

## **Qualidade de Vida no Trabalho: O caso de uma concessionária no setor automotivo**

Aline Batista Tabosa, Pós-graduanda em Contabilidade e Controladoria - CAA - UFPE

Luiz Sebastião dos Santos Júnior, Doutorando em Administração - PROPAD - UFPE

Marcela Rebecca Pereira, Mestranda em Administração - PROPAD - UFPE

Miguel Borba de Barros Góes, Graduado em Administração - CAA - UFPE

Yasmin Soares Alves Silva, Graduanda em Economia - CAA - UFPE

### **RESUMO**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um assunto atual e muito discutido, que está relacionado aos aspectos favoráveis e desfavoráveis do ambiente de trabalho. Este artigo consiste em um estudo de caso realizado na Toyolex Caruaru, uma concessionária do setor automotivo localizada no município de Caruaru-PE, que teve por objetivo analisar o grau de importância e satisfação atribuídos a determinados fatores por seus colaboradores, a partir de um questionário estruturado criado com base em uma adaptação do modelo de Walton (1973). Realizou-se pesquisa empírica e bibliográfica para análise e conclusão dos dados. Ao total, foram coletados 42 questionários, onde se concluiu que, de maneira geral, a QVT dos colaboradores da empresa estudada é de razoável a boa, porém foram identificados 10 fatores críticos, ou seja, fatores que foram atribuídos alto grau de importância e baixa satisfação, e a partir daí, foram consubstanciadas as possíveis causas de acordo com conversas informais com os funcionários após apresentar os resultados obtidos e com isso foram apresentadas sugestões de ações relacionadas com a melhoria da QVT dos profissionais pesquisados. Com os resultados obtidos através da realização da pesquisa, pode-se concluir o quão significativa é a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, pois é através desta que eles estarão ou não motivados com o posto de trabalho ocupado.

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

### **ABSTRACT**

The Quality of Work Life (QWL) is a topical issue much discussed, which is related to the favorable and unfavorable aspects of the work environment. This article consists of a case study conducted in Toyolex Caruaru an automotive dealership located in the municipality of Caruaru-PE, which aimed to analyze the degree of importance and satisfaction attributed to certain factors for their employees from a questionnaire structured created based on an adaptation of the model of Walton (1973). We conducted empirical research and literature for data analysis and conclusion. In total, 42 questionnaires were collected, which concluded that, in general, the QWL of the employees of the company studied is reasonably good, but were identified 10 critical factors, ie factors that were assigned high in importance and low satisfaction, and from thence were substantiated possible causes according to informal conversations with employees after presenting the results and thus were presented suggestions for actions related to improving the QWL of the professionals surveyed. With the results obtained by conducting the research, one can conclude how significant is employee satisfaction in the workplace, it is through this that they will be motivated or not with the position occupied.

**Keywords:** Quality of Work Life. Satisfaction. Critical Factors.

---

## **1. Propósito Central do Trabalho**

Em uma sociedade capitalista globalizada, onde a busca por maiores lucros vem muitas vezes em primeiro lugar nas empresas privadas, os funcionários são submetidos a grandes cargas de estresse devido à busca dos resultados esperados pela empresa (OLIVEIRA, 2004), o que para Chiavenato (2004) resulta muitas vezes em comportamentos contraproducentes como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem e militância sindical.

Costa (2010) ressalta que é importante que as empresas tenham ciência que um indivíduo passa grande parte do seu tempo no local de trabalho ou em atividades relacionadas ao mesmo. Por isso, a preocupação com o bem-estar dos funcionários é um fator que vem ganhando muito espaço no campo organizacional e estudos sobre o comportamento humano no trabalho buscando meios para que os funcionários tenham uma vida saudável, física e psicologicamente vão ajudar a melhorar o clima organizacional e consequentemente a produtividade e o cumprimento dos objetivos da empresa (GRZESZEZESZYN, 2009).

Segundo Vieira e França (2004), estudos passaram a ser feitos, na década de 50, inicialmente nos EUA, através de pesquisas feitas por Eric Trist sobre fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho, tendo como objetivo tornar menos penosas as atividades realizadas pelos trabalhadores. Para Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), a ideia de qualidade de vida no trabalho é desenvolvida com base na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa. Esses fatores podem ser decisivos no que diz respeito à satisfação do trabalhador e os resultados que eles geram dentro das organizações.

No decorrer dos anos, muitos pesquisadores como Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Davis e Werther (1983) contribuíram para os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho e cada um deles criou modelos específicos que até hoje servem como base para aplicação da QVT nas empresas.

Segundo Freitas e Souza (2008), a Qualidade de Vida no Trabalho está ligada à Qualidade Total, pois se o ambiente organizacional tem uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, psicológicos, sociológicos e tecnológicos, a organização torna-se mais saudável e mais propícia ao aumento da produtividade. Tendo em vista esta máxima, este estudo tem por base analisar os fatores críticos de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Toyolex Caruaru Veículos LTDA, franquia que adota procedimentos japoneses e atua no ramo automotivo na cidade de Caruaru-PE.

A Toyota é uma empresa japonesa muito conceituada mundialmente e seguida como exemplo por muitas outras, pelo alto padrão de qualidade dos produtos e serviços oferecidos no mercado, além dos processos e sistemas por ela utilizados. Há um sistema de administração da produção que foi criado pela Toyota, que é o JIT (*Just in Time*), muito utilizado por outras organizações, tornando-a bastante conceituada mundialmente, como pode ser visto em pesquisas, como exemplo, a consultora Interbrand, referência na gestão de marcas, publicou o relatório “Best Global Brand 2011”, onde a Toyota se destaca entre as mais valiosas marcas globais, sendo a marca automotiva mais valiosa.

Toda credibilidade que a imagem da Toyota transmite deve ser mantida por todas as concessionárias, e a Toyolex Caruaru sempre se destaca no ranking mensal divulgado pela Toyota internamente para as concessionárias, que é obtido a partir de entrevistas por telefone com clientes que tiveram passagens pela concessionária. Todo esse mérito não seria possível, se não fosse o esforço em conjunto de todos os colaboradores dos três setores da loja (Vendas de Veículos Novos, Serviços de Pós-Vendas e Venda de Veículos Seminovos).

Esta pesquisa tem como objetivo identificar e analisar os fatores críticos que interferem na qualidade de vida no trabalho, na percepção dos colaboradores da Toyolex Caruaru. Viscumbando a correlação entre os fatores vinculados à qualidade de vida do trabalho na Toyolex Caruaru e os procedimentos utilizados pela Toyota para uma gestão com

---

qualidade, uma vez que o alto grau de exigência por parte da Toyota para que os procedimentos sejam seguidos fielmente por todas as concessionárias, faz com a qualidade de vida dos colaboradores seja afetada, justifica-se a relevância deste estudo.

## 2. Marco Teórico

Diante de grandes mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, decorrente das grandes e intensas inovações tecnológicas na sociedade da informação, as organizações demandam profissionais mais qualificados para que estejam aptos para os processos que mudam em alta velocidade. Ter uma boa relação no trabalho, lidar com problemas menos estruturados, assumir novas responsabilidades, entre outros fatores enfrentados por funcionários nas organizações, tem por finalidade garantir a qualidade final dos produtos e serviços, mas apenas isso não basta, todos esses fatores devem vir acompanhados de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Aqui serão explanados alguns conceitos a cerca de Qualidade de Vida no Trabalho e fatores relacionados, como Qualidade e Qualidade de Vida.

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implementação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa (FRANÇA, 2001, p. 80).

Fernandes (1996) define QVT como uma gestão dinâmica porque as pessoas e as organizações estão em constantes mudanças e contingencial porque depende do contexto e da realidade em que a organização está inserida, sendo essas mudanças de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, e com isso, refletem no bem-estar do trabalhador e na produtividade.

Para Guedes (2011), não existe um modelo único para se aplicar QVT em todas as organizações, pois cada organização é inserida em um contexto, com formas de gerenciamento diferentes, que devem ser estudadas particularmente, para que se possa chegar a um resultado positivo.

Vasconcelos (2001) afirma que a adoção de programas de QVT proporcionou aos funcionários uma maior tolerância ao estresse, maior motivação, maior estabilidade emocional, melhor relacionamento e maior eficiência no trabalho, resultando em menor rotatividade de pessoal, força de trabalho mais saudável, menor número de acidentes e menor absenteísmo.

Em algumas de suas definições, o termo Qualidade, segundo o dicionário Michaelis (2012) significa grau de perfeição, de precisão, de conformidade a certo padrão. Dessa forma, para se chegar a excelência, é preciso traçar caminhos que condizem com a realidade da organização, que elas percebam que todo produto ou serviço é produzido por pessoas, e que essas podem errar, dependendo das condições físicas e psíquicas que se encontram, portanto é necessário trabalhar a cerca desses fatores para que a qualidade de vida dessas pessoas não interfira negativamente na organização.

O quadro 1 ilustra a evolução dos conceitos de QVT, segundo a visão de Nadler e Lawler (1983).

Quadro 1: Evolução do Conceito de QVT

<p>1952 a 1959 A QVT é uma 'variável'</p>	<p>A QVT é uma reação do indivíduo ao trabalho ou as conseqüências pessoais da experiência de trabalho. Investiga como melhorar a QVT para o indivíduo. A ênfase é o impacto do trabalho no</p>
---	---

	indivíduo, sob a perspectiva de resultados individuais como satisfação com o trabalho ou saúde mental. As empresas devem ser avaliadas
<b>1969 a 1974</b> <b>A QVT é uma ‘abordagem’</b>	Época em que foram desenvolvidos muitos projetos que buscavam aproximar trabalhadores e gerentes num esforço colaborativo por melhorar a QVT. O foco também era os resultados individuais em vez dos organizacionais, mas já existe uma tendência a ver a QVT como uma forma de se unirem empregados e gerentes em projetos de cooperação, principalmente aqueles que resultarem em melhorias tanto para o indivíduo quanto para a organização
<b>1972 a 1975</b> <b>A QVT é um ‘método’</b>	Conjunto de abordagens, métodos ou tecnologias para melhorar o ambiente de trabalho de modo a torná-lo mais produtivo e satisfatório. Pressupõem grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas fábricas como sistemas sociais e técnicos integrados
<b>1975 a 1980</b> <b>A QVT é um ‘movimento’</b>	A ideia de movimento surge a partir do declínio do interesse pela QVT nos anos de 1970, motivado pelos problemas financeiros e de energia nos Estados Unidos, quando um grupo de estudiosos liderou a formação de grupos de pessoas interessadas em continuar com os projetos de QVT, mesmo com a crise. O tema, então, virou uma espécie de ideologia sobre a natureza do trabalho e as relações trabalhador-organização. Os termos ‘administração participativa’ e ‘democracia industrial’ eram frequentemente relacionados ao movimento de QVT
<b>1979 a 1982</b> <b>A QVT é ‘tudo’</b>	Todos os esforços para o desenvolvimento e a efetividade organizacionais são tidos como pertinentes à QVT. O tema é visto como um remédio para todos os males, desde a competição internacional aos problemas de qualidade e tudo o mais. Essa noção global do conceito de QVT trouxe muita confusão a respeito do que ela realmente significa
<b>Após 1982</b> <b>A QVT é ‘nada’</b>	A noção de que QVT é tudo cria expectativas que muitas vezes não podem ser cumpridas. Os projetos de QVT que falharem por essa razão poderão desiludir as pessoas e torná-las céticas em relação ao tema. Uma lamentável perda de sentido da QVT poderá ocorrer

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

O Grupo de Qualidade de Vida da divisão de Saúde Mental da OMS definiu qualidade de vida como "a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações" (WHOQOL GROUP, 1994). Essa definição mostra que as pessoas têm necessidades e essas muitas vezes se sobressaem às necessidades organizacionais, o que deve ser controlado pelas organizações, pois mesmo que muitas funções sejam comissionadas, ou seja, a remuneração de acordo com a produtividade, muitas pessoas em determinados momentos não estão preocupadas prioritariamente com a questão financeira e as empresas devem ter um setor com pessoas capacitadas para identificar o que está afetando a QVT dos funcionários.

Essa ideia leva a discussão os interesses individuais e os interesses organizacionais. Segundo um dos 14 princípios da Administração de Fayol, a subordinação do interesse individual ao bem comum diz que os interesses individuais dos funcionários não podem sobressair aos interesses da organização (STONER, 1999). Porém, é claro observar que desde o surgimento da administração, os dirigentes não podem perder o controle em relação aos objetivos organizacionais, pois se cada funcionário não estiver colaborando para que esses objetivos sejam alcançados, o empreendimento não terá sucesso.

### **2.1 Qualidade De Vida No Trabalho e o Modelo de Walton**

Segundo Rodrigues (1994), a Qualidade de Vida no Trabalho é um modelo que surgiu na Inglaterra na década de 50, a partir de estudos de Eric Trist e colaboradores, do

Tavistock Institute, onde seu objetivo era analisar a relação indivíduo-trabalho-organização. Em seus estudos, eles desenvolveram uma abordagem que tinha como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele. Porém, só a partir da década de 60 foram iniciadas inúmeras pesquisas sobre as melhores formas de realizar o trabalho, levando em consideração aspectos da saúde e bem-estar geral dos trabalhadores.

Walton (1973) propôs um modelo composto por oito categorias para avaliação da QVT nas organizações, preocupando-se com as condições da organização e com as necessidades básicas do ser humano até a sua auto-realização (FERNANDES, 1996). O diferencial desse modelo é o que torna possível que a avaliação da QVT no trabalho tenha maior amplitude em relação aos outros modelos.

“As categorias, por Walton denominadas como “critérios”, não são dispostas em ordem de prioridade, sendo atribuídas a cada uma delas, a mesma importância na qualidade de vida no trabalho” (PEDROSO, 2010, p. 41).

Walton citado por FERNANDES (1996, p. 36), afirma que, quando adequadamente proposto, um programa de QVT tem como meta:

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.

Pedroso (2010) salienta que há uma fragilidade no modelo de Walton em relação aos aspectos fisiológicos/biológicos que são pouco explorados, não havendo um balanceamento adequado entre esses aspectos junto aos demais que são de ordem política, econômica, social, jurídica e psicológica.

Porém, “O modelo de qualidade de vida no trabalho proposto por Richard Walton (1973) é o mais utilizado em pesquisas, tanto de caráter quantitativo quanto qualitativo, na área da qualidade de vida no trabalho” (PEDROSO, 2010, p. 39). Portanto, o modelo de Walton foi selecionado como base para este estudo.

O capítulo a seguir irá abordar sobre a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

### **3. Método de investigação**

Esta pesquisa é um estudo de caso que se caracteriza como sendo de natureza explicativa, pois segundo Gil (2008) esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial identificar fatores que contribuem ou que determinam a ocorrência de fenômenos, além de ser o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade. É quantitativa, pois os dados foram coletados a partir de um questionário estruturado com perguntas claras e objetivas. É de caráter exploratório, pois segundo Cooper (2003, p. 131), “através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa. Possui caráter descritivo, pois “os estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo” (HAIR, 2005, p.87).

Nesta pesquisa haverá intervenção do investigador, pois sua função será de analisar os dados obtidos dos questionários aplicados e interpretá-los de acordo com a realidade vivenciada na empresa e sobre comentários feitos pelos próprios colaboradores da empresa diante dos dados apresentados.

Por fim, esta pesquisa possui caráter transversal, ou seja, dá ao pesquisador “um panorama ou uma descrição dos elementos em um dado ponto no tempo” (HAIR et al., 2005, p. 87).

---

Nesta pesquisa para avaliação da QVT, foi utilizada uma adaptação do modelo proposto por Walton em 1973, assim como pode ser visto no Apêndice A. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado com 80 questões subdivididas nas 8 categorias propostas por Walton (1973) cujas perguntas foram elaboradas tomando como base a experiência vivida durante 2 anos e 4 meses na empresa estudada, além de conversas informais com os colaboradores da empresa objeto de estudo, revisão de literatura e de um grupo de estudo constituído por 5 alunos que estavam produzindo suas monografias com o tema QVT em empresas diferentes, buscando assim, a elaboração de um questionário mais completo e de simples entendimento, utilizando de questões que se aplicam à empresa, facilitando as respostas e acrescentando as ideias e percepções dos envolvidos no processo para enriquecimento da pesquisa. Além desses itens, dados como gênero, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, dependentes, tempo de serviço, faixa de renda e setor que atuam na empresa foram acrescentados para melhor compreensão e comparação nos resultados obtidos, porém sem exigência de identificação do colaborador, para que este tivesse mais liberdade em responder o questionário.

O questionário foi formulado a partir de um *brainstorm* com um grupo de cinco pessoas, assim como já dito anteriormente, além do orientador desta monografia que foi o “líder”. No final do *brainstorm* foram obtidos 77 itens, que foram os utilizados para formulação do questionário quantitativo, além de mais 3 itens que eram específicos para a empresa objeto desta pesquisa. No questionário também foi elaborada uma questão aberta. O questionário com os 80 itens possui duas colunas, sendo uma para respostas em relação ao grau de satisfação com determinado fator e outra com o grau de importância dada ao fator em questão. Diante dos resultados obtidos, foram identificados os fatores que eram considerados críticos, ou seja, com alto grau de importância considerado pelo respondente e baixo nível de satisfação. Para melhor entendimento, “Fator crítico é qualquer variável (ou conjunto de variáveis) que afeta, positiva ou negativamente, o desempenho de um sistema.” (EMBRAPA, 2010). Estes, portanto, merecem atenção para possíveis correções e busca de melhoria. Realizou-se análise quantitativa dos dados, através da média dos fatores e de cálculos de percentual. E da questão aberta foram avaliados os três fatores que na visão dos colaboradores eram considerados os mais críticos.

A tabulação dos dados e os gráficos gerados foram todos feitos no Microsoft Office Excel 2007.

A população estudada é composta pelos colaboradores da Toyolex do setor de vendas de veículos novos, de serviços pós-venda, de vendas de veículos seminovos e de serviços gerais. No setor de vendas de veículos novos a população é de 7 colaboradores, no setor de serviços pós-venda a população é de 30 colaboradores e no setor de vendas de veículos seminovos a população é de 4 colaboradores, além de mais 2 que são de serviços gerais. Todos os funcionários ativos no momento da pesquisa responderam ao questionário, onde apenas 1 que estava de férias não respondeu, totalizando 42 respondentes, onde se tem um levantamento censitário do universo da pesquisa. Os dados foram coletados no mês de Maio de 2012.

#### **4. Resultados Conclusões e Suas Implicações**

Para analisar os fatores críticos de Qualidade de Vida no Trabalho na Toyolex Caruaru, foram utilizados os resultados das médias dos itens elencados. No questionário, cada item tinha duas colunas, onde na primeira coluna tinham cinco níveis de importância que foram enumerados de 1 a 5 e na segunda coluna tinham cinco níveis de satisfação, onde existiam carinhas que tentavam reproduzir a satisfação do colaborador, mas para que os cálculos da análise pudessem ser feitos, as carinhas foram substituídas por números. O quadro 3 mostra o que cada nível significa.

---

**Quadro 3 Níveis de importância e satisfação no questionário aplicado**

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

Fonte: Estudo de caso, 2012.

Para determinar o nível de QVT dos colaboradores da empresa estudada, foi criada uma escala que pode ser vista no quadro 4, onde são mostrados os 5 níveis de satisfação.

**Quadro 4 Níveis de QVT de acordo com a média de satisfação**

1	2	3	4	5
Péssima	Ruim	Razoável	Boa	Ótima

Fonte: Estudo de caso, 2012.

De acordo com os dados obtidos, dos 80 itens, 10 foram considerados críticos, pois a média de importância ficou entre “muito importante” e “extremamente importante” e a média de satisfação ficou entre “insatisfeito” e “indiferente”. No quadro 5 podem ser vistos esses fatores no ranking dos mais críticos, onde o plano de saúde foi considerado o fator mais crítico dos 80 itens relacionados no questionário. Esses fatores considerados mais críticos foram analisados com base em conversas informais com os funcionários da empresa e foram justificados apresentando algumas possíveis propostas de melhoria como pode ser vistos cada item detalhado a seguir:

- Plano de Saúde (Importância: 4,38; Satisfação: 2,00): os funcionários estão muito insatisfeitos com o plano de saúde oferecido pela empresa, pois nos últimos anos vários planos de saúde já foram utilizados e nenhum satisfaz aos funcionários, tanto na questão de pouca abrangência do quadro de médicos que atendiam aos planos, e a falta de assistência por parte das operadoras, quanto aos valores que os funcionários teriam que pagar. A empresa nunca fez pesquisa de opinião com os funcionários para mensurar sua satisfação e opinião quanto aos planos de saúde, o que poderia ser feito e a partir daí avaliar o que poderia ser mudado.
- Hora-extra remunerada (Importância: 4,48; Satisfação: 2,48): a maioria dos funcionários participa das reuniões que são feitas semanalmente que ocorrem na maioria das vezes após o expediente, principalmente no setor de Serviços de Pós-Vendas, e essas horas não são pagas aos funcionários, o que é revertido em folgas, porém os funcionários preferem que essas horas sejam pagas na folha do que substituídas por folgas, e esse é um caso a ser analisado pela empresa.
- Vaga para estacionamento (Importância: 4,17; Satisfação: 2,36): muitos funcionários possuem veículos, porém no local de trabalho não há vagas para estacioná-los, o que muitas vezes os funcionários têm que colocar seus veículos nas ruas próximas e como é um bem considerado caro, eles temem que esses veículos sejam furtados ou avariados. A empresa poderia disponibilizar um espaço destinado para estacionar esses veículos.
- Gratificações (Importância: 4,38; Satisfação: 2,64): as funções exercidas pelos funcionários são divididas em atividades que muitas vezes são remuneradas de acordo com o seu desempenho e essa gratificação paga atualmente não está sendo satisfatória, pois as metas estabelecidas são consideradas muito difíceis para serem atingidas, gerando um esforço acima do normal, gerando uma carga de estresse que afeta a qualidade de vida desses funcionários.

Essas metas podem ser revistas pela gerência de acordo com o que de fato os funcionários podem atingir.

- Internet de alta velocidade (Importância: 4,12; Satisfação: 2,45): grande parte dos funcionários da empresa utiliza a internet para exercer suas atividades diárias, porém a internet que é fornecida não tem uma velocidade adequada, o que não permite a esses funcionários cumprir suas tarefas nos prazos estabelecidos. A empresa deveria avaliar a qualidade da internet utilizada e verificar se é um problema com a distribuição ou se o plano contratado pela empresa com a operadora não é suficiente para a quantidade de máquinas.
- Comissão sobre ISC (Índice de Satisfação do Cliente) (Importância: 4,57; Satisfação: 2,93): a remuneração de grande parte dos funcionários tem inclusa a comissão sobre o ISC, que é o Índice de Satisfação do Cliente definido mensalmente a partir de pesquisas feitas pela Toyota aos clientes que tiveram passagem na concessionária. Essa comissão não é considerada justa para muitos, pois o valor pago devido ao esforço realizado é muito baixo, o que a empresa poderia reavaliar as metas para elaboração de uma nova planilha de remuneração.
- Elogios (Importância: 4,50; Satisfação: 2,93): muitos funcionários sentem a necessidade de serem elogiados pelas atividades que exercem e pelos resultados obtidos, o que não vem acontecendo na empresa, pois as metas que muitas vezes são consideradas impossíveis são atingidas, porém a gerência não faz o reconhecimento tanto ao funcionário quanto aos demais colegas, o que poderia ser uma prática a ser realizada na empresa.
- Programas de bem-estar (Importância: 4,17; Satisfação: 2,69): os funcionários sentem falta de programas de bem-estar no ambiente de trabalho, pois diariamente do horário que chegam ao trabalho até o final do expediente eles só pausam para o almoço, o que torna o ambiente muito rotineiro e programas de bem-estar estariam associados a redução de acidentes, turnover e faltas o serviço, além de aumento da produtividade e maior satisfação dos funcionários.
- Caixa de Sugestões / Ouvidoria (Importância: 4,12; Satisfação: 2,74): é uma necessidade de muitos funcionários de expressar sua opinião quanto às atividades praticadas no trabalho, ao ambiente em que trabalha, à conduta tomada pela gerência, aos colegas de trabalho, entre outros fatores e na empresa não há uma caixa de sugestões nem uma pessoa capacitada para ouvir esses funcionários. Então, a empresa poderia contratar uma pessoa para tratar desses casos, para analisar as sugestões e reclamações buscando soluções, ou até mesmo designar essa função a algum funcionário que já trabalhe na empresa e que esteja apto para essa atividade.
- Participação nos lucros (Importância: 4,02; Satisfação: 2,83): a concessionária trabalha com veículos de marca considerada de luxo, o que faz que o serviço prestado aos clientes tenha uma melhor qualidade comparado às concessionárias que comercializam veículos populares. Devido ao esforço dos funcionários para atingir esse padrão de qualidade, eles sentem a necessidade de participar dos lucros obtidos, o que na realidade não é praticado pela empresa. Como Walton (1973 apud PEDROSO, 2010) diz em uma de suas categorias “Compensação Justa e Adequada”, os funcionários devem ter participação nos lucros da empresa.

Quadro 5: Ranking dos fatores críticos de QVT de acordo com os colaboradores da Toyolex Caruaru

Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
Plano de saúde	4,38	2,00	2,38
Hora-extra remunerada	4,48	2,48	2,00
Vaga para estacionamento	4,17	2,36	1,81
Gratificações	4,38	2,64	1,74
Internet de alta velocidade	4,12	2,45	1,67
Comissão sobre ISC (Índice de Satisfação do Cliente)	4,57	2,93	1,64

Elogios	4,50	2,93	1,57
Programas de bem-estar	4,17	2,69	1,48
Caixa de Sugestões / Ouvidoria	4,12	2,74	1,38
Participação nos lucros	4,02	2,83	1,19

Fonte: Estudo de caso, 2012.

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

No setor de Vendas de Veículos Novos é possível verificar no quadro 7 que apenas 1 dos 80 itens foi considerado crítico, que é o Acompanhamento Psicológico. Sendo este o fator que deve ser analisado pela gerência do setor para que sejam tomadas medidas que supram essa necessidade dos funcionários, o que pode ser solucionado com a contratação de um(a) psicólogo(a) para fazer esse acompanhamento, e assim, a QVT dos colaboradores deste setor seja satisfatória.

Quadro 7: Ranking dos fatores críticos de QVT de acordo com os colaboradores do setor de Vendas de Veículos Novos

Fator	Importância	Satisfação	Diferença
Acompanhamento Psicológico	4,00	2,71	1,29

Fonte: Estudo de caso, 2012.

No setor de Serviços de Pós-Vendas, existem 14 fatores considerados críticos, como podem ser vistos no quadro 8. Esses fatores mostram que em vários aspectos há insatisfação dos funcionários, como por exemplo, estrutura da empresa, benefícios, remuneração, relação com a chefia. Isso pode ser considerado muito grave, já que não são só alguns pontos que devem ser mudados, mas deve haver uma reestruturação no setor, onde devem ser avaliados os fatores críticos e tentar aplicar as melhorias necessárias para converter o quadro dessa insatisfação e consequentemente ser aplicado um novo questionário para fazer a mensuração de quanto a satisfação dos funcionários melhorou.

Quadro 8: Ranking dos fatores críticos de QVT de acordo com os colaboradores do setor de Serviços de Pós-Vendas

Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
Plano de saúde	4,52	1,59	2,93
Vaga para estacionamento	4,28	2,07	2,21
Hora-extra remunerada	4,59	2,41	2,18
Elogios	4,59	2,55	2,04
Internet de alta velocidade	4,24	2,21	2,03
Estilo gerencial satisfatório da chefia	4,66	2,72	1,94
Comissão sobre ISC (Índice de Satisfação do Cliente)	4,52	2,66	1,86
Gratificações	4,31	2,52	1,79
Programas de bem-estar	4,31	2,52	1,79
Ambiente livre de insalubridade	4,48	2,72	1,76
Caixa de Sugestões / Ouvidoria	4,31	2,66	1,65
Folga para eventos com a família	4,10	2,45	1,65
Receptividade à sugestões por parte da chefia	4,24	2,86	1,38

Participação nos lucros	4,21	2,93	1,28
-------------------------	------	------	------

Fonte: Estudo de caso, 2012.

No setor de Vendas de Veículos Seminovos, foram 8 os fatores considerados críticos, como podem ser vistos no quadro 9, onde a maioria deles se refere à remuneração que recebem, ou seja, o gerente do setor deve analisar a remuneração dos colaboradores para saber o que mais os deixam insatisfeitos para que possam ser feitos possíveis reajustes, melhorando a satisfação desses funcionários.

Quadro 9: Ranking dos fatores críticos de QVT de acordo com os colaboradores do setor de Vendas de Veículos Seminovos

Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
Gratificações	4,50	2,25	2,25
Hora-extra remunerada	4,00	1,75	2,25
Não precisar trabalhar em feriados e datas festivas	5,00	2,75	2,25
Incentivo à qualificação	5,00	2,75	2,25
Salário justo à função	4,75	2,75	2,00
Salário justo com o mercado	4,50	2,75	1,75
Viagens à trabalho	4,00	2,50	1,50
Ergonomia	4,00	2,75	1,25

Fonte: Estudo de caso, 2012.

O quadro 10: sintetiza a média de satisfação dos colaboradores da empresa e o nível de QVT.

Quadro 10: Níveis de QVT de acordo com cada setor da empresa

Setores	Média de Satisfação	Nível de QVT
Vendas de Veículos Novos	3,94	Entre “razoável” e “boa”
Serviços de Pós-Vendas	3,36	Entre “razoável” e “boa”
Vendas de Veículos Seminovos	3,34	Entre “razoável” e “boa”

Fonte: Estudo de caso, 2012.

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

De acordo com o modelo de Walton que já foi apresentado anteriormente, os 80 itens do questionário aplicado foram distribuídos entre as oito categorias de QVT, onde foram feitas as médias de importância e de satisfação dos itens para cada categoria, onde dessas médias foi obtida a diferença entre elas, que podem ser consideradas como fator crítico aquelas que tiverem a maior diferença, já que a finalidade desse estudo é analisar o que é considerado importante e que não está sendo satisfeito. No quadro 11 podem ser visualizados esses dados.

Quadro 11: Síntese dos fatores de QVT de Walton (1973)

Categorias de QVT	Indicadores
Compensação justa e adequada	Percepção de que os funcionários não estão satisfeitos em relação à remuneração que recebem

	Ausência de participação nos lucros e pagamento de horas-extras
	Insatisfação quanto à comissões e gratificações
Condições de trabalho	Condições físicas adequadas e satisfatórias
	Equipamentos adequados e suficientes
	Ausência de programas de bem-estar e acompanhamento psicológico
	Entrega periódica dos auxílios - fardamento / alimentação / transporte
	Jornada de trabalho adequada
	Insatisfação com plano de saúde e velocidade da internet
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia na execução das tarefas
	Conhecimento e informações gerais do processo de trabalho
	Baixa receptividade à sugestões por parte da chefia
Oportunidade de crescimento e segurança	Pouca perspectiva de carreira
	Falta de reconhecimento pelo trabalho exercido
	Falta de incentivos à qualificação e à criatividade
Integração social na organização	Relacionamento satisfatório entre os colegas de trabalho e não muito satisfatório com a chefia
	Ausência de elogios por parte da chefia
	Relacionamentos sem preconceitos
	Cooperação e senso comunitário entre colegas de trabalho
Constitucionalismo	Respeito aos horários e intervalos de trabalho e às leis trabalhistas
	Salários pagos em dia
	Há pouca liberdade e meios para expressar opiniões, ideias e sugestões
O trabalho e o espaço total de vida	Satisfação em relação ao tempo dedicado à família, ao lazer e à participação na comunidade.
Relevância social do trabalho na vida	Imagem positiva da organização junto aos funcionários

Fonte: Estudo de caso, 2012.

Pode-se observar que as categorias do quadro 12 obtiveram, na maioria, uma média de importância acima de 4 que são consideradas entre “muito importante” e “extremamente importante”, e as médias de satisfação, também na maioria, ficaram entre 3 e 4 que são consideradas entre “indiferente” e “satisfeito”. Das categorias listadas no quadro 4.10, a considerada mais crítica é a “Compensação justa e adequada” que no questionário, dos 80 itens, 7 se encaixam nessa categoria, são eles:

- Gratificações;
- Hora-extra remunerada;
- Salário justo com o mercado;
- Salário justo à função;
- Participação nos lucros;
- Poder aquisitivo do salário;
- Comissão sobre ISC (Índice de Satisfação do Cliente).

Quadro 12: Categorias de QVT segundo as médias de importância e satisfação

<b>Categorias de QVT</b>	<b>Média de Importância</b>	<b>Média de satisfação</b>	<b>Diferença</b>
Compensação justa e adequada	4,41	2,91	1,50
Oportunidade de crescimento e segurança	4,62	3,49	1,13
Integração social na organização	4,58	3,53	1,05
Condições de trabalho	4,34	3,41	0,93
Relevância social do trabalho na vida	4,44	3,61	0,83
Constitucionalismo	4,40	3,67	0,73
O trabalho e o espaço total de vida	3,86	3,22	0,64
Uso e desenvolvimento de capacidades	4,34	3,76	0,58

Fonte: Estudo de caso, 2012.

Analisando separadamente os resultados de cada categoria com as definições feitas por Walton, o quadro 12 sintetiza como cada uma foi avaliada pelos funcionários e sua satisfação perante elas.

### **Conclusões**

Com os resultados obtidos através da realização da pesquisa, pode-se concluir o quanto significativa é a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, pois é através desta que eles estarão ou não motivados com o posto de trabalho ocupado.

Dos 80 itens do questionário, 10 foram considerados críticos (plano de saúde; hora-extra remunerada; vaga para estacionamento; gratificações; internet de alta velocidade; comissão sobre ISC – Índice de Satisfação do Cliente; elogios; programas de bem-estar; caixa de sugestões/ouvidoria; e participação nos lucros), onde para cada um deles foram identificadas as possíveis causas analisadas de acordo com conversas informais com os funcionários após apresentar os resultados obtidos e com isso foram apresentadas possíveis soluções.

Analisando os três setores aos quais a empresa estudada é dividida, pode-se concluir que o setor de Vendas de Veículos Novos é o considerado um dos mais satisfatórios, onde a satisfação foi de 3,94 que é considerada uma média de QVT “boa”, o que pode ser justificado por ter apenas 1 fator considerado crítico (acompanhamento psicológico). Já os setores de Serviços de Pós-Vendas tiveram 14 fatores críticos (plano de saúde; vaga para estacionamento; hora-extra remunerada; elogios; internet de alta velocidade; estilo gerencial satisfatório da chefia; comissão sobre ISC – Índice de Satisfação do Cliente; gratificações; programas de bem-estar; ambiente livre de insalubridade; caixa de sugestões/ouvidoria; folga para eventos com a família; receptividade à sugestões por parte da chefia; e participação nos lucros) e o de Vendas de Veículos Seminovos 8 fatores críticos (gratificações; hora-extra remunerada; não precisar trabalhar em feriados e datas festivas; incentivo à qualificação; salário justo à função; salário justo com o mercado; viagens à trabalho; e ergonomia) e suas médias de satisfação foram 3,36 e 3,33, respectivamente.

Esses fatores foram divididos em 8 categorias (compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; o trabalho e o espaço total

da vida; e relevância social do trabalho na vida) de acordo com um modelo adaptado de Walton (1973) onde a categoria considerada mais crítica para a empresa foi a “Compensação Justa e Adequada” à qual também foram feitas as observações das possíveis causas dessa insatisfação e foram propostas algumas medidas para desfecho desses fatores.

### Referências Bibliográficas

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, M. A. **Qualidade de Vida no Trabalho do Servidor Público: fatores críticos na percepção dos funcionários da Secretaria de Administração e Finanças do município de Gravataá**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal de Pernambuco. Caruaru, 2010.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. **Metodologia de construção de cenários: conceitos básicos**. Ministério da Agricultura e do Planejamento. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/arquivos/pro0103.pdf>> Acesso em: 18/05/2012.

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

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais**. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, Jul/Set 2009, Vol. 25 n. 3, pp. 319-327

FRANÇA, A. **Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração de Empresas: fatores críticos da Gestão Empresarial para uma Nova Competência**. São Paulo, 2001 Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

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

GARCIA, E. O. P. **Qualidade de vida no trabalho: com a palavra os funcionários públicos**. Universidade Metodista de São Paulo. Faculdade de Ciências Administrativas. São Bernardo do Campo, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRZESZEZESZYN, D. C.; GRZESZEZESZYN, G. **Qualidade de vida no trabalho em uma concessionária de veículos de Guarapuava – Paraná**. In: SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2009.

---

GUEDES, D. M. **Qualidade de Vida no Trabalho:** a percepção do bem-estar para os servidores de um órgão público federal. Universidade de Brasília. Monografia de Bacharelado em Administração. Brasília, 2011.

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

INTERBRAND. Best Global Brand 2011: Ranking os the top 100 brands.<<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>>. Acesso em: 01/05/2012

MICHAELLIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa.** Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 30/04/2012.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, E. S. **Assédio Moral:** sujeitos, danos à saúde e legislação. Revista TRT-9ª R. Curitiba, v. 29, nº 52, jan/jun/2004.

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

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

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho –** Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

STONER, J. A. F. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de Vida no Trabalho:** origem, evolução e perspectivas. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 8, n. 1, janeiro/março 2001.

VIEIRA, A. C. G.; FRANÇA, A. C. L. **Um breve histórico sobre a atividade gestão de pessoas e os fatores críticos da gestão de qualidade de vida no trabalho em entidades estudantis.** Ensaio RH, VII SEMAD, São Paulo, 2004.

WHOQOL Group. - The development of the World Health Organization quality of life assessment instrument (the WHOQOL). In: Orley, J. & Kuyken, W. (Eds.) Quality of life assessment: international perspectives. Springer Verlag, Heidelberg, 1994.

---