |   |   |
| Salubridade                         |                    |   |   |   |   |   |   |
| EPI e EPC                           |                    |   |   |   |   |   |   |
| Fadiga                              |                    |   |   |   |   |   |   |
|                                     |                    |   |   |   |   |   |   |
| <b>USO DAS CAPACIDADES</b>          |                    |   |   |   |   |   |   |
| Autonomia                           |                    |   |   |   |   |   |   |
| Importância das tarefas             |                    |   |   |   |   |   |   |
| Polivalência                        |                    |   |   |   |   |   |   |

|                                    |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Avaliação do Desempenho            |  |  |  |  |  |  |  |
| Responsabilidade Conferida         |  |  |  |  |  |  |  |
|                                    |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>               |  |  |  |  |  |  |  |
| Crescimento Profissional           |  |  |  |  |  |  |  |
| Treinamentos                       |  |  |  |  |  |  |  |
| Demissões                          |  |  |  |  |  |  |  |
| Incentivos de Estudos              |  |  |  |  |  |  |  |
|                                    |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>INTEGRAÇÃO SOCIAL</b>           |  |  |  |  |  |  |  |
| Discriminação                      |  |  |  |  |  |  |  |
| Relacionamento Interpessoal        |  |  |  |  |  |  |  |
| Compromisso com a equipe           |  |  |  |  |  |  |  |
| Valorização de idéias              |  |  |  |  |  |  |  |
|                                    |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>CONSTITUCIONALISMO</b>          |  |  |  |  |  |  |  |
| Direitos do Trabalhador            |  |  |  |  |  |  |  |
| Liberdade de Expressão             |  |  |  |  |  |  |  |
| Discussão e Normas                 |  |  |  |  |  |  |  |
| Respeito a Individualidade         |  |  |  |  |  |  |  |
|                                    |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>TRABALHO E VIDA</b>             |  |  |  |  |  |  |  |
| Influência sobre a Rotina familiar |  |  |  |  |  |  |  |
| Possibilidade de Lazer             |  |  |  |  |  |  |  |
| Horário de Trabalho e Descanso     |  |  |  |  |  |  |  |
|                                    |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>RELEVÂNCIA SOCIAL</b>           |  |  |  |  |  |  |  |
| Orgulho do Trabalho                |  |  |  |  |  |  |  |
| Imagem Institucional               |  |  |  |  |  |  |  |

***CAPÍTULO 5***  
***Considerações Finais***

---

---

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos funcionários da empresa Apoio Motos, para se chegar a tal objetivo foi feita uma pesquisa com referência no modelo de Walton (1973), pois entre os demais modelos apresentados neste trabalho é o que melhor enfatiza questões elementares a realização do trabalho, priorizando os fatores emocionais, condições físicas, aspectos relacionados a segurança e a remuneração, dando espaço não só para fatores de manutenção, mas também para elementos de realização do trabalhador como pessoa. O autor deixa transparecer na concepção do modelo a idéia de um trabalho mais humano que permita a realização do indivíduo de forma integral, sem desconsiderar os demais elementos citados por outros estudiosos.

De um modo geral a Qualidade de vida para os funcionários da Apoio Motos foi satisfatória para esta pesquisa, pois na maioria das questões o resultado foi positivo, fatores importantíssimos e essenciais para uma boa QVT, como: Remuneração, Carga de Trabalho, Fadiga, Autonomia, Crescimento Profissional, Liberdade de Expressão, Direito do Trabalhador, Influência sobre a Rotina Familiar e Compromisso com a Equipe foram positivamente citados pelos entrevistados. Porém alguns fatores foram negativamente julgados como: Possibilidade de lazer, Discriminação, Incentivo a Estudo, Demissões e Benefícios Extras.

De acordo com esta pesquisa, a empresa oferece aos seus funcionários compensações justas e adequadas, oportunidades de crescimento profissional e segurança. Tem um ambiente saudável de trabalho, falhando no incentivo ao lazer. O relacionamento entre os funcionários foi satisfatoriamente respondido pelos entrevistados nesta pesquisa, assim como os direitos institucionais. Ainda foi apontado

algum tipo de discriminação, embora não tenha sido citado nos questionários aplicados. E alto nível de satisfação por partes dos entrevistados com relação a orgulho do trabalho e a imagem que a instituição representa.

Este texto pode auxiliar o gerente da empresa pesquisada no entendimento da relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a realidade espelhada nas percepções dos trabalhadores. Pode mostrar ainda que existam muitas ações cabíveis e de fácil execução para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

A adoção de programas de Qualidade de Vida no Trabalho pode proporcionar aos trabalhadores maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, mais motivação, maior eficácia no trabalho e melhor relacionamento. A empresa pode ser beneficiada com um trabalho mais saudável, menor absenteísmo/rotatividade, menor número de acidentes, maior produtividade e por ultimo um melhor ambiente de trabalho.

Esta pesquisa se constitui numa contribuição para os estudos da qualidade de vida no trabalho quando estabelece que seja possível investigar o grau de satisfação dos trabalhadores da concessionária a partir de um conjunto de fatores interferentes no tema.

A pesquisa apresenta algumas limitações como: a mudança de gerente recentemente, isso pode influenciar diretamente nas respostas dos funcionários entrevistados, o grau atribuído a cada uma das respostas dos trabalhadores, bem como a análise dos resultados, pois contém uma manifestação do trabalhador entrevistado e pode apresentar algum aspecto subjetivo de interpretação do pesquisador, os funcionários da empresa onde o pesquisador atua profissionalmente demonstraram um pequeno grau de desconfiança com relação aos propósitos da pesquisa.

Baseado na idéia de que o trabalhador é importante para o desenvolvimento nas empresas pesquisadas, faz-se necessário um estudo mais aprofundado sobre as políticas

em relação ao ser humano, com objetivo de desenvolver programas de qualidade de vida no trabalho, esses têm como objetivo tornar a organização mais humanizada, constituem numa das formas mais eficazes de obtenção do comprometimento das pessoas, uma vez que favorecem o envolvimento dos funcionários nas decisões que influenciam suas áreas de trabalho dentro da empresa, envolvem a resolução participativa dos problemas de inovações do sistema de recompensas e melhoria do meio ambiente do trabalho.

Para melhorar o baixo nível de satisfação citado em alguns fatores pelos funcionários nesta pesquisa a empresa Apoio Motos precisa investir em programas de QVT, assim como grandes empresas, a preocupação com a qualidade de vida é um fator em ascensão no âmbito organizacional. Ela precisa investir na qualidade de vida no trabalho, na esperança de promover um envolvimento e motivação do ambiente e proporcionar assim um aumento da produtividade, além disso, a atividade física, no âmbito da empresa é uma questão relacionada à promoção de saúde, não apenas como ausência de doença, mas como estado completo de bem-estar físico, mental e social.