



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Qualidade de Vida:**  
Estudo de Caso com a área de vendas da  
Empresa Cidadania Já

**Rebeca de Pinho**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2019.



**Rebeca de Pinho**

**Qualidade de Vida:  
Estudo de Caso com a área de vendas da Empresa Cidadania Já**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador (a): Patrícia Ítala Ferreira

Rio de Janeiro  
Novembro de 2019.

“Pois sabemos que todas as coisas trabalham juntas para o bem daqueles que amam a Deus.” – Romanos 8:28

## **Agradecimentos**

Agradecer a Deus por me proporcionar forças e motivação para dar continuidade ao meu crescimento profissional e como pessoa.

Aos meus pais, minhas irmãs e meu namorado por todo apoio e incentivo desde o início.

A minha querida orientadora Patrícia Ítala, que sempre me ouviu, me acalmou com palavras mansas e pelas observações e contribuições para a melhoria do trabalho.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

## Resumo

Pinho, Rebeca. Qualidade de Vida: Estudo de Caso com a área de vendas da Empresa Cidadania. Rio de Janeiro, 2019. 51 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um tema que vem ganhando destaque no contexto empresarial brasileiro, já que ela está relacionada à produtividade, desempenho e satisfação do colaborador dentro das organizações. O objetivo deste trabalho é identificar fatores que mais impactam a qualidade de vida no trabalho, com base no modelo de Walton (1973), considerando a perspectiva de colaboradores que atuam na área de vendas da empresa Cidadania Já. Além da revisão bibliográfica, foi realizado um estudo de caso e uma pesquisa de campo por meio da aplicação de questionários e entrevistas para obter uma melhor compreensão sobre o assunto. Os dados apontam que a variável “Crescimento e Segurança” é um dos principais fatores para a produtividade na organização. A forma como os colaboradores são reconhecidos pode ser um fato decisório para o sucesso ou fracasso da empresa.

### Palavras-chave

Qualidade de vida no trabalho, Qualidade de vida, Satisfação, Estresse.

## Abstract

Pinho, Rebeca. Quality of Life: A case study of the Cidadania Já company. Rio de Janeiro, 2019. 51 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Quality of Life in the Workplace Environment is a subject that has been gaining a certain relevance in the Brazilian business context, as it is related to productivity, performance and employee satisfaction inside the organizations. The objective of this project is to identify factors that most impact the quality of life at work, based on Walton's model (1973), considering the perspective of employees working in the sales team of Cidadania Já company. In addition to the literature review, a case study and a field research were conducted through the application of questionnaires and interviews to gain a better understanding of the subject. The data indicate that the variable “Growth and Security” is one of the main factors for

productivity in the organization. The way employees are recognized can be a decisive fact for success or failure of the company.

Key-words

Quality of working life, Quality of life, satisfaction, stress.

## Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	2
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	4
2.1. Gestão de Pessoas X Motivação X Satisfação	4
2.1.1. Gestão de Pessoas	4
2.1.2. A motivação e satisfação no trabalho	6
2.1.3. Satisfação	6
2.2. Saúde Mental: foco no estresse	8
2.2.1. Estresse	8
2.3. Qualidade de Vida no Trabalho	11
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	18
3.1. Tipo de pesquisa	18
3.2. Universo e Amostra	19
3.3. Coleta de dados	19
3.4. Tratamento e análise dos dados coletados	20
3.5. Limitações do Estudo	20
4 Apresentação e análise dos resultados	22
4.1. A Empresa	22
4.2. Descrição dos resultados e Análise dos Resultados	23
4.2.1. Perfil dos respondentes	23
4.2.2. Qualidade de Vida no Trabalho	25
4.2.2.1. Remuneração Variável	26
4.2.2.2. Condições de Trabalho	27

4.2.2.3. Desenvolvimento de Capacidades	29
4.2.2.4. Crescimento e Segurança	30
4.2.2.5. Integração Social	32
4.2.2.6. Constitucionalismo	34
4.2.2.7. Trabalho e o Espaço Total	35
4.2.2.8. Relevância Social	36
4.2.2.9. Relação de estresse com critério de Walton	38
 5 Conclusões e recomendações para novos estudos	 40
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	43
 6 Referências Bibliográficas	 44
 Apêndice 1: Questionário	 46
 Apêndice 2: Entrevista	 51



## Lista de Figuras

Figura 1. Escolaridade dos respondentes	24
Figura 2. Tempo de trabalho na Empresa.	24
Figura 3. Índice de Satisfação Geral.	41
Figura 4. Nível de Satisfação geral associado aos Critérios de Walton	41

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Condições do trabalho que contribuem para o aparecimento do estresse	11
Tabela 2. Critérios de avaliação segundo Walton (1973).	15
Tabela 3. Perfil dos Entrevistados	25
Tabela 4. Remuneração Variável	26
Tabela 5. Condições de Trabalho	27
Tabela 6. Desenvolvimento de Capacidades	29
Tabela 7. Crescimento e Segurança	31
Tabela 8. Integração Social na Empresa	33
Tabela 9. Constitucionalismo na Empresa	34
Tabela 10. Trabalho e o Espaço Total da vida do indivíduo.	35
Tabela 11. Relevância Social da Vida no Trabalho.	37
Tabela 12. Critérios do Modelo Walton associado ao Estresse.	38
Tabela 13. Critérios de Walton X Condições estressantes	42

# **1 O tema e o problema de estudo**

## **1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo**

A rivalidade entre as empresas, encontra-se cada vez mais acirrada, assim como, também, é maior a similaridade entre produtos e serviços oferecidos no mercado. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas em adotar iniciativas inovadoras que possam favorecer o desempenho das equipes.

Um ponto importante para que as pessoas sejam atraídas e queiram trabalhar em uma organização é seu clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 2005)

Qualidade de vida no trabalho não é um termo com uma descrição específica. Considera-se que seu surgimento ocorreu nos anos 50 e houve diversos modelos voltados para identificar e melhorar a satisfação dos trabalhadores (FERREIRA, 2013). Pode ser compreendida como um conjunto de atos, legais ou não, que protegem o trabalhador e que visam ao atendimento das necessidades e aspirações humanas com base na humanização do trabalho (FERNANDES, 1996 p, 40).

Para Limongi-França (2004), entre os benefícios de um programa de qualidade de vida bem estruturado, podem ser citados : ganhos para empresa e para o empregado, redução de custos com a saúde dos colaboradores, diminuição do estresse e consequente aumento na produtividade.

Assim sendo, um questionamento relevante, tanto para empresas como para empregados, é como proporcionar QVT aos colaboradores? Como avaliar se a QVT está adequada? Inúmeros modelos foram construídos com esse objetivo, contudo, neste trabalho, o foco será o modelo de Walton (1973), que estudou a QVT por meio de um conjunto de oito fatores, a saber: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Desenvolvimento de Capacidades Humanas, Crescimento e Segurança, Integração Social, Constitucionalismo, Trabalho e Espaço Total e Relevância Social.

O foco deste estudo é a Empresa Cidadania Já fundada em 2017, que atua como prestador de serviços no auxílio para a retirada de documentação para Cidadania e Visto Português. Ela é composta por 79 colaboradores e, por

ter uma cultura de *startup*, ela é exposta a mudanças estruturais e crescimento constante.

O estudo da QVT é relevante em qualquer área de uma organização, contudo, o setor de vendas, por atuar com metas e pressões constantes por produtividade, talvez seja um grande impactado em termos de QVT. Assim sendo, este trabalho busca responder a seguinte questão: Quais são os fatores que mais impactam a qualidade de vida no trabalho, de acordo com o modelo Walton, considerando a opinião dos colaboradores da área comercial da empresa Cidadania Já? Qual critério pode ser mais associado ao estresse, considerando a opinião da equipe de vendas?

## **1.2. Objetivo do estudo**

O objetivo central do estudo consiste em identificar e analisar fatores que mais impactam a qualidade de vida no trabalho, com base no modelo de Walton (1973), considerando a perspectiva de colaboradores que atuam na área de vendas da empresa Cidadania Já.

## **1.3. Objetivos intermediários do estudo**

No intuito de atingir o objetivo central proposto, três objetivos intermediários se mostram relevantes:

- ✓ Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre Qualidade de Vida no Trabalho.
- ✓ Realizar uma pesquisa de campo com os colaboradores da área comercial.

## **1.4. Delimitação e foco do estudo**

O estudo está delimitado a identificar informações sobre a qualidade de vida no trabalho sob a percepção dos colaboradores que trabalham há mais de 12 meses, numa empresa criada em 2017, chamada Cidadania Já, localizada na cidade do Rio de Janeiro. Para coleta da pesquisa, serão extraídas informações apenas da área comercial, especificamente dos vendedores que atuam somente no escritório do Rio de Janeiro da empresa.

O processo de todo estudo foi realizado entre agosto e novembro de 2019, na própria empresa, que fica localizada no bairro de Botafogo.

Somente serão avaliados os aspectos relacionados à qualidade de vida, por meio de questionários de pesquisa e entrevistas, baseado nos critérios do modelo de Walton (1973).

### **1.5. Justificativa e relevância do estudo**

O departamento de Recursos Humanos da empresa Cidadania Já informou nunca ter realizado uma pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho, sendo assim, por meio deste estudo serão identificados itens relevantes sobre o assunto que podem direcionar as práticas de gestão. Ademais, o presente estudo poderá trazer grande relevância com a sua continuidade, por intermédio de outros estudos acadêmicos sobre o tema, ratificando as ideias apresentadas neste documento.

Por intermédio deste estudo, será possível que os colaboradores expressem suas opiniões sobre os elementos que impactam sua QVT e ampliar os benefícios para a organização gerando maior satisfação, impactando na motivação dentro do ambiente de trabalho, pois a finalidade principal é contribuir na resolução das questões relacionadas ao problema relatado, categorizando assim, a direta influência na qualidade de vida dos colaboradores nas organizações.

## **2 Revisão de literatura**

Neste capítulo serão apresentados conceitos relevantes para o desenvolvimento dos objetivos do estudo, uma vez que todo tipo de pesquisa demanda, primordialmente, a construção de referencial teórico sólido sobre o conteúdo estudado. Esta bibliografia será útil para saber a maneira que o tema é tratado atualmente, os trabalhos já realizados e as opiniões predominantes sobre o tópico (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Sob ponto de vista complementar, referenciais consistentes proporcionam métodos para definir e solucionar problemas já conhecidos, assim como disponibilizam meios de observar e desbravar novos campos onde os problemas ainda não estão completamente nítidos (MANZO, 1971). Com este propósito, foram abordados três assuntos: Conceitos básicos de gestão de pessoas, motivação e satisfação, depois saúde mental em ênfase apenas sobre o estresse e por último a Qualidade de Vida no Trabalho segundo o modelo Walton (1973).

### **2.1. Gestão de Pessoas X Motivação X Satisfação**

Não existem empresas sem pessoas, e estas contribuem para que as organizações possam atingir seus objetivos de maneira eficiente e eficaz, ou seja, alcançando a excelência.

Nesta seção são abordadas, de forma abrangente, as teorias dos principais autores de livros de Administração relacionadas aos problemas citados acima e que possuem maior relevância em relação à qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho.

#### **2.1.1. Gestão de Pessoas**

Segundo Chiavenato (2004), as definições para a Gestão de Pessoas são: Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos. É a função dentro da organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos colaboradores.

O autor afirma ainda que haja seis processos básicos dentro de uma gestão de pessoas competente, sendo dois deles mais relevantes para este estudo: manter e recompensar pessoas. Manter pessoas engloba atividades de criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho e recompensar pessoas, tem como finalidade estimular e incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais.

O desenvolvimento das pessoas na organização só ocorre quando é respeitada a individualidade de cada colaborador. A gestão de pessoas deve ser integrada e atender, ao mesmo tempo, as expectativas e interesses das pessoas e da organização como um todo, só assim, será possível uma produtividade entre ambas. Deve haver clareza com os colaboradores sobre a importância das pessoas para a organização, do capital intelectual frente ao desenvolvimento humano e organizacional (DUTRA, 2012).

Neste contexto surgem os subsistemas de gestão de pessoas, que se referem a forma pela qual a organização agrega, aplica, recompensa, desenvolve, mantém e monitora as pessoas. Cada organização desenvolve a política de gestão de pessoas mais adequados à sua filosofia e às suas necessidades. A maneira como a organização recebe os novos colaboradores e os integra à sua cultura, ao seu contexto e aos seus princípios, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização, obedecer a um horário de trabalho, desempenhar uma determinada atividade, seguir a orientação de seu superior imediato e obedecer a regras e regulamentos internos (CHIAVENATO, 2004).

Normalmente fica responsável pela gestão de pessoas dentro de uma empresa, a área de Gestão de Pessoas, que administra o trabalho das pessoas através das políticas de gestão da organização, ao mesmo tempo em que visa manter o equilíbrio da satisfação e da qualidade de vida dos seus colaboradores, a fim de criar um clima de trabalho harmonioso e satisfatório tanto para a organização quanto para os seus colaboradores.

O grande desafio da gestão de pessoas junto com os gestores é obter cooperação, energia e envolvimento sincero de um grande número de colaboradores, para que alcance seus objetivos tanto organização quanto colaborador. Neste sentido, Vergara (2009) considera ser necessária a formação de gestores que tenham a capacidade de ligar pessoas e processos. A visão do gestor é a base do processo global dentro da administração de gestão de pessoas.

### 2.1.2. A motivação e satisfação no trabalho

Para Robbins (2005), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. Entende-se como intensidade o quanto que o indivíduo se esforça para realizar determinada coisa, porém esse esforço só será capaz de trazer bons resultados, se for direcionada de maneira a beneficiar a organização.

Conforme Maximiano (1997, p.204):

O comportamento é sempre motivado por alguma coisa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma coisa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação neste modelo é sinônimo de causação, termo usado para indicar a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

A motivação é intrínseca, quando autores de determinados *best-sellers* falam em automotivação, eis que está cometendo um pleonismo, um equívoco. A rigor, ninguém motiva ninguém, também não se pode dizer que pessoas motivam umas às outras. A forma correta a ser dita é que o próprio ser humano consegue se auto motivar ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar sua motivação. Sendo assim, colocando em outras palavras, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro do ser humano e o segundo, fora. (VERGARA, 2000). As organizações estão cada vez mais enfrentando desafios de manter seus colaboradores motivados, fazendo com que o indivíduo continue vendo sentido no que faz e que a motivação não desapareça.

Desta forma, Bergamini (1997) relata que se faz necessário que haja a compreensão por parte da organização de que o trabalho é algo que faz sentido às pessoas à medida que se reconhecem envolvidas por ele, ou seja, a motivação no trabalho depende do significado que cada indivíduo atribui a atividade exercida, e a ligação do trabalhador com a empresa é um elo habitual.

### 2.1.3. Satisfação

Segundo Marques (2015, p 22) “estar satisfeito no trabalho significa sentir uma forte identificação com o que o trabalho proporciona ao indivíduo, que pode ir desde o alcance de objetivos e valores pessoais, até as formas de recompensa”. A satisfação no trabalho pode se relacionar com absenteísmo e rotatividade. Estando satisfeitos, os colaboradores faltam menos ao trabalho e



tendem a sair menos das organizações. Todavia, tanto o absenteísmo quanto a rotatividade podem ser influenciados por outras condições relacionadas ao trabalho e pelas políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações:

Muitas vezes temos atitudes ou tomamos decisões que achamos corretas e acreditamos que trarão aprovação de quem está ao nosso redor, mas às vezes erramos e isso pode se tornar em comportamentos hostis como raiva e desprezo. Assim são as organizações: elas podem adotar políticas e práticas buscando a motivação e satisfação, mas posteriormente o que irão despertar é a desmotivação e a redução de produtividade (MARQUES, 2015, p. 30).

Já para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é considerada um dos múltiplos conceitos que envolvem a afetividade no ambiente de trabalho, ou sendo assim, um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho. O referido autor abordou que os estudiosos do comportamento humano ligaram satisfação à atitude e a comportamentos de trabalho como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo, produzindo manuais de comportamento organizacional.

Pode-se compreender que, para que o profissional se sinta estimulado e, conseqüentemente, tenha uma boa *performance*, a atividade precisa ter significado em seu trabalho, se sentir dono de seus processos e resultados, e entender no que resultam suas atividades. Desta forma, o engajamento do colaborador passa a ser interno, sem ter necessidade de ser continuamente estimulado externamente.

Pode-se entender que ao longo dos anos a relação do homem com o trabalho foi sendo alterada, e chegou-se a uma nova geração que não está interessada em um trabalho meramente operacional e que lhe traga apenas dinheiro. Nesta linha de raciocínio, o trabalho está intrinsecamente ligado ao bem-estar e ao conforto, além de se relacionar com a vida pessoal. O colaborador, portanto, não quer viver para o trabalho e sim trabalhar para viver bem. Pensando no termo bem-estar:

Bem-estar (*Wellness*) é igualmente um conceito amplo, que vem ao encontro da mudança de ênfase na definição de saúde da Organização Mundial da Saúde – OMS, quando abandonou a visão de saúde como inexistência de doença, para uma visão afirmativa que envolve não apenas o indivíduo biológico, mas também as dimensões psicológica, social e, mais recentemente, espiritual. (FLECK, 2000, p.34)

Para Gil (2001) é importante saber como as pessoas se sentem em seu ambiente de trabalho, uma vez que, passam muitas horas dentro da empresa,

portanto, se o ambiente for agradável, as pessoas se sentirão mais motivadas. Desta forma o autor considera importante que as empresas desenvolvam pesquisas sobre o clima organizacional, considerando fatores como: conformismo, responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional e apoio. A motivação emerge neste ambiente e está intimamente ligada a satisfação dos colaboradores.

A concepção de bem-estar (não apenas psicológico) permite avaliar se a qualidade de vida no trabalho está associada a duas linhas metodológicas, sendo uma linha mais fatorial, que parte de que determinadas práticas no ambiente e organização estão propensas à promoção de bem-estar e saúde (visando aproximar do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho junto de qualidade de vida) e a outra que propõe o abandono do termo de QVT por um conceito como significado do trabalho, ou trabalho significado. (SAMPAIO, 2012).

## **2.2. Saúde Mental: foco no estresse**

Atualmente, a importância da saúde mental é reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) que a considera como imprescindível para o bem-estar geral das pessoas, das sociedades e dos países. A saúde mental das pessoas está intimamente relacionada com a sua saúde física e social, refletida na definição que a OMS propõe, onde a saúde é considerada “não simplesmente a ausência de doença ou enfermidade”, mas como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social” (OMS, 2001a). Por isso, nesta seção serão abordados pontos relevantes sobre a saúde mental com ênfase a respeito do estresse ocupacional.

### **2.2.1. Estresse**

A definição de saúde mental não pode ser reduzida a um único ponto de vista, sendo que diferentes culturas, diferentes autores e diferentes épocas definem-na de forma distinta. No entanto, parece consensual a necessidade que qualquer definição inclua a ideia de bem-estar subjetivo, de auto eficácia percebida, de autonomia, de competência, de dependência intergeracional e mesmo de auto realização do potencial intelectual e emocional da pessoa. De um modo geral, o conceito de saúde mental inclui a ideia de que é algo mais do que a simples ausência de perturbações mentais (OMS, 2001a).

A problemática da saúde mental assume nos dias de hoje uma importância crescente, promovendo assim o aprofundamento do conhecimento acerca do funcionamento mental, uma vez que aí reside a base sobre a qual se formará uma compreensão mais complexa do desenvolvimento das perturbações mentais e comportamentais (OMS, 2001a). Nos últimos anos, a saúde mental ganhou um maior destaque em resultado do progresso das ciências biológicas e comportamentais. Estas, por sua vez, aperfeiçoaram a forma de compreender o funcionamento mental e desenvolveram a profunda relação que existe entre saúde mental, física e social (OMS, 2001a).

Para Limongi-França e Rodrigues (1997,36), “o stress por si só não é suficiente para desencadear uma enfermidade orgânica ou para provocar uma disfunção significativa na vida da pessoa”. Ou seja, o estresse só irá ocorrer dentro de uma situação extrema, se a pessoa estiver com vulnerabilidade em seu organismo, ou ainda pode ocorrer também por meio de uma forma inadequada de avaliar e enfrentar a situação que está deixando-a muito estressada a ponto de adoecer.

Chiavenato (1999, pg. 377) reforça que o ambiente pode gerar o estresse:

Através do autoritarismo do chefe, a desconfiança, as pressões e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a monotonia e a rotina de certas tarefas, a falta de perspectiva e de progresso profissional e a insatisfação pessoal como um todo são os principais provocadores de estresse no trabalho.

Pode dizer-se que o estresse significa uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetido, que fica avaliada pela pessoa como algo que exige dela mais que suas mais que suas próprias habilidades ou recursos e que põe risco o seu bem-estar. (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1997, p.24).

Para Robbins (2002), o estresse pode ocorrer em relação a três conjuntos de fatores dentro do ambiente de trabalho. O primeiro são os fatores ambientais: que da mesma forma cria incertezas aonde influenciam no modelo da estrutura organizacional e também nos níveis de estresse dos colaboradores da organização. As incertezas econômicas, políticas e tecnológicas podem significar uma ameaça ao papel do trabalhador e ao seu próprio emprego, e significam para muitas pessoas a causa de estresse. O segundo fator seriam os individuais: que são os fatores de vida pessoal dos profissionais, incluindo problemas familiares, econômicos e sociais e características de personalidade; e o terceiro

e último são os fatores organizacionais: que seria a questão da liderança organizacional referindo-se ao estilo gerencial dos dirigentes, sugerindo que alguns líderes geram uma cultura caracterizada pela tensão, pelo medo e pela ansiedade, estabelecendo pressões irrealistas e impondo controles rígidos.

O fenômeno estresse pode ser compreendido com mais facilidade, assim como explicam Limongi-França e Rodrigues (1997):

Ele pode ser um recurso importante e útil para a pessoa fazer frente às diferentes situações de vida que ela enfrenta em seu cotidiano. A resposta do stress surge, ou melhor, é ativada pelo organismo, com o objetivo de mobilizar recursos que possibilitam à pessoa enfrentar situações, as mais variadas, que são percebidas como difíceis e que exigem delas esforço. Sem dúvida, esta capacidade, tem sido de fundamental importância para a espécie humana, ajudando-a a sobreviver e a desenvolver alternativas de como enfrentar as múltiplas situações de ameaça, que pode encontrar em sua existência (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1997, p. 19).

A visão contemporânea sobre o estresse ressalta que sua existência não é por si só ruim ou boa. Existem dois tipos gerais de estresse. O eutress e o distress. O eutress está ligado a tensão com equilíbrio entre esforço, tempo, realização e resultados. Sendo uma força que acrescenta excitação e desafio à vida, auxiliando no desempenho da felicidade, saúde e a longevidade. Já o distress, tem relação com a tensão e o rompimento do equilíbrio emocional, que é quando existe uma tensão não aliviada que conduz à destruição de si. (FERREIRA, 2013).

A tabela 1 apresenta algumas condições do trabalho que contribuem para o aparecimento do estresse.

**Tabela 1. Condições do trabalho que contribuem para o aparecimento do estresse**

<b>Condições de Trabalho</b>	<b>Detalhamento</b>
Desenho das tarefas	Pesada carga de trabalho (gerando ociosidade), longas jornadas de trabalho e tarefas de rotina monótonas.
Estilo de gerenciamento esquizofrênico ou opressor	Comunicação precária na organização, ausência de reconhecimento ou de recompensa quando o trabalho é bem realizado.
Relações interpessoais ruins	Ausência de cooperação e integração no ambiente de trabalho.
Papéis no trabalho mal definidos ou superpostos	Expectativas de trabalho conflituosas ou incertas, muitas responsabilidades, porém pouca autoridade ou capacidade de tomada de decisão.
Falta de estabilidade	Rápidas mudanças, ausência de oportunidade de crescimento e de promoção.
Condições do ambiente físico inadequados	Características físicas do ambiente que não são agradáveis, problemas ergonômicos.

**Fonte:** Ferreira (2013, p. 120).

Para evitar doenças como as citadas, muitas empresas têm investido em programas de qualidade de vida.

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

Segundo Ferreira (2003), Qualidade de Vida no Trabalho é uma junção de vários aspectos que não necessariamente são valorizados de forma igual. Por exemplo, para alguns, o alto salário, o horário flexível e a oportunidade de crescimento, são aspectos que favorecem a QVT; já para outros não.

Limongi-França (2004) levanta a questão de que as contribuições para Qualidade de Vida no Trabalho são variadas, já que têm implicações em nível político, ético e de expectativas pessoais. Sendo assim, enxerga-se que QVT de diversas formas, que variam de acordo com o país e cultura. Na França, por exemplo, Limongi-França (2004) aborda que qualidade de vida é uma demanda ligada a condições de trabalho na organização. Então, historicamente ela está ligada a gestão de pessoas quando se pensa em fadiga física devido ao esforço no trabalho, como é formada a moral no grupo e como isso afeta a vida de cada membro. Assim, temos alguns desencadeadores de QVT que são vistos na nossa sociedade pós-industrial e citador por Limongi-França (2004, p.23):

- Vínculos e estrutura da vida pessoal: família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidade e apoio;
- Fatores socioeconômicos: globalização, tecnologia, informação, desemprego, política de governo, organização de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumos mais sofisticados;
- Metas empresariais: competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa.
- Pressões organizacionais: novas estruturas de poder, informação, agilidade, corresponsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais

Em razão disso, diversas pesquisas estão começando a tratar das condições humanas em outra perspectiva, já que “...a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender expectativas criadas tanto por gestores, quanto por usuários de QVT nas empresas” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.24)

Para Limongi (2008) a globalização, modernidade e novos modelos de gestão organizacional tornam as empresas a mudarem suas antigas ações de gerenciamento de pessoas, a buscarem novas como a Qualidade de Vida para garantir o bem-estar do colaborador e viabilizando sua sobrevivência.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um elemento fundamental para encontrar um bom desempenho nas organizações. Segundo Chiavenato (2004, p.448) “a competitividade organizacional - e obviamente, a qualidade e produtividade - passam obrigatoriamente pela QVT. Para bem atender o cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno”. Ou seja, analisando o que os autores mencionam acima, pode-se avaliar que o valor agregado do ser humano deixou de ser somente uma máquina, mas sim um diferencial em meio a competitividade, onde as organizações visam cada vez mais melhorias de QVT para promover e prospectar o bem-estar dos colaboradores.

A QVT é um assunto discutido desde os anos de 1950, em meio ao surgimento da abordagem socio técnica, que ganhou força quando empresários, sindicatos e cientistas perceberam que a ampliação da qualidade de vida no ambiente corporativo impactava diretamente no rendimento, bem-estar e eficácia do trabalho dos colaboradores (MARQUES, 2015). É possível conceituar QVT como uma ferramenta de gestão com foco nos colaboradores, cujo objetivo é

oferecer um ambiente ideal ao grupo e a promoção de melhoria no desempenho durante suas atividades. (JIMENEZ, 2014).

Para os autores Albuquerque e Limongi-França (1998), qualidade de vida pode ser interpretada de diversas formas, que vão desde o enfoque clínico, caracterizado pela ausência de doenças, passando por ausência de recursos e chegando a objetos e procedimentos gerenciais e estratégicos que atendam às necessidades coletivas dentro das organizações, desenvolvendo assim programas voltados à qualidade de vida no trabalho. Pode-se ter como exemplo, a implementação de benefícios extras aos trabalhadores para que esses se sintam cada vez mais satisfeitos no exercício de sua função na organização.

Pensando assim, na perspectiva humanista, Hackman e Oldham (2010, p.464) trazem o conceito de “satisfação com o crescimento” no qual existem três estágios: variedade de habilidades, significância das tarefas e a identidade com as tarefas. Esses se “consolidavam em um indicador chamado “experiência negativa”, o *feedback* se tornava o “conhecimento de resultados” e a autonomia se tornava “responsabilidade vivenciada” (SAMPAIO, 2012, p.123).

Hackman e Oldham (2010, p.464) trazem assim um ponto a se destacar: “satisfação com o crescimento”:

Quando os três estados estiverem presentes, que é, quando os ocupantes dos cargos considerarem que o trabalho é significativo, sentirem pessoalmente responsáveis pelos resultados e tiverem conhecimento dos resultados de seu trabalho – eles estariam internamente motivados para desempenhar bem. Eles não seriam capazes de darem desculpas para si mesmos que trabalhariam bem se o trabalho não tivesse falta de significado, ou que eles estavam apenas seguindo tarefas exigidas por alguém, ou que o trabalho não dessas informações sobre como eles o estavam desempenhando.

Pensando nos termos: bem-estar, trabalho significativo e qualidade de vida, percebe-se que a chegada destes às empresas devem de alguma forma fazer com a que as organizações repensem QVT, faz com que estas tenham que motivar seus colaboradores. Mesmo que o estresse e a pressão por resultados existam é preciso que haja um ambiente acolhedor e por isso Hackman e Oldham (2010, p.464) trazem as principais mudanças, ocorridas nos últimos 30 anos, que as empresas passaram no conceito de cargo, visando trazer bem-estar para o colaborador:

1. Trabalho à distância em vez de ir ao escritório uma vez por dia.
2. Responsabilidade por diversas atividades e atribuições em vez de ter um núcleo central.

3. Trabalhar em equipes temporárias cujos membros mudam à medida que o projeto avança.
4. Trabalhar em equipes de projetos nas quais os outros membros vêm de diferentes organizações (clientes, fornecedores e parceiros organizacionais).
5. Poder ser chamado a vender seus serviços nas próprias organizações, sem chefe, sem unidade organizacional, sem a segurança de um emprego de longo prazo.
6. Gerentes poderem ser membros de uma equipe gerencial, responsável por um largo número de atividades, em vez de ocupar um lugar central bem definido de uma unidade ou função.

Existem muitos pontos de inquietudes individuais e coletivas no que se refere a este tema, já que vemos essas questões ligadas à pressão, conciliação entre família, trabalho, consumo, hábitos alimentares que desencadeiam estilos de vida diferentes. Tudo nos leva a vontade de estar dando o melhor para o desenvolvimento da empresa, para que se desenvolva a estratégia e a gente se mostre cada vez mais competente. Por isso, todas essas atividades que nos ligam diretamente a nosso bem-estar modificam a dinâmica da empresa e da forma de cada um levar sua vida, já que buscamos qualidade dentro e fora do trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Ainda sobre Limongi-França (2004), pode-se identificar de forma clara as competências para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, já que se originam das áreas da saúde, gestão de pessoas, benefícios, ergonomia, engenharia de produção, pesquisa, inovação, sistemas de gestão de qualidade, atividades de responsabilidade social e marketing. No entanto, as faces para a QVT permitem, muitas vezes, espaço para a não tomada de decisão sobre ações e programas de qualidade de vida dentro da organização.

Como explicita Limongi-França (2004), desde 1904 ocorreram algumas tentativas de criação de uma legislação que protegesse o trabalhador dos infortúnios do trabalho, mas uma legislação que tratasse sobre acidente no trabalho apenas foi editada em 1904. O Brasil é um dos pioneiros, no que diz respeito a conjuntos de leis e decretos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, mas as empresas ainda estão em treinamento e em fase de aprendizagem e consolidação desses parâmetros e regras, devido às enormes diferenças econômicas entre os estados do País e das diferenças empresariais ainda existentes.

Nesta pesquisa, é levantada uma abordagem que ressalta o Modelo de Walton de Qualidade de Vida no Trabalho, reproduzido na Tabela 2, formado por oito categorias conceituais, a qual definiu um conjunto de critérios para medir a



satisfação com qualidade de vida no trabalho. Walton (1973) destacou duas preocupações que vinham ocupando boa parte das organizações: a qualidade da experiência humana no local de trabalho; e a grande competitividade do mercado mundial.

Na perspectiva de Walton (1973), é perceptível que a QVT torna-se evidente quando o colaborador tem seus direitos exercidos, quando se sente satisfeito com relação ao seu trabalho, tem oportunidades para utilizar seus conhecimentos e possibilidade de aperfeiçoar os mesmos, sente orgulho do trabalho que realiza, tem uma remuneração justa e que se faz suficiente perante suas necessidades e quando não corre riscos ou se sente inseguro. A tabela 2, a seguir, sintetiza o modelo proposto pelo autor:

**Tabela 2. Critérios de avaliação segundo Walton (1973).**

Fator	Detalhamento
Remuneração variável e adequada	Caracterizada pela equidade salarial interna e externa e benefícios compatíveis com o mercado, havendo diversos fatores de influência. Dentre esses, podem ser elencados o nível de treinamento exigido, a responsabilidade imposta e os efeitos nocivos das condições de trabalho inadequadas. Fatores secundários, que também caracterizam a remuneração como justa, são a demanda e disponibilidade de profissionais com a habilidade para o trabalho que se pretende realizar, e também padrões de remuneração já estabelecidos em uma comunidade.
Condições de trabalho	O ambiente de trabalho deve ter condições físicas seguras e salutar e uma jornada de trabalho justa. Estas constituem um indicador negativo da QVT quando levanta situações onde o trabalhador se expõe a condições de trabalho prejudiciais à saúde, tais como a elevada jornada de trabalho. Reivindicações por melhores condições de trabalho são realizadas pelos sindicatos e pelo próprio Estado. Ao longo das décadas, tais reivindicações resultaram na redução da jornada de trabalho, minimização dos riscos de acidentes de trabalho e a adequação da idade dos trabalhadores para empregos que possam oferecer qualquer nível de risco.
Desenvolvimento e Capacidades	Uso de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho. Podem ser destacadas: autonomia, necessidade de uso de diversas habilidades, informações e perspectivas referentes ao trabalho executado, o planejamento do trabalho em sua totalidade
Crescimento e Segurança	Oportunidade de desenvolver carreira e ter crescimento profissional, e segurança no emprego.
Integração Social na organização	Bom relacionamento com os colegas de trabalho, igualitarismo e ausência de preconceitos. Para que o trabalhador passe a ter uma identidade satisfatória em relação ao trabalho e uma boa autoestima, ele precisa presenciar a ausência de preconceitos e discriminações de qualquer espécie. Deve haver igualdade no trabalho, ou seja, a não formação de classes diferenciadas ou de uma cadeia hierárquica, a possibilidade de alcançar cargos superiores, o senso de trabalho em equipe e uma comunicação aberta entre os colaboradores, no que diz respeito às ideias e sentimentos.

**Tabela 2. Critérios de avaliação segundo Walton (1973).**

Constitucionalismo na organização	Normas e regras estabelecidas, respeitando a privacidade e aderindo aos padrões de igualdade e diversidade. A união entre os trabalhadores, como grupos e sindicatos, tem buscado trazer mais constitucionalidade para o ambiente de trabalho, com finalidade de proteger os colaboradores, além de informá-los sobre os seus direitos, bem como garantir que esses sejam respeitados.
Trabalho e o espaço total da vida do indivíduo	Relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado. Um aumento da carga horária, por exemplo, diminui o tempo dos colaboradores com suas outras atividades pessoais (família e tempo de lazer), podendo assim prejudicar a vida deles, ocasionando problemas em sua relação familiar.
Relevância social da vida no trabalho	As contribuições sociais de uma empresa têm relação direta com o empregador, considerando que ao perceber ações boas em relação ao exterior da empresa, como responsabilidade com produtos e a responsabilidade ambiental, a autoestima do colaborador aumenta.

**Fonte:** Adaptado de Walton (1973)

Analizando as dimensões indicadas na tabela 2, pode-se perceber a existência de “correlação entre melhoria da Qualidade de Vida das Pessoas e Estilo de vida dentro e fora da organização. Isso causará impacto na excelência e na produtividade dos indivíduos no seu trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.42)

Do ponto de vista das pessoas é importante afirmar que a condição básica para um ambiente produtivo é a existência de modelos gerenciais efetivos no que se diz respeito à Qualidade de Vida no Trabalho que sejam aderentes a ambientes que já são altamente competitivos, nos quais, por si só, a busca da produtividade é uma política decisiva. O bem-estar refere-se a QVT, porém, pensando em todas as suas dimensões: biológica, psicológica, social e organizacional e não apenas na manutenção da saúde, sintomas de estresse, entre outros, é necessário potencializar a relação entre QTV e produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Assim, a Qualidade de Vida no trabalho deve ser tratada como um tema de importância na empresa, já que está diretamente ligada a todos os níveis de desenvolvimento da empresa: produtivo, lucrativo e humano. Deve envolver uma gestão profissional, próxima ao profissional de RH e com a adoção de informações práticas especializadas, sustentadas por expectativas legítimas de modernização, mudanças organizacionais e por visão crítica dos resultados empresariais e pessoais. “Entre os desafios de uma organização moderna, está o de conciliar uma produção enxuta, e flexível com programas de qualidade de vida”. Deve-se adequar o ambiente a nova realidade do trabalhador, deixando o

ambiente leve e dinâmico e vencendo as questões que um ambiente incerto deve gerar, o ambiente ideal é repleto de oportunidade e têm oportunidades novas de acordo com a gestão de competências e os programas de qualidade de vida (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Este capítulo informa sobre a metodologia de pesquisa utilizada no estudo. Os tópicos abordados são: tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta, tratamento e análise dos dados e, por fim, as limitações do estudo.

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

Segundo Vergara (2004), deve-se informar o tipo de pesquisa utilizada em qualquer estudo. Para a autora, uma pesquisa pode ser caracterizada por dois critérios básicos; quanto aos fins e quanto aos meios.

Neste estudo, pelo critério quanto aos fins, ainda conforme Vergara (2004) trata-se de uma pesquisa descritiva e por seleção de sujeitos. Descritiva, porque tem como objetivo de descrever, com base nos critérios do modelo Walton, o que influencia a QVT dos colaboradores da empresa Cidadania Já. Por seleção de sujeitos porque buscou esclarecer quais os fatores que mais impactam a Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com o modelo Walton, considerando a opinião dos colaboradores da área comercial, partindo do pressuposto que a pesquisa descritiva é a base para suas explicações.

Quanto aos meios, optou-se por uma pesquisa de campo, documental, bibliográfica, participante e estudo de caso. Pesquisa de campo, porque houve a aplicação de questionários para os colaboradores inseridos no setor de vendas. Documental, porque estudou documentos internos da Cidadania Já. Bibliográfica, porque foi elaborada uma fundamentação teórica para melhor compreender o assunto e embasar a pesquisa de campo e participante, por implicar na influência do participante no problema sob investigação, visto que ela estagia na organização foco do estudo, o que torna a fronteira pesquisador/pesquisado seja linha tênue. E por fim, o estudo de caso, por abordar a empresa Cidadania Já e utilizá-la como campo do estudo.

### **3.2. Universo e Amostra**

Trata-se de definir toda a população e a população amostral. (VERGARA, 2004). O universo (população) reúne um total de 79 membros que atuam em diversas áreas da empresa Cidadania Já, fundada em 2017. No entanto, para constituir a amostra, foram selecionados vendedores da área comercial que atuam no escritório Matriz da empresa, localizado na região do Rio de Janeiro.

Como critérios de participação na pesquisa, o colaborador precisava atuar no escritório por um tempo superior a 12 meses, visto que o objetivo principal era selecionar como amostra do estudo, vendedores da área comercial tendo vasto conhecimento sobre funcionamento da empresa e maior capacidade de discernimento sobre fatores sujeitos a interferir na qualidade de vida no trabalho. Somando então um total de 26 participantes da amostra para a pesquisa.

Através do questionário, a amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, pois facilitou a pesquisadora a selecionar elementos importantes onde havia acesso a empresa. Após o questionário, foram entrevistados três colaboradores de cada equipe de vendas, aonde o sujeito selecionado foi estabelecido pelo critério por tipicidade, ou seja, constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considerou representativo dentro do conjunto da população-alvo, segundo Vergara (2004).

### **3.3. Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada via questionário composto por perguntas fechadas, de múltipla escolha, com algumas opções abertas, caso o pesquisado sentisse necessidade de escrever outras opções sobre as questões formuladas. O questionário teve como objetivo obter dados sobre os aspectos de QVT que mais afetam os colaboradores da área de vendas da Cidadania Já. Houve também coleta de dados via entrevistas, que tiveram como objetivo identificar informações mais detalhadas e percepções dos colaboradores, por meio de perguntas mais aprofundadas, relacionadas aos QVT.

O questionário foi aplicado na segunda quinzena de setembro de 2019, mediante leitura e assinatura de um termo de esclarecimento e consentimento, objetivando garantir maior adesão e confidencialidade. Os questionários foram distribuídos via e-mail, para todos os vendedores da área de vendas. Antes do envio final, houve um teste piloto do instrumento de coleta de dados e que após o teste algumas alterações foram efetuadas. O questionário foi estruturado com

nove seções, com objetivo de buscar informações sobre o perfil de cada respondente, separados em três blocos, a primeira parte foi à análise demográfica do perfil de cada indivíduo, a segunda parte, focada nos oito critérios de QVT de Walton (1973), onde cada critério tinha duas perguntas e por último deixando o respondente enumerar de forma crescente qual critério de QVT do modelo Walton (1973), causa mais estresse durante seu trabalho.

Foram entrevistados três vendedores, porém cada um agrupado em uma equipe diferente a fim de coletar informações mais detalhadas do estilo de gestão aonde cada colaborador é inserido. O roteiro da entrevista foi feito partir de dados pessoais junto com mais 10 perguntas a respeito da qualidade de vida, baseada nos critérios de Walton (1973). O objetivo principal da entrevista foi de poder explorar com mais detalhamento os aspectos que influenciam a QVT de cada respondente.

A ferramenta utilizada para a elaboração e envio do questionário online foi o software de pesquisa *Qualtrics*. Os instrumentos de pesquisa utilizados, em sua versão final, seguem nos Apêndices 1 e 2.

### **3.4. Tratamento e análise dos dados coletados**

O tratamento de dados é onde se explicita como se pretende tratar os dados coletados, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto (VERGARA, 2004).

Os dados coletados por meio do questionário foram analisados de forma quantitativa e qualitativa, através de ilustrações, com objetivo de identificar e compreender o que mais atrai para os colaboradores quando o assunto é relacionado a QVT. Também foi utilizado o referencial teórico para interpretar os resultados da pesquisa de campo.

As entrevistas foram analisadas de maneira qualitativa, organizando as respostas de forma sequencial, a fim de interpretar os aspectos que mais influenciam a qualidade de vida no trabalho de cada entrevistado, sempre relacionado ao modelo Walton.

### **3.5. Delimitações do Estudo**

O método selecionado para a realização da pesquisa busca apresentar resultados relevantes. No entanto, possuem uma série de limitações, apresentadas a seguir:

O ambiente no qual o questionário e a entrevista foram aplicados, exerce influência sobre o respondente, podendo interferir no resultado pretendido pela pesquisa. A amostra do estudo está restrita aos vendedores *Inside Sales* (venda realizada dentro da empresa) da área comercial que atuam somente no escritório e não representa a população total da empresa, mas esse é um risco de qualquer processo de pesquisa. Outro aspecto a considerar é em razão de se tratar de um estudo de caso, pois as conclusões dizem respeito apenas à empresa abordada na pesquisa. Além disso, também houve limitação na quantidade de entrevistas, o tempo que as entrevistas requerem, fazendo com que menos pessoas sejam ouvidas, tendo em vista o tamanho da amostra. Também alguma falha na habilidade do entrevistador por influenciar as respostas dos entrevistados ou não lhe transmitir a confiança necessária para que eles exponham seus reais sentimentos. E por fim, é válido ressaltar que é uma pesquisa participante, onde os interesses do resultado da amostra buscam entendimento e conhecimento no dado problema para uma ação de mudança de benefício.

## 4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo apresenta informações relevantes sobre a história da Cidadania Já, suas principais características e descrição e análise dos resultados da pesquisa de campo.

### 4.1. A Empresa

A empresa Cidadania Já foi fundada em 2017, a partir da necessidade do irmão de um dos sócios de tirar a cidadania. Diante das dificuldades encontradas, a ideia surgiu para proporcionar praticidade e agilidade no processo de se tornar um cidadão português. A finalidade da organização é prestar serviços e auxílio para a retirada de Cidadania e Visto Português.

O trabalho é feito por meio da verificação de dados necessários para emitir os documentos durante o processo. O primeiro contato do cliente com a marca é feito pela equipe comercial, e, uma das formas de captação desses clientes é através de *leads* (um potencial cliente que demonstra interesse e que tenha o perfil adequado para o uso do serviço da empresa) e também através de marketing de divulgação da empresa que chega à plataforma *Pipedrive* (software de vendas baseada em nuvem), ou seja, os vendedores trabalham tanto ativamente, prospectando potenciais clientes, quanto passivamente, esperando clientes que queiram buscar a retirada da Cidadania através do site oficial.

A equipe de vendas de *Inside Sales* (venda realizada dentro da empresa), presta consultoria à distância ao cliente, atendendo o Brasil inteiro, verificando todos os pontos necessários e as documentações pendentes no processo de cidadania, e também via presencial, nas lojas físicas que servem para as pessoas que não sabem que existe esse serviço ou para o cliente que foi atendido pelo escritório e que necessita de contato físico para fechar a venda.

Após a verificação dos documentos, cada caso é enviado para o setor de serviços, uma área que busca documentos específicos e também realiza atendimento ao cliente, caso precisem tirar mais dúvidas a respeito do processo. O conjunto de documentos, após completos, é enviado diretamente para as Conservatórias de Portugal, por meio de parceiros advogados portugueses, o



que dá mais agilidade e menos burocracia desde a entrega dos documentos até o envio final da cidadania.

A matriz da empresa fica em Botafogo, na Região do Município do Rio de Janeiro. A empresa é formada por jovens (dentro da faixa etária entre 18 a 35 anos), que utilizam as mais modernas práticas empresariais para trazer eficiência para um processo extremamente burocrático. Fazem isso de diversas formas, como por exemplo, por meio da utilização de metodologias ágeis tais como *Scrum*, que permite um processo com qualidade, agilidade e eficiente na entrega dos resultados.

A empresa possui no total 79 colaboradores, divididos por setores como: Financeiro, Recursos Humanos, Marketing, Serviços e Vendas (comercial). A área de vendas de *Inside Sales*, fica instalada no próprio escritório matriz do Rio de Janeiro, que é formada por três equipes com média de 10 vendedores em cada e um coordenador cuidando de cada equipe. Já nas 5 lojas físicas, são formados pequenos grupos de 3 a 4 equipes para cada shopping com 1 coordenador para cuidar de todos os membros (tanto no Rio de Janeiro que possui 2 lojas, quanto em São Paulo, que possui 3 lojas).

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi direcionada apenas para os vendedores *Inside Sales*, que se encontram há mais de um ano de tempo de empresa, correspondendo a uma amostra total de 26 colaboradores, obtendo 33% do valor geral de todos os colaboradores da empresa, ou seja, grande parcela de importância no crescimento e na produtividade da empresa que também influenciam no impacto na qualidade de vida no trabalho.

## **4.2. Descrição dos resultados e Análise dos Resultados**

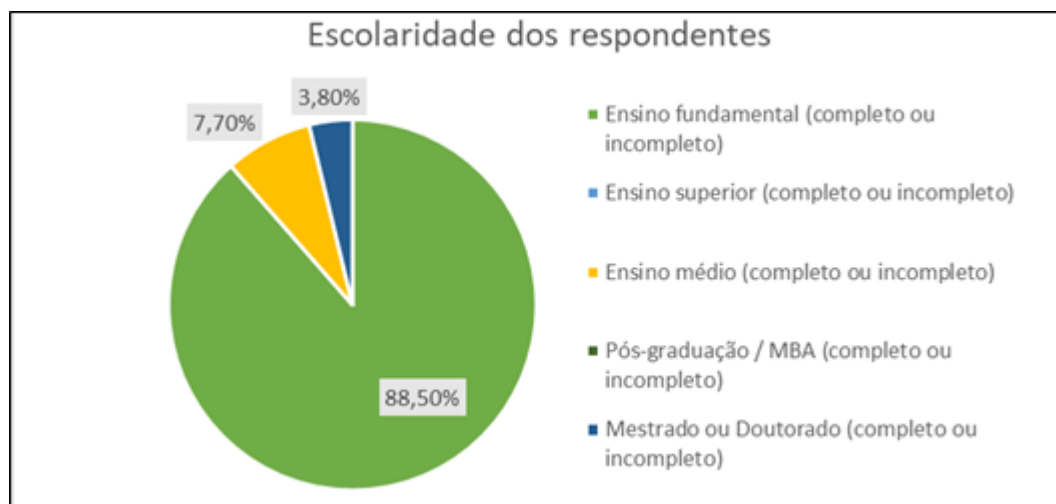
Neste tópico serão apresentadas a descrição e análise dos dados coletados na pesquisa de campo.

### **4.2.1. Perfil dos respondentes**

A amostra total foi de 26 vendedores da empresa Cidadania. Já que participaram da pesquisa respondendo ao questionário e três também foram entrevistados. Convém lembrar que os respondentes foram do setor comercial que trabalham no escritório matriz da empresa.

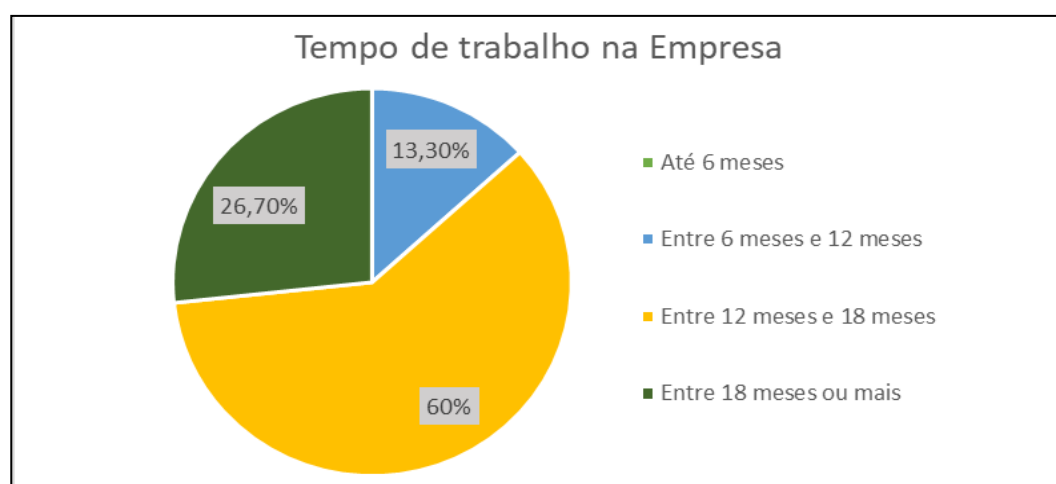
No questionário, os respondentes tinham idade mínima de 21 e máxima de 35 anos. Em relação ao sexo, 70% são mulheres e 30% homens.

De acordo com a Figura 1, relacionada à escolaridade, pode ser observado que 88,50% dos respondentes possuem ensino fundamental (completo ou incompleto). Foi questionado ainda se os respondentes possuíam outro tipo de renda sem ser a recebida da Cidadania. Já 82% dos respondentes alegaram que não.



**Figura 1. Escolaridade dos respondentes. Fonte: Autora do estudo (2019)**

Conforme já mencionado, a amostra foi composta apenas por vendedores do departamento de vendas que trabalham no escritório. Uma vez que a empresa é ainda jovem, fundada em 2017, é possível compreender através da Figura 2, que 60% dos respondentes estão na empresa no período entre 12 meses e 18 meses.



**Figura 2. Tempo de trabalho na Empresa. Fonte: Autora do estudo (2019)**

A Tabela 3 apresenta o perfil dos três entrevistados, todos com o cargo de vendedor *Inside Sales*, mas de equipes diferentes, justamente para alcançar a percepção de cada entrevistado sobre os critérios de QVT, sem ter influências ou respostas parecidas, quando se trata de pessoas que trabalham na mesma equipe.

**Tabela 3. Perfil dos Entrevistados**

Entrevistado	Idade	Sexo	Formação	Equipe	Tempo de Casa
Entrevistado 1	28 anos	Masculino	Psicologia	A	1 ano e 2 meses
Entrevistado 2	26 anos	Feminino	Administração	B	1 ano e 4 meses
Entrevistado 3	25 anos	Feminino	Graduanda em Administração	C	1 ano e 6 meses

**Fonte:** Autora do estudo (2019)

No tópico a seguir, serão detalhadas as informações sobre os critérios de QVT do modelo de Walton (1973).

#### **4.2.2. Qualidade de Vida no Trabalho**

Os dados analisados a seguir são oriundos da aplicação de um questionário que se baseou nos oito critérios do modelo de Walton (1973). As respostas serão apresentadas na seguinte ordem: Remuneração variável e adequada, Condições de Trabalho, Desenvolvimento de Capacidades Humanas, Crescimento e segurança, Integração Social, Constitucionalismo, Trabalho e Espaço Total, Relevância Social.

Os resultados agrupam as respostas aos questionários e entrevistas. As respostas aos dois instrumentos de pesquisa foram analisadas em conjunto para obter mais consistência e detalhamento. O percentual total nas tabelas corresponde ao nível de satisfação geral do critério apresentado considerando as informações dos questionários.

#### 4.2.2.1. Remuneração Variável

A remuneração variável é o item em que se avalia o nível de satisfação com a equidade interna e externa, bem como os benefícios. A tabela 4 apresenta os resultados:

**Tabela 4. Remuneração Variável**

Níveis de satisfação	Q.1: O quanto você está satisfeito com seu salário variável? (salário + comissão)	Q.2: O quanto você está satisfeito com os benefícios (alimentação, transporte, plano médico, odontológico) que a empresa oferece?
Muito insatisfeito	0% (0)	0% (0)
Insatisfeito	4% (1)	46% (12)
Satisfeito	73% (19)	50% (13)
Muito Satisfeito	23% (6)	4% (1)

**Fonte:** Autora do estudo (2019)

É possível perceber, considerando a Tabela 4, na Questão 1, 96% de satisfação com sua remuneração. Em relação à Questão 2, 54% estavam satisfeitos com os benefícios concedidos, mas 46% estão insatisfeitos. Atualmente a empresa fornece como benefícios; vale-transporte, vale-refeição, *Gympass* (colaborador que opta por esse benefício é descontado um valor simbólico no contracheque). Em relação ao Plano de Saúde médico e odontológico, o processo de conclusão do fechamento está sendo analisado pelo corretor do Plano, portanto, faltando pouco tempo para ser finalizado e por fim ser utilizado pelos colaboradores.

Os percentuais identificados no questionário podem ser melhor compreendidos com as respostas obtidas nas entrevistas:

Entrevistado 1: “São benefícios importantes, mas no meu ponto de vista, poderiam ser mais enxutos, mais qualificados, aumentar o piso do vale-refeição que é baixo e acelerar o processo de fechar o plano de saúde que ainda continua em aberto. Já o salário vejo que está plausível e justo, ainda mais quando se trata em comissão, vejo que as metas são viáveis para atingir.”

Entrevistado 2: “O plano de saúde está demorando muito para finalizar, considerando que 1 ano de empresa sem plano de saúde é chato isso, o vale refeição é um valor justo, mas poderia ser disponibilizado nos home-offices sabendo que estamos trabalhando mesmo de casa, acaba consumindo o tempo.”

Entrevistado 3: “O plano de saúde e odontológico, eu não gostaria de ter um desconto tão grande na folha de pagamento, poderia ser mais um benefício mesmo e não você sentir que aquele benefício é praticamente o que a gente tá pagando. O vale refeição, eu acho que poderia aumentar, ele é muito pouco se você analisar a diária dele, já a comissão, acho boa.”

É possível observar que, segundo os entrevistados, os benefícios que a Cidadania Já oferece não são muito atrativos, principalmente quando se trata do plano de saúde. Nota-se que as três respostas qualitativas indicaram insatisfação com a demora do processo de finalização para contratação do plano de saúde e o alto valor que será descontando do colaborador. Outro ponto destacado pelos entrevistados 1 e 3 é a necessidade de rever o valor do vale refeição e sua concessão durante os dias de home-office (dado que pela política da empresa, o benefício do vale refeição é oferecido apenas quando o funcionário vai até o escritório). Em contrapartida, em termos de remuneração variável justa e adequada, não há reclamação por parte dos entrevistados.

De acordo com Fernandes (1996), o critério de Remuneração Variável e adequada indica o quanto a remuneração e benefícios do colaborador conseguem atender suas necessidades, podendo equiparar com outros profissionais do mesmo setor, mas como também de outras empresas. Ou seja, de uma forma geral os vendedores estão satisfeitos quanto à remuneração variável e adequada.

#### 4.2.2.2. Condições de Trabalho

A variável condições de trabalho diz respeito ao ambiente de trabalho proporcionar condições físicas seguras e salutaras (WALTON, 1973). As respostas seguem detalhadas na Tabela 5:

**Tabela 5. Condições de Trabalho**

Níveis de satisfação	Q.1: O quanto você está satisfeito com as condições de trabalho que interferem na sua saúde e bem-estar? (Por exemplo: estrutura física, disposição das mesas, limpeza, ergonomia, iluminação)	Q.2: O quanto está satisfeito com seus equipamentos de trabalho?
Muito insatisfeito	4% (1)	0% (0)
Insatisfeito	30% (8)	15% (4)
Satisfeito	58% (15)	81% (21)
Muito Satisfeito	8% (2)	4% (1)

**Fonte:** Autora do estudo (2019)

Em relação às condições de trabalho percebe-se na Q.1, 66% de satisfação com as condições estruturais que interferem na saúde e bem-estar, enquanto 34% estão insatisfeitos. Segundo Walton (1973), o aumento da produtividade é maximizado por meio de melhorias em aspectos como condições físicas que minimizem chance de acidentes e contração de doenças, logo, a empresa pode identificar os pontos passíveis de melhoria em relação a variável em questão. Na Q.2, as respostas deixam claro que 85% dos respondentes estão satisfeitos com seus equipamentos de trabalho e apenas 15% alegam insatisfação.

Os relatos obtidos com as entrevistas permitem uma melhor compreensão dos dados do questionário:

Entrevistado 1: “Poderia ser um pouco diferente, podemos citar outras empresas jovens e com a mesma pegada que a gente, onde a estrutura é voltada para a qualidade no ambiente do trabalho, onde a pessoa vai ter sua mesa, tem um ambiente físico mais acolhedor, então eu acho que a gente poderia melhorar muito nesse quesito de infraestrutura, algo que, realmente poderia bem melhor para nós, pode trazer aquela sensação de acolhimento ao local. Às vezes chego na minha mesa e está tudo bagunçado e não existe lugar marcado. Em relação aos equipamentos, não vejo problema em relação ao computador, mas com o celular fornecido, tenho dificuldade de usar, pois a interface é bem lenta, então prefiro pegar o chip do trabalho e utilizar do meu próprio celular, já que tem espaço para dois chips.”

Entrevistado 2: “Bom, estrutura-física é aquilo que sempre dá para melhorar, pois ainda não é o ideal, a gente trabalha com algumas cadeiras bem precárias, por exemplo, meu colega de trabalho está com uma cadeira com encosto deficiente, isso poderia causar algum dano na coluna dele, enfim, tá sendo revisto isso, mas até então não foi trocado. Seria bacana se tivesse disponibilidade de guardar coisas pessoais, porque acaba ficando tudo espalhado na mesa. E por fim, equipamento de trabalho, hoje em dia, o computador e o celular me atende, mas sei que tem pessoas que reclamam e sofrem com aparelho celular antigo, que mal dá para escutar cliente.”

Entrevistado 3: “Acho a sala de vendas um pouco escura, acho que elas poderiam ser mais claras, ser um ambiente mais claro. Em relação às disposições das mesas, acho muito simples em relação aos outros setores que são mais coloridos, mas se tiver uma melhoria, seria legal. Sobre os equipamentos de trabalho, o computador e o celular, hoje em dia está super ok em relação às atualizações que ocorreram, sei que tem uma galera com celular

antigo ainda, mas o meu já o mais atualizado, então consigo trabalhar nele tranquilamente.”

Apesar de a maior parte dos respondentes ter se mostrado satisfeita em relação ao critério Condições de Trabalho, o relato das entrevistas indica a possibilidade de melhorar a parte estrutural da área de vendas, como, por exemplo, a questão de organização das mesas no espaço de trabalho, podendo criar um ambiente mais acolhedor. Segundo Fernandes (1996), neste critério se mede o ambiente físico, a disponibilidade de equipamentos eficientes, que possuem relação com um ambiente saudável.

#### 4.2.2.3. Desenvolvimento de Capacidades

Quando se trata de oportunidade imediata para desenvolver o colaborador e usar as capacidades humanas dentro das organizações, corresponde ao uso de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho (WALTON, 1973). A Tabela 6 apresenta os resultados:

**Tabela 6. Desenvolvimento de Capacidades**

Níveis de satisfação	Q.1: Em relação a sua <i>performance</i> dentro das suas atividades, como você se sente?	Q.2: O quanto você está satisfeito com o suporte / investimento que a empresa oferece em relação ao desenvolvimento de suas habilidades/conhecimentos?
Muito insatisfeito	0% (0)	0% (0)
Insatisfeito	23% (6)	27% (7)
Satisfeito	65% (17)	46% (12)
Muito Satisfeito	12% (3)	27% (7)

**Fonte:** Autora do estudo (2019)

No terceiro critério, observa-se que na Q.1, 77% dos respondentes se mostraram satisfeitos com a *performance* em suas atividades, enquanto 23% estão insatisfeitos. Já na Q.2, 63% satisfeitos enquanto 27% insatisfeitos com o suporte de investimentos que a empresa oferece em relação ao desenvolvimento profissional de cada colaborador. Interessante indicar que a porcentagem de insatisfação das duas questões está na mesma faixa.

Os relatos obtidos com as entrevistas permitem uma melhor compreensão dos dados do questionário:

Entrevistado 1: “A autonomia realmente é uma coisa que eu valorizo muito aqui, eu sinto muito aqui, apesar de eu ter gestor, coordenador que dá resposta

do meu trabalho para outras pessoas, eu sinto que meu trabalho não tem obrigação de estar justificando a cada momento que estou fazendo ou deixando de fazer. Gosto de me sentir responsável por minhas atitudes, não preciso ficar pedindo autorização ou permissão para as pessoas é maravilhoso. Sinto muita falta de ter *feedbacks* pessoais, pois até hoje não tive, o máximo que existe é uma conversa em equipe, onde a gente procura fazer trocas de sugestões do que podemos melhorar nas vendas. Nunca chegou um gestor e falou diretamente para mim a respeito das minhas atitudes, comportamentos, nunca recebi nada individualmente. Acredito que eu seja um espelho de muitos outros que não recebem *feedbacks* individuais também.”

Entrevistado 2: “A gente faz um trabalho que depende mais da gente, e acho ótimo termos esse estilo de autonomia, temos autonomia para tratar com o cliente e também dentro do trabalho, como chegar e sair a hora que quiser, ter essa flexibilidade de horário que me permite a me organizar da forma melhor e cumprir com nossas obrigações sem ser cobrado ou até penalizado ou descontado como acontece em outras empresas. Em questão de liberdade nós temos muito em comparativo com outras empresas que talvez já não permite muito isso, pois são mais engessadas. Sobre avaliação de desempenho a gente procura fazer sempre em conjunto com a equipe, não existe um *feedback* individual.”

Entrevistado 3: “É uma autonomia boa e flexível, a gente faz muitas coisas livremente e equilibrada, mas a palavra final é sempre do coordenador. O *feedback* com meu coordenador é sempre constante, acontece semanalmente reuniões de equipe e a cada 15 dias reuniões individuais, e a qualquer momento que a gente precise de ajuda, ele está sempre ali por perto.”

É possível perceber, considerando a fala dos entrevistados 1 e 2, que os *feedbacks* individuais não são colocados em prática. Conforme Fernandes (1996) o *feedback* é parte importante desse critério que se refere ao Crescimento contínuo e segurança no Trabalho. É considerado que haja mudança por parte da empresa Cidadania Já, mesmo que no geral os pesquisados tenham se mostrado satisfeitos em relação a esse critério.

#### **4.2.2.4. Crescimento e Segurança**

O critério relacionado a crescimento contínuo e segurança no trabalho avalia à oportunidade de desenvolver carreira, ter crescimento profissional e



segurança no emprego (WALTON, 1973). A Tabela 7 consolida a opinião dos respondentes sobre o tema:

**Tabela 7. Crescimento e Segurança**

Níveis de satisfação	Q.1: O quanto você está satisfeito com sua oportunidade de crescimento dentro do trabalho?	Q.2: Em relação a valorização que recebe a partir do seu trabalho dentro da empresa, como você se sente?
Muito insatisfeito	4% (1)	8% (2)
Insatisfeito	31% (8)	15% (4)
Satisfeito	50% (13)	54% (14)
Muito Satisfeito	15% (4)	23% (6)

**Fonte:** Autora do estudo (2019)

De acordo com a Q.1, relacionada a oportunidade de crescimento no trabalho, 65% estão satisfeitos, enquanto 35% insatisfeitos. Já a Q.2 se refere a valorização recebida, 77% estão satisfeitos e 23% dos respondentes insatisfeitos.

Os dados obtidos com o questionário podem ser melhor compreendidos considerando os relatos obtidos nas entrevistas, que seguem apresentados.

Entrevistado 1: “Em relação a treinamentos, eu vejo que estamos tendo um melhoramento incrível para nossa performance, nosso sócio está se empenhando e desenvolvendo até alguns vendedores que estão com mais dificuldades. Em relação a estudos, existe essa essência cultural da empresa, existe o game da empresa que ajuda na *performance* e estimula a galera a estudar, mas ao mesmo tempo não vejo como se fosse algo que tornasse um fator de desenvolvimento... Sobre plano de carreira, quando eu entrei aqui há um anos atrás, o crescimento era mais forte, hoje em dia, vejo que já tem um outro direcionamento, antes tinha mais cargos abertos, tanto para crescimento horizontais como verticais, atualmente eu não vejo isso acontecendo, mas talvez a intenção seja trazer outros profissionais de fora para talvez refrigerar o ambiente, trazer novas ideias, porém vejo que está meio travado nessa situação internamente, não tem muita perspectivas, não vejo muito um estímulo para que as pessoas deem o seu melhor para chegar numa posição melhor.”

Entrevistado 2: “Acho que o sócio está desenvolvendo bem a parte de treinamento, mas também vejo que ele está sobrecarregado e não está conseguindo desenvolver tão bem, mas o planejamento e a visão que o sócio nos passa, tanto individualmente quanto no geral é interessante, me sinto parte

do processo, me estimula a melhorar como profissional e também poder chegar a patamares dentro da empresa, que eu não sei se são muitas, que já é outro ponto que talvez poderia ser melhorado, visto que no setor de vendas, temos apenas vendedores, coordenadores e o sócio.”

Entrevistado 3: “Acho que falta ter mais processos internos, para gente sentir reconhecida, saber que nosso trabalho está sendo bem reconhecido. Vejo que até o próprio desenvolvimento, temos o game da empresa, que corremos muito para nos empenhar, mas em resultado temos apenas o desconto no inglês, não que isso não seja importante, mas poderia ter outros tipos de bonificações, como em processos internos de novos cargos ou em outras áreas afins. Plano de carreira, não vejo que é colocado em prática, existe o plano intermediário do vendedor, de ser júnior, pleno e sênior, mas a gente sai da empresa e na carteira não muda nada então isso também traz uma certa insegurança.”

É possível relacionar os relatos com os níveis de insatisfação apresentados nas questões relativas à Oportunidade imediata para desenvolver e usar as capacidades humanas devido à falta de oportunidade de crescimento de carreira.

Considerando os níveis de satisfação, percebe-se que o motivo de permanecer na empresa é devido aos treinamentos oferecidos e o acompanhamento dado pelo sócio, e também o *game* da empresa que estimula os vendedores a se autodesenvolverem profissionalmente. Fernandes (1996) afirma que o desenvolvimento das potencialidades dos colaboradores, estabilidade no emprego e possibilidade de carreira impactam na satisfação dos mesmos, assim como a oportunidade que as organizações oferecem aos seus colaboradores.

#### **4.2.2.5. Integração Social**

Quando se fala de integração social refere-se à existência de um bom relacionamento com os colegas de trabalho, igualitarismo e ausência de preconceitos (WALTON, 1973). A Tabela 8 resume os resultados da pesquisa:

**Tabela 8. Integração Social na Empresa**

Níveis de satisfação	Q.1: O quanto você está satisfeito com o convívio com outros colegas de trabalho do mesmo setor?	Q.2: Em relação ao sentimento de comunidade (sensação que todos pertencem a um grupo) que existe entre você e seus companheiros de vendas, o quanto você está satisfeito?
Muito insatisfeito	3% (1)	0% (0)
Insatisfeito	12% (3)	15% (4)
Satisfeito	50% (13)	54% (14)
Muito Satisfeito	35% (9)	31% (8)

**Fonte:** Autora do estudo (2019)

Em relação as respostas obtidas para o critério de integração social, ambas as questões apresentaram o mesmo percentual satisfatório, representando 85% dos respondentes, no que se pode relacionar ao sentimento de pertencimento dentro de comunidade e dentro da empresa e ao trabalho que ela oferece aos colaboradores.

Os percentuais identificados no questionário podem ser melhor compreendidos com as respostas obtidas nas entrevistas:

Entrevistado 1: “Vejo que hoje as equipes estão mais separadas, porém rola um convívio tranquilo na sala de vendas, mas a relação entre as equipes é bem superficial dentro da empresa, o foco da relação é mais com suas equipes, não tem muito a camaradagem de sentar e conversar com outras pessoas da equipe, talvez esteja faltando algo para agregar como um todo para todas as equipes. Eu percebo que quando uma equipe está bem e a outra não está, não existe muito um senso social das equipes de vendas. Em relação a ajuda fornecida por outras equipes acontece a partir do momento que você solicita e é requisitado, mas normalmente as pessoas ficam mais unidas com suas equipes. Sinto que quanto mais a empresa cresce mais as pessoas vão se separando e ficando mais com seus grupinhos, porque antigamente não existia essa barreira “invisível” que tem hoje no salão de vendas.”

Entrevistado 2: “Se eu for falar de mim, eu consigo conviver com todo mundo, tanto para pedir ajuda, como também para ajudar ou conversar com as pessoas, mas tem pessoas que a gente sabe que existem os conflitos que acaba pesando um pouco no ambiente de vendas.”

Entrevistado 3: “Eu fico muito na minha em relação ao convívio com os outros vendedores que não são da minha equipe, lógico que se alguém pedir ou precisar de ajuda eu forneço, mas eu fico mais na minha mesa mesmo, até

porque desde que teve separação de mesas de equipes, as pessoas costumam ficar com suas respectivas equipes.”

Conforme já vem sendo identificado pelo relato dos entrevistados, apesar de existir um relacionamento superficial como um todo na área de vendas, o convívio e o relacionamento, em geral, acabam sendo harmônicos. Segundo Walton (1973), o bom relacionamento interpessoal, ajuda no desenvolvimento da autoestima do colaborador, tal qual se revela no estudo dentro da área de vendas impactando diretamente a QVT.

#### 4.2.2.6. Constitucionalismo

A variável constitucionalismo diz respeito às normas e regras estabelecidas, respeitando a privacidade e aderindo aos padrões de igualdade e diversidade (WALTON, 1973). As respostas seguem detalhadas na Tabela 9:

**Tabela 9. Constitucionalismo na Empresa**

Níveis de satisfação	Q.1: O quanto você está satisfeito em relação a regras e normas estabelecidas pela empresa? Por exemplo; valores, metas, benefícios, equipes.	Q.2: O quanto você se identifica com os valores da empresa levando em consideração seus próprios valores?
Muito insatisfeito	0% (0)	0% (0)
Insatisfeito	8% (2)	8% (2)
Satisfeito	77% (20)	46% (12)
Muito Satisfeito	15% (4)	46% (12)

**Fonte:** Autora do estudo (2019)

No critério relacionado ao constitucionalismo no que diz respeito às leis trabalhistas, percebe-se que, nas duas perguntas, houve um baixo índice de insatisfação.

Os percentuais identificados no questionário podem ser melhor compreendidos com as respostas obtidas nas entrevistas:

Entrevistado 1: “Nunca passei por nenhum problema de erro de comissão, ou algo que não deveria ter sido descontado na minha folha de pagamento... vejo que aqui a liberdade de falar é sempre muito aberto e as pessoas dão espaço para isso.”

Entrevistado 2: “Não tenho uma opinião formada, porque nunca tive nenhum problema, vejo que todas as normas são cumpridas. Temos flexibilidade

no horário e liberdade de pedir para sair mais cedo ou até falar algo que não esteja coerente com o que a empresa oferece.”

Entrevistado 3: “A empresa respeita as leis e as normas trabalhistas, nunca tive problema com os holerites. Em relação a home-office também sinto que está cada vez mais flexível para ter direito de fazer, pois antigamente era obrigatório a realização do home e hoje está mais maleável, pois prefiro trabalhar no escritório do que de casa.”

Conjugando a análise das entrevistas com a dos questionários, evidencia-se, de forma geral, que os colaboradores estão satisfeitos com a liberdade que a empresa Cidadania Já fornece quando se trata da flexibilidade do *home Office*, mas também ao critério do Constitucionalismo que se relaciona as leis trabalhistas e a privacidade pessoal e liberdade de expressão (WALTON, 1973).

#### 4.2.2.7. Trabalho e o Espaço Total

O critério relacionado a trabalho e o espaço total da vida do indivíduo, o objetivo é identificar o impacto do trabalho com os outros níveis de vida do empregado (WALTON, 1973). A Tabela 10 apresenta os resultados:

**Tabela 10. Trabalho e o Espaço Total da vida do indivíduo.**

Níveis de satisfação	Q.1: O quanto você está satisfeito com seus horários de trabalho?	Q.2: Como se sente sobre a forma de conciliar sua vida pessoal com a sua rotina de trabalho?
Muito insatisfeito	0% (0)	0% (0)
Insatisfeito	0% (0)	12% (3)
Satisfeito	46% (12)	46% (12)
Muito Satisfeito	54% (14)	42% (11)

**Fonte:** Autora do estudo (2019)

É possível verificar que os colaboradores estão satisfeitos em relação a esse critério, tanto no que diz respeito ao horário de trabalho, não havendo nenhuma insatisfação, quanto relativo à forma de conciliar sua vida pessoal e o trabalho, havendo apenas 12% de respondentes alegando insatisfação.

Os percentuais identificados no questionário podem ser melhor compreendidos com as respostas obtidas nas entrevistas:

Entrevistado 1: “A possibilidade de lazer é ótima, porque consigo estar com minha esposa aos finais de semana, consigo ter uma boa qualidade de vida em relação a isso. Aqui na empresa, a gente tem autonomia em nossas tarefas, faz

com que consiga sair mais cedo do trabalho, podendo compensar no outro dia, então consigo ter uma qualidade tranquila quando se refere a minha vida pessoal junto com o profissional. A gente acaba se empenhando mais no trabalho por ver essa valorização que a empresa fornece essa liberdade.”

Entrevistado 2: “Eu peço nessa parte porque não tenho conseguido organizar outras atividades com o trabalho, por exemplo, eu faço inglês porque está dentro da empresa, caso fosse lá fora, talvez não faria, poderia me enrolar. Portanto eu prezo muito mais o trabalho do que outras coisas, mas no momento eu não tenho muito esse interesse em fazer outras coisas. Mas sei que o trabalho tem uma jornada flexível que dá para se adequar, então é muito mais falha minha do que a empresa.”

Entrevistado 3: “Eu gosto muito de trabalhar, então acabo depositando toda minha energia no trabalho e não valorizando a liberdade que a empresa fornece para fazer outras coisas pessoais. Acaba que priorizo mais o trabalho do que a faculdade por exemplo, sei que isso acaba me deixando mais estressada quando vejo que me atrapalhei nas minhas tarefas pessoais, mas não me sinto mal por fazer essas escolhas, para mim é ok.”

É possível constatar através das entrevistas que a empresa Cidadania Já fornece toda essa flexibilidade para os colaboradores quando se trata em lazer pessoal. Embora a empresa ofereça essa possibilidade de lazer, os entrevistados 2 e 3 relataram não ter organização pessoal para equilibrar sua vida pessoal com a do trabalho.

Segundo Fernandes (1996), a jornada de trabalho precisa ser justa e equilibrada a vida pessoal, possibilitando o lazer e o convívio com a família do empregado.

#### **4.2.2.8. Relevância Social**

Quando se fala relevância social da vida no trabalho, refere-se à responsabilidade social da organização frente ao ambiente (WALTON, 1973). A Tabela 11 apresenta os seguintes resultados:

**Tabela 11. Relevância Social da Vida no Trabalho.**

Níveis de satisfação	Q.1: O quão satisfeito você está com a coerência entre a imagem que a empresa (missão / valores) transmite para a sociedade e suas práticas no ambiente de trabalho.	Q.2: O quanto você está satisfeito com ações relevantes para a sociedade, que são fomentadas e praticadas pela empresa?
Muito insatisfeito	0% (0)	0% (0)
Insatisfeito	4% (1)	31% (8)
Satisfeito	77% (20)	54% (14)
Muito Satisfeito	19% (5)	15% (4)

**Fonte:** Autora do estudo (2019)

Percebe-se na Q.1, que 96% dos respondentes relataram estar satisfeitos com a coerência que a empresa transmite para a sociedade em relação a suas práticas no ambiente de trabalho. Contudo, na Q.2 apenas 69% dos respondentes estão satisfeitos com o que de fato a empresa efetivamente promove no tocante a prática de ações relevantes, enquanto 31% relatam insatisfação.

Os percentuais identificados no questionário podem ser melhor compreendidos com as respostas obtidas nas entrevistas:

Entrevistado 1: “Me sinto feliz e orgulhoso de estar aqui, não tenho vergonha de falar que trabalho aqui. Em relação a responsabilidade social, sei que a empresa está crescendo e tem muita coisa para estruturar, mais sinto falta dela promover mais ações sociais, tanto interna quanto externa.”

Entrevistado 2: “Me sinto parte de todo o processo, acho que a gente tem uma imagem boa no mercado, não somente pela forma que tratamos os clientes, mas como trabalhamos, a responsabilidade, o bom atendimento, a preocupação com outros fatores, talvez possamos melhorar na parte sustentável também, mas vejo que estamos no caminho. Tenho orgulho de fazer esse trabalho.”

Entrevistado 3: “Sou bastante feliz em trabalhar aqui na empresa, tenho bastante orgulho, mas acho que sinto falta de me sentir mais desenvolvida, queria saber se as pessoas acham se eu sou competente ou se sou capaz de entrar em outros cargos aqui da empresa.”

O grau de satisfação dos entrevistados é alto, o que comprova e exemplifica as informações obtidas via questionário. Porém, deixa a desejar

quando se trata em ações relevantes tanto internamente quanto externamente, podendo ser avaliadas para promover ações relevantes para a sociedade.

Segundo Walton (1973), a autoestima e a produtividade do colaborador podem ser afetadas quando a imagem da empresa não é socialmente responsável, fazendo com que muitos passem a depreciar seu trabalho.

#### 4.2.2.9. Relação de estresse com critério de Walton

Na última parte do questionário, foi levantada uma questão relacionada ao estresse e sua associação com os critérios do modelo de Walton.

O resultado da tabela 12 a seguir indica os três critérios que mais causam estresse e aqueles que menos causam estresse.

**Tabela 12. Critérios do Modelo Walton associado ao Estresse.**

<b>Os três mais estressantes:</b>	<b>Os três menos estressantes:</b>
- Desenvolvimento de Capacidades (uso de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho).	- Constitucionalismo (normas e regras estabelecidas, respeitando a privacidade e aderindo aos padrões de igualdade e diversidade).
- Crescimento e Segurança (oportunidade de desenvolver carreira, ter crescimento profissional e segurança no emprego).	- Relevância Social (responsabilidade social da empresa frente ao ambiente).
- Integração Social (relacionamento com os gestores, colegas de trabalho, igualitarismo e ausência de preconceitos).	- Trabalho e o Espaço Total (relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado).

**Fonte:** Autora do estudo (2019)

Analisando o resultado do questionário junto com as entrevistas os seguintes relatos podem ser indicados:

Entrevistado 1: “A autonomia me permite a trabalhar de forma mais leve, também é um ambiente super agradável de trabalhar com as pessoas, não é um ambiente que você se sente sufocado, ou provoca um estresse continuo, mesmo que você não consiga bater a meta, o próprio gestor consegue entender que o sucesso nem sempre é estável e o lado positivo é que ele compreende e nesse caso eu me sinto mais confortável em continuar bem na empresa. O estresse vem quando sinto que não sou reconhecido em minhas atividades, as vezes sinto falta desse feedback para analisar o que posso melhorar.”

Entrevistado 2: “A liberdade que a gente tem, o respeito que a gente preza pelas atitudes, até mesmo nas outras áreas, isso motiva a querer estar. O fato de você sentir presente na empresa é bem legal, a empresa tem uma identidade



própria que me motiva a continuar aqui. Na parte do estresse, me gera ansiedade quando chega perto de fechamento e acaba sendo um momento sensível para todos os vendedores, portanto as relações e o clima no salão de vendas ficam mais tenso, é um momento bem difícil de se relacionar.”

Entrevistado 3: “A falta de plano de carreira me traz insegurança e estresse contínuo por não saber até aonde serei “útil” aqui dentro da empresa. Relacionamentos interpessoais são fatores complexos para administrar dentro da empresa, ainda mais em época de fechamento de metas.”

É interessante perceber que os três critérios que mais causam estresse, são ligados a relacionamentos interpessoais, desenvolvimento interno e crescimento contínuo na empresa. Aspectos que deixam claro nas entrevistas 2 e 3, o aparecimento do estresse ocupacional, provocando insegurança, ansiedade e o medo de não obter uma estabilidade no trabalho. Estes impactos que atingem tanto na saúde física, quanto a mental dos colaboradores, implicam na queda da rentabilidade da organização (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 1997).

Por fim, no tocante aos pontos positivos, aqueles que menos causam estresse, são ligados ao conjunto de normas e regras determinadas pela empresa, a liberdade de expressão e ao equilíbrio entre a vida com o trabalho. Uma vez que o comportamento dos colaboradores e a forma com que eles se comunicam e relacionam com sua equipe pode ser um fator de influência para o sucesso ou fracasso da empresa.

Correlacionando a entrevista 1 e 2, percebe-se que um ambiente saudável promove condições de bem-estar e motivação para desempenhar melhor suas atividades. Segundo Ferreira (2013), o estresse positivo é definido como a tensão com equilíbrio entre esforço, tempo, e realização e resultados. É uma área que acrescenta excitação e desafio à vida, proporcionando a sensação de realização pessoal e conforto.

## **5 Conclusões e recomendações para novos estudos**

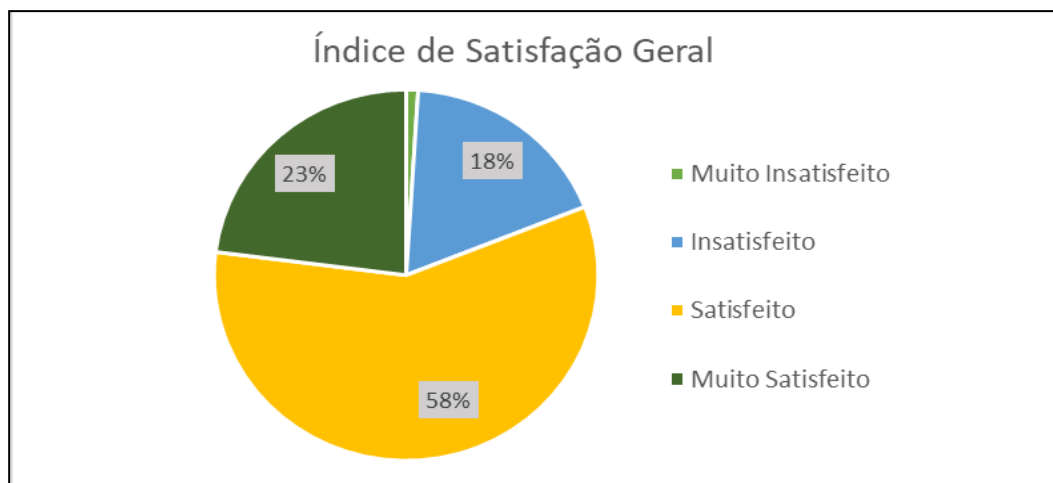
Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar quais os aspectos, segundo o modelo Walton (1973), que mais influenciam a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da área de vendas do escritório da empresa Cidadania Já, localizado no Rio de Janeiro. A fim de alcançar o objetivo proposto foram realizadas pesquisa bibliográfica, de campo, estudo de caso e pesquisa documental.

O referencial teórico objetivou uma melhor compreensão sobre qualidade de vida no trabalho e proporcionou embasamento para a elaboração e análise da pesquisa de campo. Conforme disposto no capítulo três, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, questionário e entrevista. O questionário contou com 16 perguntas, divididas em três seções: perfil do respondente, a avaliação da satisfação com os critérios de QVT propostos por Walton (1973) e, por último, uma questão sobre estresse e sua associação com os critérios de Walton (1973). O outro instrumento de pesquisa foi uma entrevista também estruturada conforme os critérios de Walton (1973), a fim de compreender melhor os dados quantitativos encontrados na aplicação dos questionários.

No questionário, a amostra total contou com 26 respondentes, sendo que 3 deles foram também entrevistados. A análise foi feita de forma quantitativa e qualitativa, gerando gráficos e tabelas, que foram interpretados considerando o referencial teórico deste estudo.

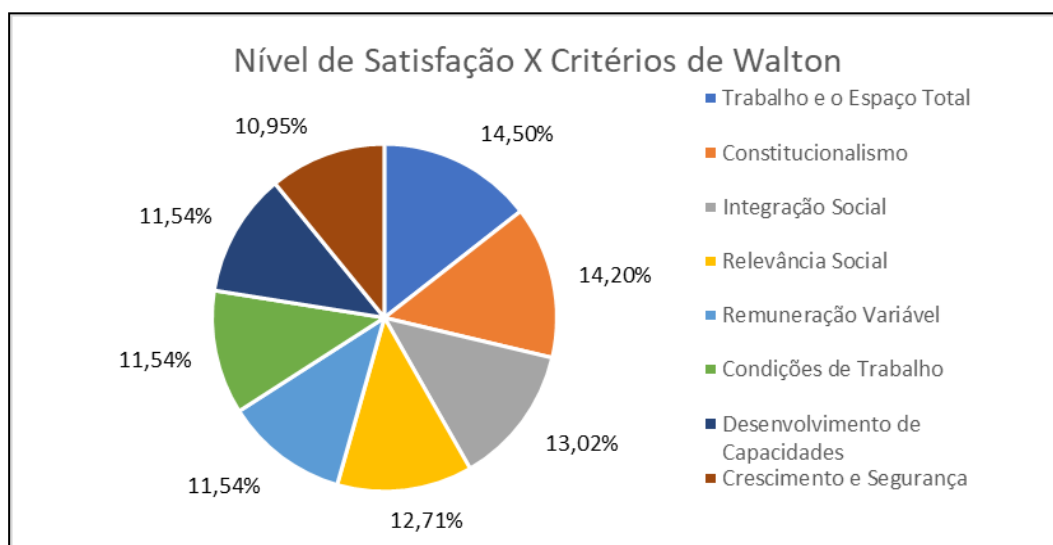
Os resultados da pesquisa realizada evidenciam um alto nível de satisfação dos colaboradores no que se refere aos aspectos que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho.

De acordo com a Figura 3 é possível observar que o índice de satisfação geral dos respondentes é de 81%, que é alto e permite inferir conclusões interessantes considerando os objetivos do estudo.



**Figura 3. Índice de Satisfação Geral. Fonte: Autora do estudo (2019)**

Na Figura 4 é possível observar, de forma visual, o objetivo central desta pesquisa, a verificação do índice de satisfação com cada variável do modelo de Walton (1973).



**Figura 4. Nível de Satisfação geral associado aos Critérios de Walton. Fonte: Autora do estudo (2019)**

Conforme apresentado na Figura 4, os três critérios que resultam em maior nível de satisfação para os vendedores, de acordo com os critérios de Walton (1973), e representa maior satisfação é o Trabalho e o Espaço Total, que diz respeito ao impacto do trabalho em outras esferas da vida do colaborador, correspondendo a 14,50%. Ou seja, os colaboradores se sentem felizes com a flexibilidade de horário que a empresa oferece, possibilitando o equilíbrio no trabalho com a vida pessoal do colaborador.

Na mesma linha, o Constitucionalismo obteve 14,20% de satisfação, resultado amparado na liberdade de expressão e no tratamento livre de preconceitos. Cabe destacar que no questionário ambas as perguntas obtiveram um baixo índice de insatisfação.

A Integração Social também foi outro item que teve elevada satisfação no questionário, especialmente devido aos fatores associados ao relacionamento dos vendedores com suas respectivas equipes. Interessante indicar que esse foi um dos critérios que mais contribuiu para o surgimento do estresse, por conta do convívio com as outras equipes de vendas.

O critério com o menor índice de satisfação foi Crescimento e Segurança, que indica a pouca oportunidade de crescimento que a Cidadania Já oferece a seus vendedores. Foi identificado que são poucas as oportunidades de promoções e pouco frequentes a valorização e reconhecimento das atividades realizadas no dia-a-dia, que podem impactar a produtividade e gerar uma sensação de instabilidade em relação ao emprego.

Sobre a associação dos critérios com o estresse, a Tabela 13 apresenta aqueles que mais produzem estresse.

**Tabela 13. Critérios de Walton X Condições estressantes**

Critérios de Walton	Condições estressantes
Integração social	Relações interpessoais; ambiente social superficial e ausência de cooperação e de apoio dos colegas.
Crescimento e segurança	Ausência de oportunidade e crescimento, insegurança no trabalho, rápidas mudanças para as quais o trabalhador não está preparado.
Desenvolvimento de Capacidades	Estilo de gerenciamento, ausência de reconhecimento ou de recompensa quando o trabalho é bem realizado.

**Fonte:** Autora do estudo (2019)

Conclui-se, a partir dos dados apresentados, que apesar dos indicadores apontarem satisfação, ainda assim é possível investir em programas de QVT para promover melhorias no ambiente de trabalho da empresa Cidadania Já. Algumas propostas que podem ser aplicadas pela empresa com foco no estresse e em como Limongi-França e Rodrigues (1997) são:

- Aspectos Físicos: Técnicas de relaxamento; alimentação adequada; exercício físico regular; repouso, lazer e diversão;
- Aspectos Psíquicos: Processos que favorecem o autoconhecimento; desenvolvimento de novas estratégias de enfrentamento; estruturar o tempo

livre com atividades prazerosas e ativas; avaliar periodicamente sua qualidade de vida; reavaliar seu limite de tolerância e exigência; buscar convivência menos conflituosa com pares e grupos.

- Aspectos Sociais: Revisão e redimensionamento das formas de organização de trabalho; aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, com o sentido de incrementar a participação e a motivação; investir na formação pessoal e profissional;

### **5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos**

A pesquisa possibilitou que os colaboradores da empresa Cidadania Já tivessem a oportunidade de compartilhar suas percepções a respeito da qualidade de vida. No entanto, limitou-se apenas ao setor comercial. Sugere-se que seja feita uma nova pesquisa que investigue também a qualidade de vida em outros setores da organização, a fim de verificar se todos compartilham da mesma percepção da área comercial.

Outro ponto interessante seria investigar melhor os fatores que impactam o estresse, visto que a variável que obteve maior índice de satisfação foi também aquela apontada como maior causadora de estresse. A relação, aparentemente contraditória, merece ser investigada em estudos futuros.

Por fim, seria interessante comparar os resultados desta pesquisa com os de outras empresas de porte e atividades semelhante para garantir maior autenticidade dos dados coletados com a finalidade de se obter um referencial de um bom nível de satisfação e qualidade de vida.

## 6 Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONTE, A. L. Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE Business**, n.7, nov. 2003.

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

FERREIRA, P.I. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013.

FLECK, Marcelo Pio de Almeida. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n.1, p. 33-38, 2000.

FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

FRANÇA, A. C; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: Guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas S.A., 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HACKMAN, J. R; OLDFHAM, G. R. Future of job redesign research. **Journal of organizational behavior**, v. 3, p. 463 - 479, 2010.

JIMENEZ, S. P. B. **Qualidade de vida no trabalho**. Disponível em: < <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/qualidade/53450#l6> >. Acesso em: 05 set. 2019.

MARQUES, José C. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, P. M. & LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE - Revista de Administração Empresas Eletrônica**, 4 (1), s/p, 2005. Disponível em: < [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482005000100010.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100010.pdf) > Acesso em 05 de set. 2019.

OMS (2001a). **Relatório Mundial da Saúde – A Saúde Mental pelo Prisma da Saúde Pública**. Disponível em: < [http://www.who.int/whr/2001/en/whr01\\_ch1\\_po.pdf](http://www.who.int/whr/2001/en/whr01_ch1_po.pdf) > Acesso em 05 set. 2019.

SAMPAIO, Jäder dos Reis. Qualidade de vida no trabalho: Perspectivas e Desafios atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.12, n.1, jan. - abr. 2012. Disponível em: < <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n1/v12n1a11.pdf> > Acesso 05 set. 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**. Estados Unidos, v.15, n.1, p.11-21, 1973. Acesso em: 20 ago. 2019.

## Apêndice 1: Questionário

Olá!

Meu nome é Rebeca Pinho, sou aluna da PUC – RJ e estou realizando uma pesquisa que tem como objetivo, coletar informações para auxiliar o trabalho de conclusão do curso de Administração.

Esta pesquisa é totalmente anônima, ou seja, não haverá a identificação das pessoas que responderem as perguntas.

Caso haja dúvidas, peço que me contactem via e-mail: rebecapinho1@gmail.com

Agradeço desde já por sua colaboração.


Por favor respondam às questões abaixo. Vai ser rápido!

### **Parte 1:**

1 - Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2 - Diga sua idade:

	18	21	25	28	32	35
Idade						

3 - Escolaridade:

- ☐ Ensino fundamental (completo ou incompleto)
- ☐ Ensino médio (completo ou incompleto)
- ☐ Ensino superior (completo ou incompleto)
- ☐ Pós-graduação/ MBA (completo ou incompleto)
- ☐ Mestrado ou Doutorado (completo ou incompleto)



#### 4 - Tempo de trabalho na empresa:

- ☐ até 6 meses
- ☐ Entre 6 meses e 12 meses
- ☐ Entre 12 meses e 18 meses
- ☐ Entre 18 meses ou mais

\*\*\*\* Colaboradores que possuem menos de 12 meses de tempo de trabalho, não serão analisados para a pesquisa. Os mesmos serão direcionados para a aba de agradecimentos; “Obrigada pela sua participação! O objetivo desta pesquisa é analisar os dados dos colaboradores acima de 12 meses de casa.”

#### 5 - Tempo de distância de casa X trabalho:

- ☐ Até 30 minutos
- ☐ Até 1 hora
- ☐ Até 1 e 30 minutos
- ☐ Até 2 horas
- ☐ Mais que 2 horas

#### 6 - Você tem outra fonte de renda, sem ser do Cidadania Já?

- ☐ Sim
- ☐ Não

---

#### 7 - Caso tenha, quanto (em %) da sua renda representa o salário do Cidadania já?

- ☐ 100%
- ☐ 75%
- ☐ 50%
- ☐ 25%
- ☐ Não se aplica.

## **Parte 2**

**Neste momento, peço que seja o mais sincero e justo possível nas respostas, pois ela terá um peso importante no resultado final da pesquisa. Portanto, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada. Estamos perguntando o quanto você está satisfeito(a), em relação a vários aspectos do seu trabalho atualmente.**

### **1. Quando se fala a remuneração variável, relacionado ao seu esforço físico e mental:**

O quanto você está satisfeito com seu salário variável? (salário + comissão)

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

O quanto você está satisfeito com os benefícios (alimentação, transporte, plano médico, odontológico) que a empresa oferece?

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

### **2. Em relação a condições de trabalho:**

O quanto você está satisfeito com as condições de trabalho que interferem na sua saúde e bem-estar? (Por exemplo: estrutura física, disposição das mesas, limpeza, ergonomia, iluminação)

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

O quanto está satisfeito com seus equipamentos de trabalho?

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

### **3. Oportunidade imediata para desenvolver e usar as capacidades humanas:**

Em relação a sua performance dentro das suas atividades, como você se sente?

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

O quanto você está satisfeito com o suporte / investimento que a empresa oferece em relação ao desenvolvimento de suas habilidades/conhecimentos?

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

### **4. Oportunidade de crescimento contínuo e segurança no trabalho:**

O quanto você está satisfeito com sua oportunidade de crescimento dentro do trabalho?

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

Em relação a valorização que recebe a partir do seu trabalho dentro da empresa, como você se sente?

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

### **5. Integração social na Empresa:**

O quanto você está satisfeito com o convívio com outros colegas de trabalho do mesmo setor?

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

Em relação ao sentimento de comunidade (sensação que todos pertencem a um grupo) que existe entre você e seus companheiros de vendas, o quanto você está satisfeito?

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

### **6. Constitucionalismo na organização:**

O quanto você está satisfeito em relação a regras e normas estabelecidas pela empresa? Por exemplo; valores, metas, benefícios, equipes.

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

O quanto você se identifica com os valores da empresa levando em consideração seus próprios valores?

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

### **7. Trabalho e o espaço total da vida do indivíduo:**

O quanto você está satisfeito com seus horários de trabalho?

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

Como se sente sobre a forma de conciliar sua vida pessoal com a sua rotina de trabalho?

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

### **8. Relevância social da vida no trabalho:**

O quão satisfeito você está com a coerência entre a imagem que a empresa (missão / valores) transmite para a sociedade e suas práticas no ambiente de trabalho.

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

O quanto você está satisfeito com ações relevantes para a sociedade, que são fomentadas e praticadas pela empresa?

Muito insatisfeito ( )    Insatisfeito ( )    Satisfeito ( )    Muito satisfeito ( )

**Parte 3:**

9. Por último, enumere, por ordem de importância, os fatores abaixo que mais te causam estresse:

Lembrando que; 1 corresponde ao nível mínimo de estresse e o 8 corresponde ao nível máximo de estresse.

( ) Remuneração justa e adequada (caracterizada pela equidade salarial interna e externa e benefícios compatíveis com o mercado.)

( ) Condições no trabalho (ambiente de trabalho com condições físicas seguras, salutar e uma jornada de trabalho justa)

( ) Oportunidade imediata para desenvolver e usar as capacidades humanas (uso de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho)

( ) Oportunidade de crescimento contínuo e segurança no trabalho (oportunidade de desenvolver carreira, ter crescimento profissional e segurança no emprego)

( ) Integração social na Empresa (relacionamento com os gestores, colegas de trabalho, igualitarismo e ausência de preconceitos)

( ) Constitucionalismo na Empresa (normas e regras estabelecidas, respeitando a privacidade e aderindo aos padrões de igualdade e diversidade)

( ) Trabalho e o espaço total da vida do indivíduo (relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado)

( ) Relevância social da vida no trabalho (responsabilidade social da empresa frente ao ambiente)

Obrigada pela sua participação!

## Apêndice 2: Entrevista

Este anexo mostra o conteúdo das perguntas usadas no formulário. Lembrando que as informações serão gravadas, porém são sigilosas.

Pedir que o entrevistado se apresente:

- Tempo de empresa (mais de 12 meses)
- Formação
- Qual Equipe
- Cargo atual

### **Perguntas baseadas nos critérios de Walton**

#### **1 - Em relação a compensação variável e adequada, qual a sua opinião dos benefícios que a empresa oferece, eles atraem a sua permanência?**

- Plano de saúde e odontológico
- Vale refeição
- Comissão
- Gympass
- Vale-transporte

#### **2 - Em relação às condições de trabalho, qual a sua opinião de acordo com os pontos abaixo?**

- Infraestrutura (estrutura física, disposição das mesas, limpeza, ergonomia, iluminação, internet)
- Equipamentos de trabalho (computador, aparelho celular)

#### **3 - Em relação às oportunidades, desenvolvimento profissional, qual a sua opinião de acordo com os pontos abaixo?**

- Treinamentos
- De estudos (subsídio)
- Plano de carreira

**4 - Em relação ao crescimento contínuo e valorização que recebe sobre seu trabalho, qual a sua opinião?**

- Autonomia no ambiente de trabalho
- Avaliação de desempenho, feedbacks

**5 - Em relação à integração social dentro da empresa, qual sua opinião de acordo com os pontos abaixo?**

- Convívio com os colegas do mesmo setor
- Ajuda que recebe dos seus companheiros

**6 - Em relação ao constitucionalismo, qual a sua opinião de acordo com os pontos abaixo?**

- Respeito às leis do trabalhador
- Liberdade de dar opinião

**7 - Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida, qual a sua opinião de acordo com os pontos abaixo?**

- Possibilidade de lazer
- Jornada de trabalho (troca de home office, volume de tarefas)

**8- Em relação à relevância social, qual sua opinião de acordo com os pontos abaixo?**

- Imagem da empresa
- Orgulho de realizar o trabalho
- Responsabilidade social

**Estresse**

Entre todos os critérios abordados, quais são os pontos que mais provocam estresse e os que menos provocam durante o trabalho? O que você acha que deveria mudar dentro da empresa para aumentar a sua Qualidade de vida?