



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A QUESTÃO
MOTIVACIONAL NA IMOBILIÁRIA AGUIAR DE VASCONCELOS**

**Jerusa Nogueira Maganha
RA n° 2055040/5**

**PROFESSORA ORIENTADORA:
Érika Costa Vieira Gagliardi**

Brasília, Junho de 2010

JERUSA NOGUEIRA MAGANHA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A QUESTÃO
MOTIVACIONAL NA IMOBILIÁRIA AGUIAR DE VASCONCELOS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). orientador(a): Ms. Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, Junho de 2010

JERUSA NOGUEIRA MAGANHA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A QUESTÃO
MOTIVACIONAL NA IMOBILIÁRIA AGUIAR DE VASCONCELOS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). orientador(a): Ms. Érika Costa Vieira Gagliardi

Banca Examinadora:

Prof. Érika Costa Vieira Gagliardi

Orientadora

Prof.

Examinador(a)

Prof.

Examinador(a)

Brasília, Junho de 2010.

Dedico este trabalho a minha família e a todos os meus amigos que estiveram presentes durante a minha vida, me ajudando e me apoiando para que eu alcançasse meus objetivos.

RESUMO

A presente monografia tem por objetivo analisar a Qualidade de Vida na Imobiliária Aguiar de Vasconcelos e sua influência na questão motivacional. Para alcançar esse objetivo fez-se uma breve análise dos modelos de QVT em teóricos como: Hackman & Oldham, Westley, Werther & Davis e Walton. Para analisar a questão da motivação dos colaboradores, fez-se uma análise detalhada da Teoria de Maslow, que trata da hierarquia das necessidades, e da Teoria dos Fatores Higiênicos de Herzberg. Esses conteúdos foram aplicados à realidade concreta da Imobiliária Aguiar de Vasconcelos com a construção de um questionário onde se mesclou questões relativas à QVT a itens voltados para a motivação. Ao término da pesquisa ficou evidenciado que na empresa Aguiar de Vasconcelos a implementação da gestão de qualidade de vida influencia na motivação de seus colaboradores.

Palavras chave: Motivação, Qualidade de Vida no Trabalho, Teorias Motivacionais, Modelos de QVT.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 2 EMBASAMENTO TEÓRICO | 9 |
| 2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - CONCEITOS..... | 9 |
| 2.2 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO | 10 |
| 2.2.1. Modelo de Hackman & Oldham..... | 11 |
| 2.2.2. Modelo de Westley | 11 |
| 2.2.3 Modelo de Werther & Davis..... | 12 |
| 2.2.4. Modelo de Walton | 13 |
| 2.3 MOTIVAÇÃO | 16 |
| 2.3.1 O ciclo motivacional..... | 17 |
| 2.3.2. Teorias Motivacionais..... | 18 |
| 2.3.3 Teoria XY | 19 |
| 2.3.4 Teoria ERC..... | 20 |
| 2.3.5 Teoria Motivacional Maslow | 20 |
| 2.3.6 Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg | 24 |
| 3 MÉTODO..... | 26 |
| 3.1 EMPRESA PESQUISADA – AGUIAR DE VASCONCELOS | 26 |
| 3.2 PARTICIPANTES | 26 |
| 3.3 INSTRUMENTOS | 27 |
| 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS | 27 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 28 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 53 |
| REFERÊNCIAS..... | 54 |
| ANEXO A..... | 55 |

1 INTRODUÇÃO

A busca pela qualidade de vida de seus colaboradores está presente nas organizações competitivas e comprometidas com resultados, mas é preciso que essas empresas se preocupem com o equilíbrio entre as integrações econômicas e sociais, e sua repercussão nos aspectos comportamentais e motivacionais numa perspectiva de QVT – Qualidade de Vida no Trabalho. O estudo da QVT ganha relevância, pois cada vez mais percebe-se a importância do colaborador estar em um ambiente de trabalho agradável, que o respeitam e o valorizam. Isso faz com que ele sinta-se motivado a trabalhar e alcançar seus objetivos dentro da empresa.

Os estudos de QVT mostram que existe uma relação estreita entre ambiente de harmonia e de construção de parcerias com a motivação e comprometimento dos funcionários com os resultados institucionais, e essa tem sido a razão pelo interesse das empresas em sua implementação. Para demonstrar essa visão, a presente pesquisa utiliza o modelo de Walton para verificar a QVT na Imobiliária Aguiar de Vasconcelos.

Os métodos de avaliação de Qualidade de Vida nas empresas e sua repercussão na motivação, não podem ser definidos de uma forma padrão para todas as organizações. Cada organização tem a sua especificidade, o que vai determinar o tipo de avaliação a ser empregada na organização.

Nessa perspectiva o presente trabalho busca responder o seguinte questionamento: quais contribuições a Qualidade de Vida do Trabalhador pode dar na motivação dos funcionários da Imobiliária Aguiar de Vasconcelos?

O objetivo geral deste trabalho é verificar a questão do QVT – Qualidade de Vida no Trabalho e qual a sua influência na motivação dos funcionários na Imobiliária Aguiar de Vasconcelos.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar os principais modelos de QVT - Qualidade de Vida no Trabalho, na literatura;

- Verificar quais as contribuições que a QVT - Qualidade de Vida no Trabalho pode trazer para o funcionário da Imobiliária Aguiar de Vasconcelos.
- Analisar as diversas teorias motivacionais e a sua relação com a QVT;
- Testar se a QVT influencia na motivação dos colaboradores da Imobiliária Aguiar de Vasconcelos

Para a pesquisa, foi utilizado como método a classificação apresentada por Vergara (2004, p.45), que possui dois aspectos: quanto ao fim está relacionado ao modo de abordar o problema formulado e quanto ao meio tem-se à maneira em si, de investigação. A abordagem foi feita por meio de revisão bibliográfica com uma confrontação com a pesquisa de campo cujo instrumento foi um questionário. Tal método será melhor detalhado em capítulos específicos.

Este trabalho divide-se nos seguintes elementos textuais, que são: introdução – que explica o tema do trabalho, fazendo um pequeno resumo sobre o assunto que será abordado, logo após vem o embasamento teórico, onde se considera o conceito de qualidade de vida no trabalho e os seus diversos modelos; o conceito de motivação, o ciclo motivacional e as teorias motivacionais. Por fim, faz-se uma análise dos resultados obtidos e quais foram às conclusões desses resultados.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Para discussão sobre o tema, o presente capítulo realiza uma análise sobre os diversos conceitos de QVT- Qualidade de Vida no Trabalho, os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho considerando os modelos de Hackman & Oldham, de Westley, Werther & Davis e Walton. Na questão motivacional trata-se o conceito do ciclo motivacional, das diversas teorias motivacionais e em específico da Teoria de Maslow e a Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - CONCEITOS

Os conceitos da qualidade de vida são diversos, pois há significados distintos, segue opinião de vários autores.

Segundo Fernandes (1996) a Qualidade de vida tem uma perspectiva de dignidade, e traz consigo uma nova filosofia da relação capital / trabalho, em que são construídas relações de parcerias entre o empregador e empregado com repercussão nos resultados da empresa e redução nos índices de rotatividade, absenteísmo, e custos, além de um maior envolvimento dos empregados com as metas, num cenário de participação e de comprometimento.

A QVT está relacionada à existência de condições e estruturas organizacionais com enriquecimento de cargos, a participação dos empregados nas decisões e condições segura de trabalho. O outro enfoque é nos eleitos visíveis que o trabalhador tem no bem-estar dos indivíduos, a preocupação com a satisfação de suas necessidades seu crescimento e desenvolvimento. (FERNANDES, 1996)

Para Bom Sucesso (1998) a responsabilidade das organizações em relação à Qualidade de Vida no Trabalho é evidenciada quando o funcionário se sente importante para a organização e passa a ter compromisso com os resultados da empresa. Portanto, a qualidade de vida passa, necessariamente, pelo processo de humanização do trabalho, e reflete na melhoria das relações entre chefias e subordinados através da preparação das chefias, pelas relações harmoniosas entre indivíduo e organização e pelas relações interpessoais com comunicação fluente, cooperação, participação nas decisões e nos lucros, pelos valores da organização

como respeito ao ser humano, à saúde, à integridade moral, física e psicológica. (FERNANDES, 1996)

Para Néri (*apud* Fernandes, 1996) a concepção de qualidade de vida do trabalhador passou por um processo de transformação, que teve início na década de 1970, com o desenvolvimento de tecnologias e novas visões organizacionais.

A QVT tem sido objeto de pesquisada na literatura mundial. No caso brasileiro somente a partir dos anos 1980, tiveram início algumas reflexões mais fortemente influenciadas por estudos estrangeiros. Dentre os teóricos tem-se Westley (1979, *apud* EDA FERNANDES, 1996), que vê a QVT sendo aplicada numa grande possibilidade de mudanças nas organizações de trabalho, e que traz mais confusão do que benefícios. Para Fernandes (1998) os conceitos de QVT basicamente consideram três variáveis: o desenho dos cargos e as formas de organização do trabalho; a construção de equipes de trabalho com autonomia relativa e aspectos relacionados ao ambiente organizacional.

Para Walton (*apud* FERNANDES, 1996, p. 49) a expressão Qualidade de Vida descreve valores ambientais e humanos, da produtividade e do crescimento econômico. O modelo de Walton possui oito variáveis voltadas para a avaliação da QVT que são: Compensação adequada e justa, Condições de segurança e saúde no trabalho, Oportunidades imediatas para a realização e desenvolvimento da capacidade humana, Oportunidade futuras para crescimento contínuo e segurança, Integridade social na organização, Constitucionalidade na organização, Trabalho e o Espaço Total da Vida e Relevância Social do trabalho na Vida.

2.2 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Existem diversos modelos da qualidade de vida no trabalho. Os mais abordados são os modelos de Hackman & Oldhan (1980), de Westley (1979), de Wether & David (1983) e de Walton (1973), por serem frequentemente citados na literatura sobre o tema.

O entendimento dos autores que tratam da mensuração da qualidade de vida nas organizações considera como indicadores as condições materiais, como

equipamentos, tecnologia, questões salariais e benefícios, ambiente físico, ou aspectos subjetivos, que tratam da percepção dos trabalhos num contexto de satisfação ou não. (FERNANDES, 1996)

2.2.1. Modelo de Hackman & Oldham

O modelo apresenta características de motivação dos trabalhadores e podem diminuir o índice de absenteísmo. Para Rodrigues (1999, p. 125):

HACKMAN E OLDHAM (1980) partem do pressuposto de que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser avaliada em função das dimensões da tarefa, do estado psicológico do trabalhador e dos resultados pessoais e de trabalho. Os estados psicológicos críticos envolvem a percepção do trabalhador na significância do trabalho, o grau de responsabilidade pelos resultados e o conhecimento real dos resultados obtidos.

Na operacionalidade do modelo, Hackman e Oldham utilizaram o Inventário de Diagnóstico das Características do Trabalho e, a interpretação dos resultados para obterem a compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho como resultado direto da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diversos graus, gerando diferentes tipos de atitudes e condutas nos indivíduos pertencentes à determinada organização. (RODRIGUES, 1999, p. 125)

No modelo de Hackman & Oldham se tem a sistematização das dimensões ou características do cargo determinantes na Qualidade de Vida no Trabalho, tendo em vista esses, oferecerem recompensas intrínsecas com repercussão na satisfação dos indivíduos no trabalho e na auto-motivação para tarefas. Portanto, na perspectiva de Hackman & Oldham existe estreita relação entre satisfação e motivação. (RODRIGUES, 1999, p. 125)

2.2.2. Modelo de Westley

No modelo de Westley (*apud* FERNANDES, 1996, p. 53) a avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho tem por alicerce quatro indicadores fundamentais: econômico, político, psicológico e sociológico. Para Westley a insegurança e injustiça decorrem da concentração do poder e dos lucros por meio da exploração

dos trabalhadores. Esse cenário produz alienação e desumaniza o trabalho e gera uma ausência de significado do trabalhador. Portanto, uma anomalia que repercute no envolvimento e na realização das tarefas, conforme demonstrado no quadro abaixo (Quadro 1):

| ECONÔMICO | POLÍTICO | PSICOLÓGICO | SOCIOLÓGICO |
|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| -Equidade Salarial | - Segurança Emprego | -Realização Potencial | -Participação das decisões |
| -Remuneração Adequada | - Atuação Sindical | -Nível de desafio | - Autonomia |
| -Benefícios | - Liberdade de Expressão | -Criatividade | - Relacionamento Interpessoal |
| - Local de Trabalho | - Valorização de Cargos | -Auto-avaliação | -Grau de Responsabilidade |
| -Carga Horária Ambiente Externo | -Relacionamento com a Chefia | -Variedade de Tarefas | - Valor Pessoal |
| | | -Identificação com a Tarefa | |

Quadro 01: Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho de Westley
 Fonte: Westley (1979, *apud* Fernandes, 1996, p.56)

Em relação à exploração dos trabalhadores, à alienação, e a anomalia, o autor do modelo aponta para a solução ou minimização destes problemas o enriquecimento do trabalho, que seria adotado em nível individual. (FERNANDES, 1996, p.53)

2.2.3 Modelo de Werther & Davis

No modelo de Werther e Davis (*apud* FERNANDES, 1996 p. 54), existe a detecção de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais na estruturação dos cargos e sua influência na qualidade de vida no trabalho. Para Werther & Davis é preciso uma preocupação pormenorizada na análise e no conteúdo bem como na designação dos mesmos. No enfoque ambiental os autores destacam a necessidade de observância nas habilidades dos trabalhadores e em expectativas sociais.

O elemento comportamental define o aspecto mais sensível para o sucesso de um cargo. Segundo Werther e Davis (*apud* FERNANDES, 1996 p. 54) o projeto

de cargo não deve ter uma perspectiva apenas de eficiência, mas deve se estender a autonomia objetivando a promoção da responsabilidade, e a diversificação do cargo evitando assim a fadiga, o tédio, e a identidade da tarefa e com isso a motivação (Quadro 2).

| Elementos Organizacionais | Elementos Ambientais | Elementos Comportamentais |
|--|--|---|
| - Abordagem mecanística - Fluxo de Trabalho - Práticas de Trabalho | -Habilidades e disponibilidade de empregados -Expectativa sociais | - Autonomia - Variedade - Identidade de tarefa - Retroinformação |

Quadro 02: Modelo de Werther & Davis – Elementos de QVT
Fonte: Werther & Davis (1983, *apud* Fernandes, 1996, p.54)

No modelo de Werther & Davis (*apud* FERNANDES, 1996, p. 54) tem-se o destaque nos projetos de cargos, na medida em que os elementos comportamentais remetem os especialistas para aspectos relativos à autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação, os fatores de eficiência apontam para maior especialização, menor variedade, autonomia mínima e outros fatores conflitantes.

2.2.4. Modelo de Walton

O modelo de Walton (*apud* FERNANDES 1996, p. 48) é bastante abrangente e se manifesta por meio de oito categorias conceituais. O modelo de Walton possibilita a geração de critérios distintos de acordo com o ambiente e do contexto em que está inserido. Outro aspecto relevante é o que estabelece uma hierarquia na Qualidade de Vida no Trabalho (Quadro 3).

| CRITÉRIOS | INDICADORES DE QVT |
|---|--|
| 1 – COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA | <ul style="list-style-type: none"> - equidade interna e externa - justiça na compensação - partilha dos ganhos de produtividade - proporcionalidade entre salários |
| 2 – CONDIÇÕES DE TRABALHO | <ul style="list-style-type: none"> - jornada de trabalho razoável - Ambiente físico seguro e saudável - Ausência de insalubridade |
| 3– OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO E CAPACIDADE HUMANA | <ul style="list-style-type: none"> - autonomia - informação - tarefas completas e planejamento |
| 4 - OPORTUNIDADES CRESCIMENTO E SEGURANÇA | <ul style="list-style-type: none"> - possibilidade de carreira - crescimento pessoal - perspectiva de avanço salarial - segurança de emprego |
| 5 – INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> - ausências de preconceitos e de estratificação - senso geral de franqueza interpessoal. |
| 6 – CONSTITUCIONALISMO | <ul style="list-style-type: none"> - normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores - direito a privacidade, ao dialogo livre - tratamento justo em todos os assuntos |
| 7 – TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA | <ul style="list-style-type: none"> - papel balanceado no trabalho - estabilidade de horários - poucas mudanças geográficas - tempo para lazer da família |
| 8 – RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA | <ul style="list-style-type: none"> - imagem da empresa - responsabilidade social da empresa - responsabilidade pelos produtos - práticas de emprego |

Quadro 03: Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, segundo Walton
 Fonte: Fernandes, 1996

Para Walton (*apud* Fernandes 1996, p. 48), existem essas oito categorias conceituais apresentadas no quadro a cima, e que são definidas da seguinte forma:

Na Compensação Justa e Adequada, se tem a priorização do trabalho e a perspectiva de sobrevivência do trabalhador. O foco dessa categoria é a Qualidade de Vida no Trabalho e sua relação com a remuneração recebida pelo trabalhador. Essa variável se desdobra em uma remuneração justa e adequada, que diz respeito ao valor pago pelo trabalho e que possibilita a manutenção do trabalhador no que concerne a padrões pessoais, culturais, sociais e econômicos; em equidade interna que a remuneração e o tratamento entre os empregados dentro da empresa sejam justos; e equidade externa que é a compatibilização do salário com a realidade do mercado.

A segunda variável construída por Walton diz respeito às condições de trabalho remetendo para questões de horários razoáveis e definidos; o estabelecimento de limites em tarefas; a melhoria do ambiente físico como promotor de qualidade de vida; disponibilização de materiais e equipamentos para a execução de tarefas e a construção de um ambiente salubre.

Na variável Oportunidades de Desenvolvimento e Capacidade Humana, trata-se do aspecto relativo a autonomia compreendida como liberdade e independência dada aos funcionários para a execução de tarefas, considerando as habilidades e possibilidades do indivíduo dentro da organização. Também trata da resposta recebida pelo trabalhador quando da execução de determinada tarefa, onde se estabelece um significado entre a tarefa e a identidade do funcionário e conseqüentemente sua relevância.

Na quarta variável que trata da Oportunidade de Crescimento e Segurança, Walton trata da oportunidade oferecida dentro de uma carreira bem como a segurança. Existe uma estreita ligação entre as oportunidades oferecidas e a educação formal. Por isso é fundamental que se promova a expansão de atividades e se evite a obsolescência e a manutenção do emprego.

Na Integração Social na Organização a Qualidade de Vida no Trabalho é percebida na boa convivência entre os funcionários. Nessa perspectiva a integração social é entendida como igualdade de oportunidades e remete para a ausência de discriminação, auxílio recíproco e o senso comunitário.

No Constitucionalismo é considerada a relação existente entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a obediência das normas e procedimentos que devem expressar os direitos e os deveres dos trabalhadores. Uns dos elementos que se destacam nessa variável é a privacidade pessoal, a liberdade de manifestação e o respeito a posições pessoais.

A variável Trabalho e Espaço Total de Vida trata do equilíbrio entre o trabalho e as relações familiares e envolve a expectativa de carreira, progresso e promoção. Na análise dessa variável é importante se considerar a duração da

jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que interferem no tempo disponível para a família e lazer.

Por último, a variável Relevância Social do Trabalho na Vida, que aborda o tratamento que as instituições dispensam aos trabalhos e carreiras dos operários, e que refletem em sua auto-estima, produtividade e em sua motivação. Nessa variável os critérios de avaliação perpassam a imagem institucional entendida como a percepção do trabalhador em relação à sua instituição e a importância desta para a comunidade, ou seja, o orgulho e satisfação de pertencer à organização. Também são considerados a responsabilidade social da instituição, incluindo serviços e produtos.

Contudo, percebe-se que a qualidade de vida no trabalho está intimamente ligada a questão motivacional, na medida que um ambiente institucional faça com que os funcionários se sintam bem, com relacionamentos saudáveis com a gerência e com os colegas, em que suas opiniões são respeitadas, com possibilidades de melhorias, que respeita os direitos trabalhistas fazendo com que os funcionários se sintam comprometidos com sua atividade pois são respeitados e valorizados. (BOWDITCH, 1992)

2.3 MOTIVAÇÃO

Nessa seção será abordado o histórico da motivação e ressaltadas algumas Teorias Motivacionais, para compreender melhor os principais fatores que levam uma pessoa a se sentir motivada ou desmotivada no seu ambiente de trabalho. Segundo Robbins (1998, p.109), motivação é o emprego de elevados níveis de esforços para o alcance das metas organizacionais, condicionados a satisfação das necessidades dos indivíduos. Para Zanelli (2004, p.146), motivação tem um viés psicológico e portanto de relativa complexidade, na medida em que trata de um fenômeno não diretamente observado e vinculado a explicação e a compreensão das diferentes ações e escolhas individuais. As primeiras Teorias motivacionais foram criadas na década de 1940, 1950 e 1960, que foi um período fértil para o desenvolvimento de conceitos de Motivação. Três grandes Teorias se destacaram nessa época: Teoria de Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow, a Teoria

dos Dois fatores ou Teoria Motivação-higiene de Frederick Herzberg e a Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor. (ROBBINS, 1998, p.109).

Para Zanelli (2004, p.150) Sonia Maria Guedes Gondi, Narbal Silva compreendem que as teorias que oferecem sustentabilidade ao conceito de necessidade tem por premissa a existência de uma energia ou força que excita ou gera uma tensão interna no organismo, experimentada subjetivamente como um impulso ou desejo para agir de modo que se reduza a força deste mesmo impulso, tensão ou desejo.

A palavra motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento. Na administração, a pessoa motivada significa alguém que demonstra um alto grau de disposição para realizar sua tarefa ou atividade. (HOLANDA, 2004)

2.3.1 O ciclo motivacional

A motivação tem uma natureza cíclica e repetitiva, ou seja, é composta por alternância de fases, buscando um equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio é rompido diante de uma nova necessidade e se transforma em um estado de tensão até a satisfação da necessidade. Essa tensão é produtora de ansiedade exigindo uma maior energia física e mental (Figura 1). (CHIAVENATO, 2001, p. 154)

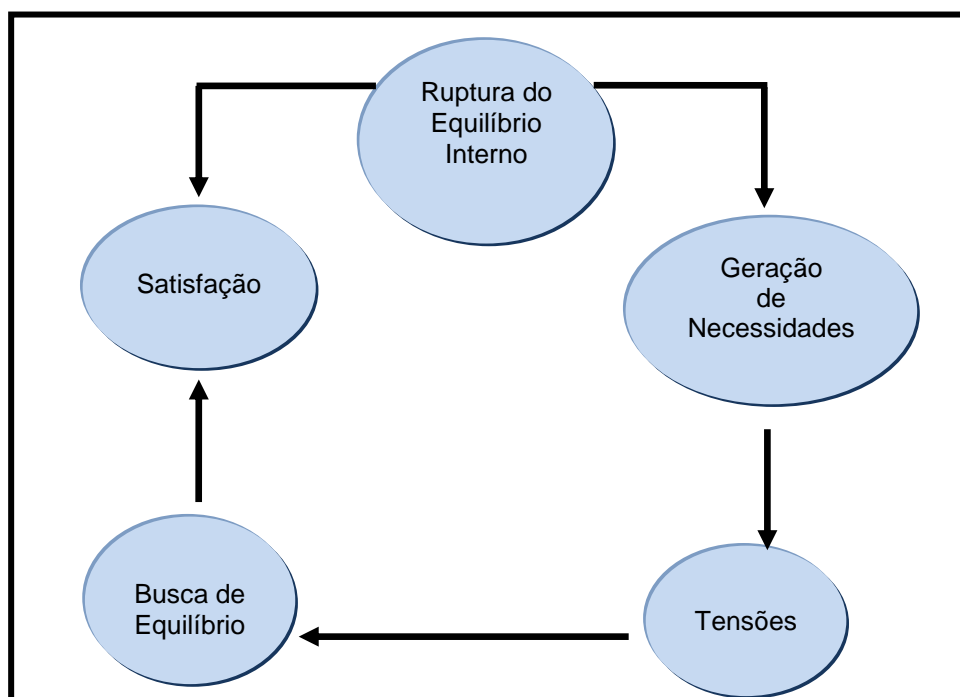


Figura 01: Ciclo Motivacional
Fonte: Chiavenato, 2001

Na figura 1 apresenta-se o ciclo motivacional onde se tem a satisfação da necessidade, seguida da liberação da tensão e o retorno ao equilíbrio. O ciclo motivacional é diferenciado para as diversas necessidades humanas. Algumas exigem um ciclo motivacional rápido, como é as necessidades fisiológicas de alimentação, sono, repouso e outros. Em outras necessidades o ciclo pode ser mais demorado, como a de auto-realização. (CHIAVENATO, 2001, p. 154)

O entendimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é necessário para atuar tanto individualmente como em equipes. Portanto, para o gerenciamento de pessoas deve-se considerar os aspectos relacionados com a motivação humana. Existem diversas teorias a respeito da motivação e da satisfação das pessoas no ambiente de trabalho e esse fato por si só já demonstra a complexidade da temática. Os indivíduos estabelecem objetivos e metas e constroem intencionalidades vinculados a realidade. Nesse contexto se constrói a motivação que impulsiona e mobiliza as energias para a concretização dos objetivos. Portanto, a motivação se vincula à ação e a expectativa confiante de realização do que foi planejado. (MOTTA, 1991)

Outra perspectiva interessante sobre a questão motivacional é a que diz respeito a "contrato psicológico", entendido como a expectativa da pessoa em relação à organização e o que lhe é oferecido, como oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Nessa lógica, recompensas materiais e benefícios são estipulados e acordados, no entanto os fatores psicológicos, relacionados a satisfação no trabalho, tratamento imparcial que estão implícitos por natureza terminam por ser o componente mais crítico do contrato. (BOWDITCH, 1992)

2.3.2. Teorias Motivacionais

A preocupação com a motivação funcional teve início a partir dos estudos de Elton Mayo entre 1927 e 1932, com as experiências na Fábrica Hawthorne, da *Western Electric Company*, Chicago, Estados Unidos, o que não invalida a suposição de que experiências anteriores tenham sido realizadas. A preocupação com a motivação é antiga. (MEGGIINSON, MOSLEY E PIETRI JR, 1998)

2.3.3 Teoria XY

De acordo com McGregor, as quatro pressuposições dos gerentes em relação a Teoria X são: (ROBBINS, 1998, p. 110)

1. Empregados naturalmente não gostam de trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo.
2. Visto que os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingirem metas.
3. Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e exibe pouca ambição.

Em contraste com essa visão negativa em relação aos trabalhadores, McGregor enumerou também as quatro pressuposições positivas, Teoria Y, são elas:

1. Empregados podem ver trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer.
2. Pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até procurar, responsabilidade.
4. A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersada por toda a população e não é necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais.

2.3.4 Teoria ERC

Clayton Alderfer utilizou a Teoria de Hierarquia de Necessidades de Maslow a aperfeiçoou por meio de pesquisa empírica, e que foi denominada Teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento). A Teoria ERC mostra que uma ou mais necessidades podem estar agindo ao mesmo tempo e caso a necessidade de um nível mais alto não for atendida, a vontade de satisfazer uma necessidade de nível a baixo aumenta, a teoria não acredita que uma necessidade mais baixa deva ser gratificada antes que o indivíduo possa seguir em frente. Já a Teoria de Maslow é bastante rígida, acredita que a partir do momento que uma necessidade é satisfeita a necessidade seguinte torna-se a dominante, tudo acontece em etapas. (ROBBINS, 1998, p.112)

Para Robbins (1998, p.112), a Teoria ERC e a de Maslow tratam das necessidades de baixa ordem que quando satisfeitas repercutem nas necessidades de alta ordem; no entanto, é preciso considerar que múltiplas necessidades podem atuar como motivadoras ao mesmo tempo. Para Zanelli (2004, p.150), Aldarfer seguiu a mesma linha de raciocínio de Maslow, sua Teoria está ligada a Teoria de Maslow da seguinte maneira (Tabela 01):

| TEORIA ERC | TEORIA DE MASLOW |
|--------------------|--|
| Existência (E) | Necessidades fisiológicas e de segurança |
| Relacionamento (R) | Necessidades sociais e de estima |
| Crescimento (C) | Necessidades de auto-realização |

Tabela 01: Ligação entre a Teoria ERC e a Teoria de Maslow
Fonte: Elaborado por MAGANHA, Jerusa Nogueira

2.3.5 Teoria Motivacional Maslow

Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. A palavra necessidade é aquilo que é inevitável, fatal, precisão, exigência. O ser humano possui necessidades inerentes à condição humana, que não são criadas pela sociedade ou pelas organizações constituídas, tais como comida, vestuário,

segurança, abrigo, auto-estima, sentimento de posse e outras coisas necessárias para a sobrevivência. Toda conduta, reação ou resposta, tem como origem um estímulo. Quando esse estímulo ou esse impulso vem de dentro do ser humano, quando provém de uma necessidade orgânica ou psíquica, trata-se de um estímulo interno chamado motivo. (MAXIMIANO, 2000)

Quando o estímulo parte do meio físico, ou ambiente, trata-se de um estímulo interno chamado incentivo. Todo e qualquer incentivo para ser eficaz necessita despertar dentro das pessoas um ou vários motivos. O motivo tem origem na necessidade. Na tentativa de explicar as fontes de motivação humana, Maslow propõe a chamada hierarquia das necessidades, afirmando que assim que é satisfeito um desejo, surge outro e lhe toma o lugar e quando este outro é satisfeito surge um terceiro em seu lugar, numa seqüência interminável. (ARAÚJO, 2006)

A pirâmide de Maslow é representada por um gráfico que se estabelece a “Hierarquia das Necessidades” (Figura 2). Na parte elevada se tem as necessidades secundárias e que são influenciadas pela sociedade, personalidade e diferenças individuais e na base se tem as necessidades primárias que são comuns a todas as pessoas. (MAXIMIANO, 2000, p.309)

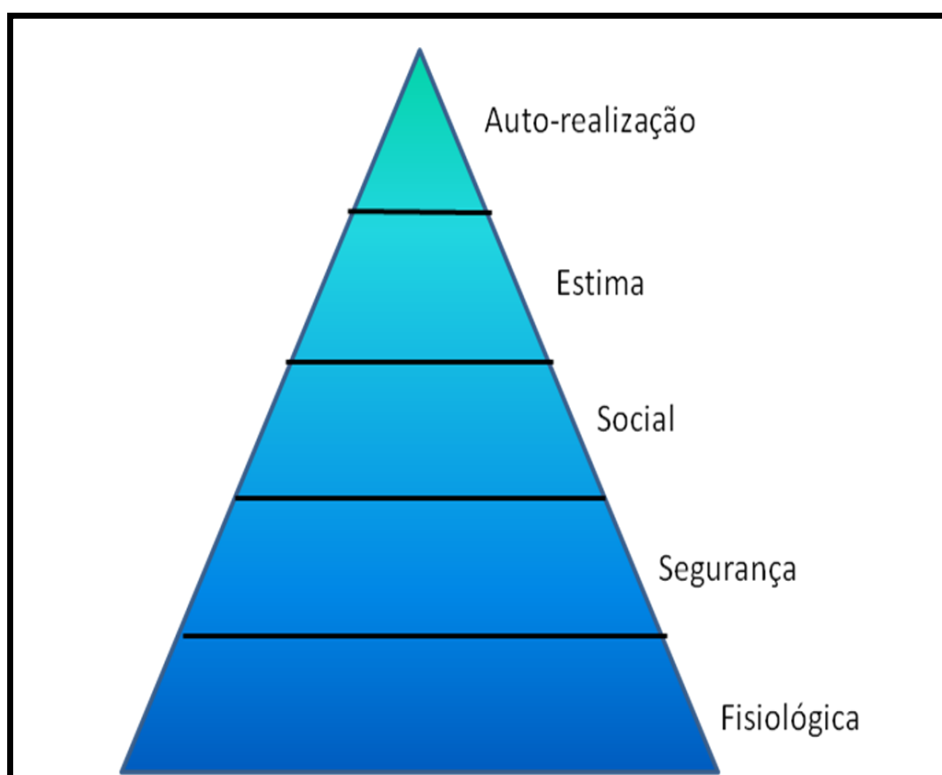


Figura 02: Pirâmide- Hierarquia de Necessidades de Maslow.
Fonte: Robbins (1998)

De acordo com Nogueira (2007, p.141), Maslow, entende que as necessidades humanas podem ser hierarquizadas em uma pirâmide manifestando a importância de cada necessidade e sua influência no comportamento humano, sendo que na base da pirâmide têm-se as necessidades menos nobres e recorrentes, e no topo estão as necessidades mais elaboradas e intelectualizadas, abaixo seguem as necessidades e seu detalhamento:

As necessidades fisiológicas estão no nível mais baixo de todas as necessidades humanas, e envolve questões relativas a alimentação, repouso, abrigo, ou desejo sexual. Essas necessidades também são denominadas biológicas ou básicas.

As necessidades de segurança estão no segundo nível e remetem para o perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, envolve a busca de proteção contra a ameaça ou privação, perigo, estabilidade, ou seja, um mundo ordenado e previsível. Essas preocupações ocorrem quando se tem a satisfação das necessidades fisiológicas.

As necessidades sociais vinculam-se a vida associativa do indivíduo e envolvem aceitação dos colegas, amizades. Essa necessidade é precedida pelas necessidades fisiológica e de segurança. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam.

As necessidades de estima são percebidas como a forma pela qual a pessoa se vê e se avalia, e envolve a auto-apreciação, a confiança, e a aceitação. Esta ligada a status e prestígio. O não suprimento dessa necessidade conduz a um sentimento de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, e que pode levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

A necessidade de auto-realização encontra-se no topo da pirâmide da hierarquia das necessidades e diz respeito à realização do próprio potencial da

pessoa no transcorrer de sua vida. Essa necessidade se manifesta pelo impulso da pessoa em querer ser mais do que é. Está vinculada a plena realização de uma potencial e de utilização de talentos individuais. (NOGUEIRA, 2007, p.141)

O indivíduo se move, na pirâmide, de baixo para cima e a partir do momento que cada uma das necessidades é atendida a próxima torna-se dominante. Segundo a Teoria de Maslow, a necessidade nunca será totalmente satisfeita, e uma necessidade parcialmente satisfeita não motiva mais. Então, se quiser motivar alguém precisa saber em qual nível ela está naquele momento e se empenhar para satisfazer as vontades daquele nível ou acima dele. Maslow dividiu as necessidades em duas ordens, as mais altas e as mais baixas, apresentadas na Tabela 2. (NOGUEIRA, 2007, p.141)

| | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Necessidades de baixa Ordem | Fisiológicas Segurança | Necessidades satisfeitas externamente, como: pagamento e tempo de serviço |
| Necessidades de Alta Ordem | Sociais Estima Auto-realização | Necessidades satisfeitas internamente. |

Tabela 02: Necessidades de baixa ordem e Necessidades de alta ordem.
Fonte: Zanelli (2004)

Para Zanelli (2004, p.150), a Teoria de Maslow leva em consideração, basicamente, as necessidades biológicas humanas e estão em uma ordem que deixa bem claro que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal. Para que esse desenvolvimento siga um curso livre, é preciso que as necessidades inferiores (fisiológicas) sejam praticamente todas satisfeitas e as necessidades superiores (sociais) servem para motivar o indivíduo (Figura 3).

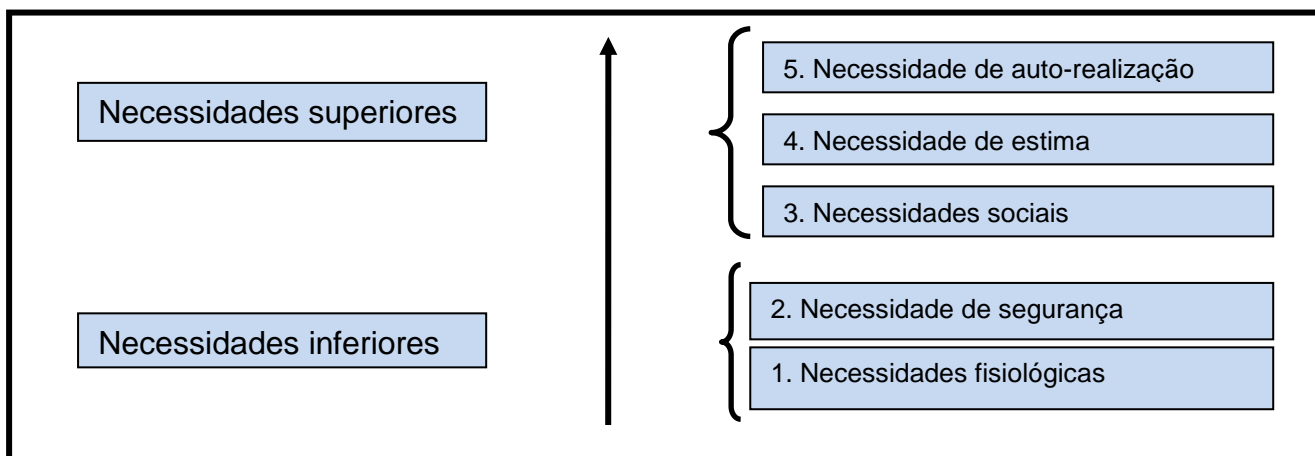


Figura 03: Hierarquia das Necessidades de Maslow.
Fonte: Zanelli (2004)

2.3.6 Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg

Herzberg formulou a chamada *Teoria dos dois fatores* para a análise do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Para o autor dois elementos são determinantes no comportamento das pessoas, segundo Nogueira (2007, p.142), são eles:

1. Fatores higiênicos: também denominados fatores extrínsecos ou ainda fatores ambientais. Estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima organizacional, os regulamentos internos etc. Como todas essas condições são decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas.
2. Fatores motivacionais: também denominados fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização.

A Teoria dos Dois Fatores foi proposta por Frederick Herzberg, segundo Robbins (1998, p.110), essa Teoria relata que a relação do indivíduo com o seu trabalho é básica, e que sua atitude em relação a este trabalho é determinante no sucesso ou o fracasso do indivíduo. Herzberg evidenciou em seus trabalhos que as respostas que as pessoas davam quando estavam satisfeitas eram significativamente diferenciadas daquelas que não estavam satisfeitas em seus locais de trabalho. Quando os indivíduos se sentiam bem em relação ao seu trabalho, eles tendiam a atribuir essas características a si mesmas, mas quando

estavam insatisfeitos, tendiam a evidenciar fatores extrínsecos como a política, a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais e condições de trabalho.

Para Herzberg, o oposto de satisfação é a não-satisfação e o oposto de insatisfação é não-insatisfação, tirar fatores insatisfatórios de um trabalho não faz o trabalho, necessariamente, satisfatório. Supervisores ou gerentes que tentam tirar do local do trabalho fatores que criam insatisfação em seus funcionários podem ter sim ter um certo tempo de paz, mas isso não quer dizer que o problema foi resolvido e que sua atitude motivou os trabalhadores. (ROBBINS, 1998, p.111)

Ao término do embasamento teórico fica demonstrada a relevância da QVT – Qualidade de Vida no Trabalho e das Teorias Motivacionais para a saúde das empresas o que servirá de subsídio para a confrontação com a pesquisa de campo realizada.

3 MÉTODO

Nesse capítulo foi descrita a sistemática utilizada para a pesquisa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e motivação na Aguiar de Vasconcelos, requisito para o término do curso de administração no Uniceub.

Para a pesquisa, foi utilizada a classificação apresentada por Vergara (2004,p.45), que possui dois aspectos: quanto ao fim está relacionado ao modo de abordar o problema formulado e quanto ao meio tem-se à maneira em si, de investigação. A abordagem foi feita por meio de revisão bibliográfica com uma confrontação com a pesquisa de campo cujo instrumento foi um questionário.

3.1 EMPRESA PESQUISADA – AGUIAR DE VASCONCELOS

A Aguiar de Vasconcelos Ltda foi fundada, em 1982. A empresa, de característica familiar, e está em sua terceira geração de integrantes. Nesse período a empresa especializou-se na intermediação de venda e locação de imóveis residenciais e comerciais de terceiros, administração e consultoria imobiliária. Conta com uma equipe de corretores e com um advogado para a análise de documentos e elaboração de contratos, buscando atendimento personalizado para cada cliente.

A Imobiliária Aguiar de Vasconcelos está estruturada de forma a garantir o suporte necessário ao cumprimento da missão e visão da empresa. Além disso, deve assegurar, com eficiência e rapidez, a administração interna e o atendimento aos clientes. Para o trabalho em questão foi feito um estudo com os funcionários da imobiliária

3.2 PARTICIPANTES

Atualmente a Aguiar de Vasconcelos conta com 15 funcionários, assim distribuídos: 01 Diretor Presidente, 02 Diretores, 03 Corretoras, 01 Advogada, 01 Secretária de Vendas, 01 Secretária de Aluguel, 02 Recepcionistas, 01 Copeira, 01 Financeiro, 02 Motoristas. Totalizando 10 funcionários do sexo feminino e 5 do sexo masculino.

3.3 INSTRUMENTOS

A técnica de pesquisa utilizada foi o questionário (Anexo A) composto de 25 (vinte e cinco) perguntas fechadas, com adaptações ao modelo de Walton (*apud* FERNANDES, 1996, p.48)

O instrumento de pesquisa foi o questionário com um conjunto de questões, relacionadas ao problema de pesquisa e aos objetivos do estudo, foi aplicado diretamente, e buscou-se a impessoalidade e a uniformidade na avaliação de uma situação para outra; as perguntas foram fechadas. O questionário avalia a relação existente entre a QVT e a Motivação dos funcionários.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada na empresa onde os questionários foram deixados com o supervisor, que teve a responsabilidade de aplicar os questionários na Imobiliária e devolve-los preenchidos, tendo como prazo 24 (vinte e quatro) horas. Todos os questionários foram devidamente preenchidos.

Os dados foram tabulados e analisados por meio do programa excell e os resultados foram demonstrados por gráficos com a respectiva análise.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem por objetivo a explicitação dos resultados obtidos na pesquisa e sua análise considerando os objetivos propostos pela pesquisa.

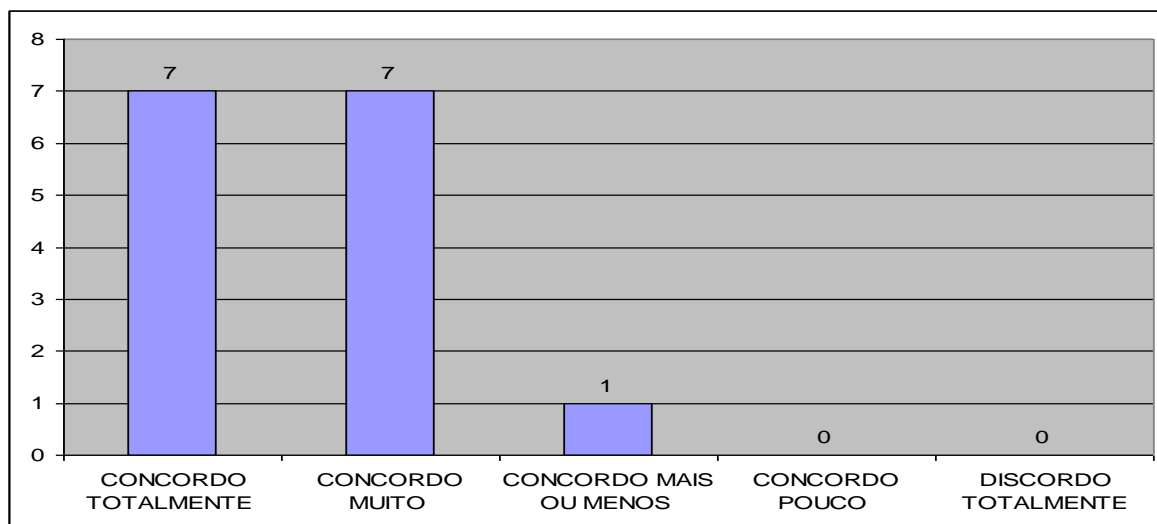


Gráfico 1: Os funcionários são tratados igualmente na organização

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 1 está relacionado com o tratamento recebido pelos funcionários em relação à organização, sendo que 46% concordam totalmente que são bem tratados pela organização e 46% concordam muito, sendo que 8% concordam mais ou menos.

No modelo de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48), o tratamento igualitário está vinculado a variável compensação justa e adequada, que remete para uma remuneração justa e adequada. Em sua análise o autor estabelece a necessidade de equidade interna e externa inclusive no que diz respeito a compatibilização do salário entre os funcionários e a realidade do mercado.

A pesquisa mostra que na empresa existe equidade, o que faz com que os funcionários se sintam mais motivados a trabalhar, pois são tratados com respeito,

sem importar o cargo que ocupam, são tratados de maneira igual perante a todos da empresa.

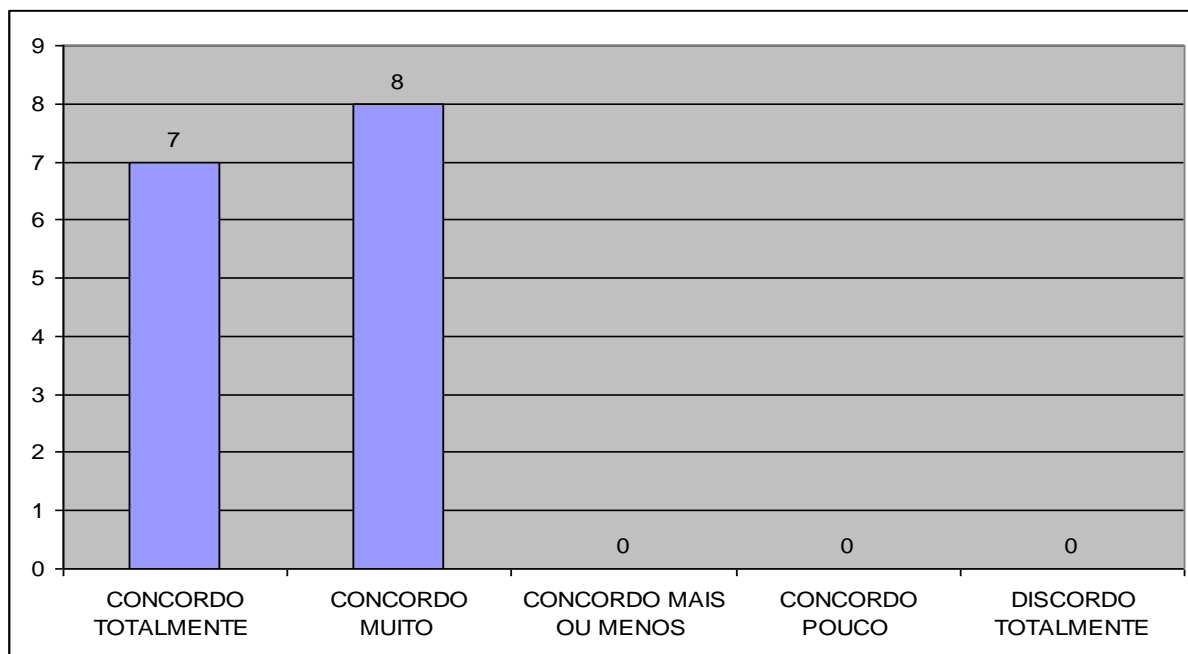


Gráfico 2: Os funcionários são motivados a construir um ambiente de parceria

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 2 demonstrou que funcionários são motivados a construir um ambiente de parceria na organização, assim, 46% concordam totalmente que são bem tratados pela organização e 54% concordam muito.

A construção de um ambiente de parceria está vinculado a categoria analítica de Integração Social na Organização e envolve, de acordo com Walton (apud Fernandes, 1996, p.51), um grau de relacionamento com auxílio recíproco, e apoio sócio-emocional com forte senso comunitário.

Conforme o gráfico 2, o ambiente de parceria é percebido constantemente e contribui para que as tarefas sejam desenvolvidas de maneira eficiente e eficaz tendo em vista o auxílio mútuo no grupo. Essa visão possibilita um elo forte de comprometimento entre os colaboradores e a empresa.

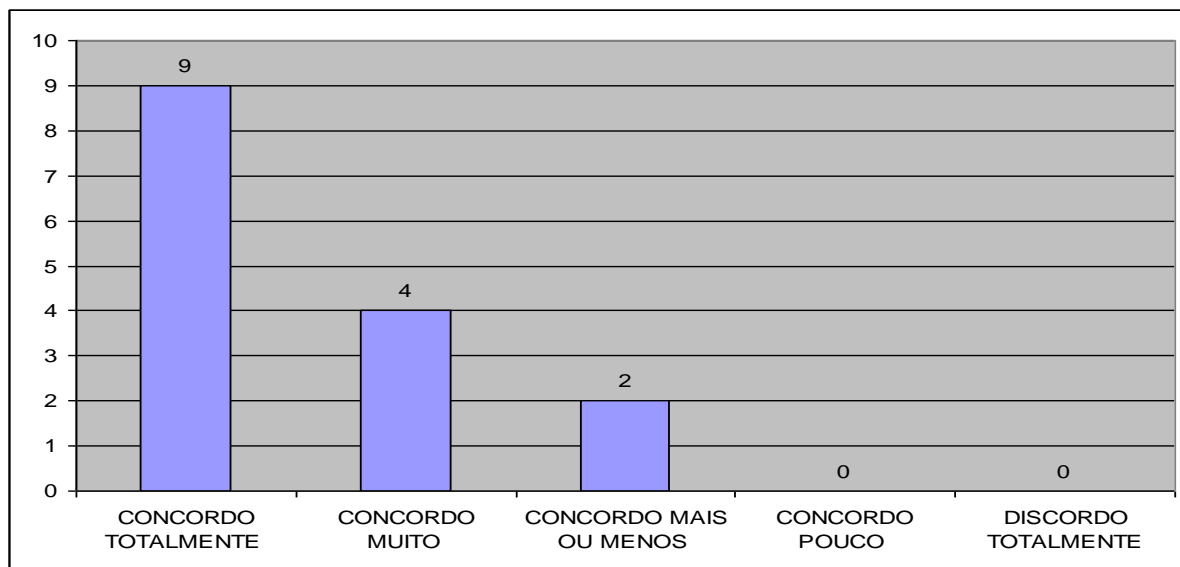


Gráfico 3: O reconhecimento que recebo de meus colegas é um elemento motivador

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 3, tem por intenção demonstrar se o reconhecimento recebido pelos colegas é um elemento motivador, sendo que 60% concordam totalmente que são bem tratados pela organização, 26% concordam muito e 14% concordam mais ou menos.

A pesquisa demonstra que existe o reconhecimento por parte dos colegas que reflete no contrato psicológico, abordado por Bowditch (1992) na medida em que diz respeito à expectativa da pessoa em relação à organização e a oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Os fatores psicológicos, na perspectiva de pertencimento e de acolhimento são determinantes para a motivação do funcionário.

É importante destacar que o envolvimento do funcionário na Aguiar de Vasconcelos decorre de um processo participativo que utiliza a capacidade dele e é idealizado para estimular o aumento do comprometimento com o sucesso da organização. Portanto remete ao envolvimento do funcionário nas decisões que afetam e aumentam a autonomia e o controle sobre sua vida no trabalho, isso gera motivação e comprometimento, aumentando assim a produção e a satisfação.

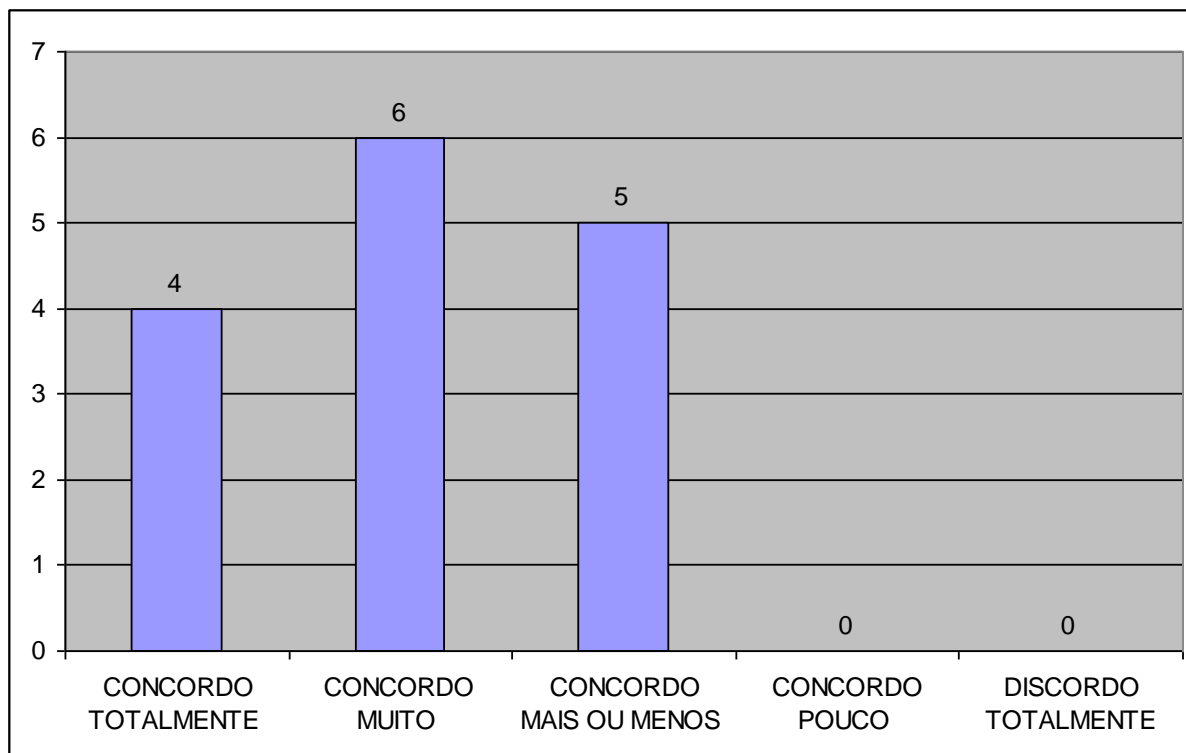


Gráfico 4: Os salários estão dentro da realidade de mercado

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

No gráfico 4, o objetivo é verificar se o salário é compatível com a realidade de mercado. Dos questionados 26% concordam totalmente, 40% concordam muito e 34% concordam mais ou menos.

Essa compatibilidade salarial com a realidade de mercado é encontrada na primeira categoria do modelo de Walton (apud Fernandes, 1996, p.48) que trata da Compensação Justa e Adequada, em que o autor destaca a importância do salário no status do funcionário e que se manifesta como ganho material e produz o reconhecimento dos familiares e da sociedade sendo esse um forte motivador profissional.

Por meio dos salários se tem o estabelecimento do padrão de vida do empregado, no que diz respeito ao seu conforto, as reservas financeiras e a sua capacidade de assistir seus familiares.

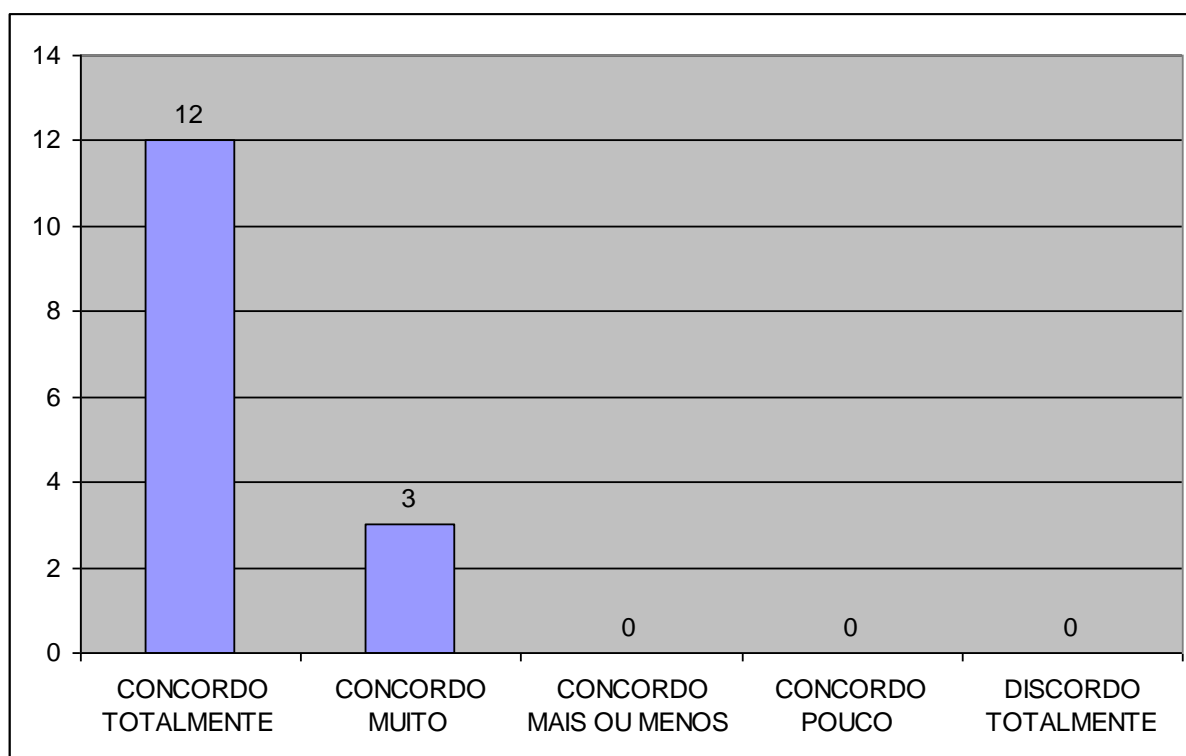


Gráfico 5: As jornadas de trabalho são respeitadas

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

No gráfico 5, a intenção é verificar o respeito às jornadas de trabalho. Nessa, 80% concordam totalmente e 20% concordam muito.

A jornada de trabalho está inserida na segunda categoria de análise construída por Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48) em que o autor aborda às condições de trabalho e sua vinculação a horários razoáveis e definidos.

O gráfico 5 reflete que existe o respeito pela jornada de trabalho e aos direitos do funcionário com repercussão numa postura de pertencimento a organização e com reflexos no universo motivacional.

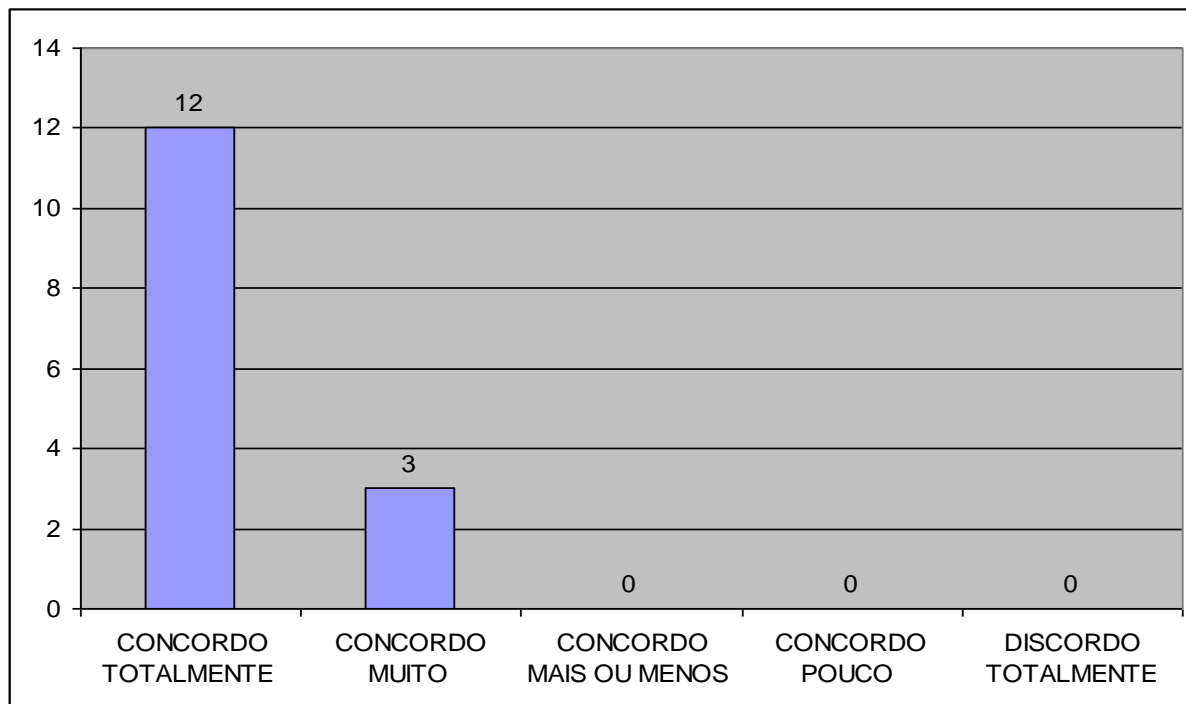


Gráfico 6: Existe a compatibilidade de carga de trabalho entre os funcionários

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

No gráfico 6, o objetivo é a compatibilidade da carga de trabalho entre os funcionários. Dentre os questionados 80% concordam totalmente e 20% concordam muito.

A compatibilização da carga de trabalho é a segunda variável de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48), numa perspectiva de limites em tarefas. É de fundamental importância que a tarefa esteja de acordo com a capacidade do funcionário e que seja definido prazos compatíveis com a possibilidade de realização.

Na Aguiar de Vasconcelos tem-se uma preocupação com a alocação adequada das atividades entre os funcionários. Assim, evita-se conflitos, pois cada setor da empresa tem suas metas e tarefas para serem feitas, tentando respeitar ao máximo a carga de trabalho de cada funcionário, como mostra o gráfico a cima.

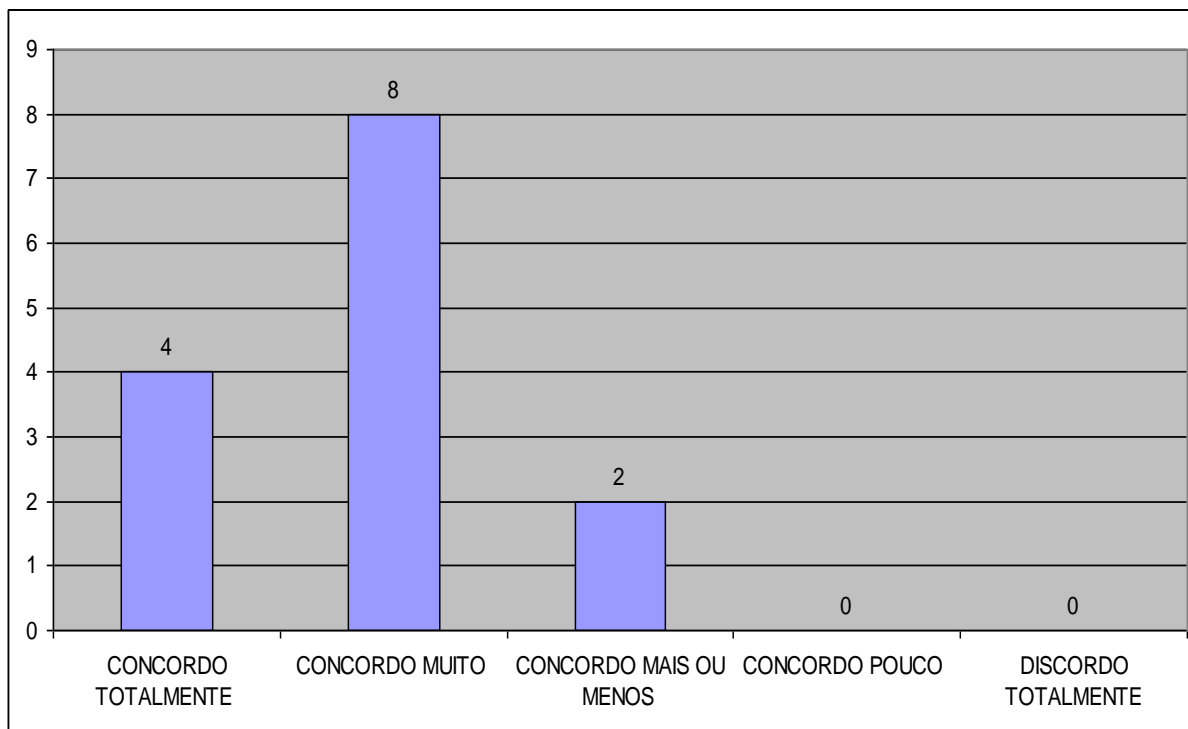


Gráfico 7: O ambiente de trabalho é motivador

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 7 busca analisar se o ambiente de trabalho é motivador, assim, 26% concordam totalmente, 53% concordam muito e 14% concordam mais ou menos.

Esse quesito está vinculado a segunda categoria de análise de Walton e envolve não apenas o espaço físico, mas o oferecimento de material adequado para a realização de tarefas. Também está inserida a lógica dos fatores higiênicos de Frederick Herzberg na perspectiva dos fatores extrínsecos ou fatores ambientais. Para Herzberg o ambiente que rodeias as pessoas e as condições para o desempenho de sua atividade são fortes variáveis motivacionais. (NOGUEIRA, 2007,p.142)

Na Aguiar de Vasconcelos o ambiente físico e a distribuição clara das tarefas bem como os meios para sua execução são percebidos na pesquisa e no cotidiano motivacional da organização.

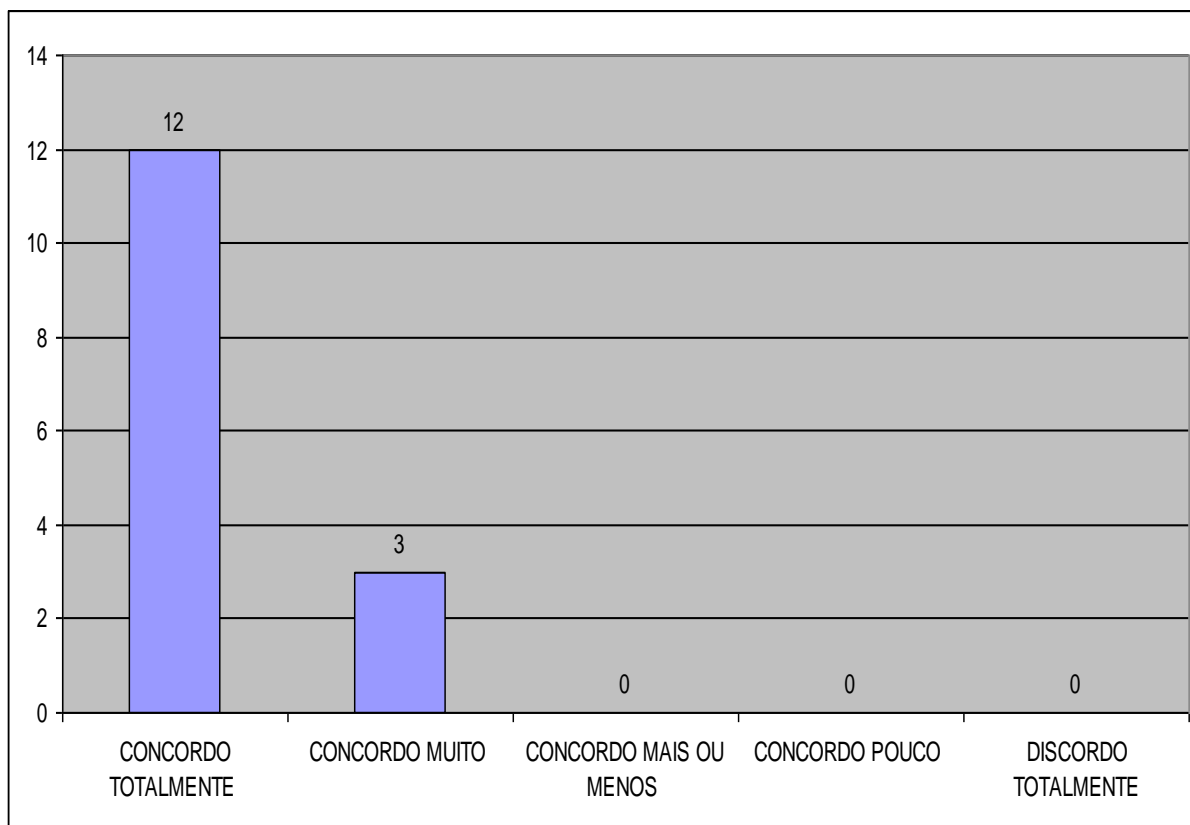


Gráfico 8: O ambiente físico favorece as relações com os clientes e funcionários

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 8, demonstra se o ambiente físico favorece as relações com os clientes e funcionários, 80% concordam totalmente e 20% concordam muito.

Para Herzberg os fatores motivacionais baseiam-se em necessidades subjetiva, onde o trabalhador sente-se motivado quando a atividade que executa lhe confere a sensação de realização, reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento pessoal. (NOGUEIRA, 2007, p.142)

O ambiente físico de uma imobiliária deve ser projetado com muita luminosidade e amplos espaços para oferecer a sensação de mobilidade e de clareza. O mobiliário deve ser organizado de forma sistematizada evitando a idéia de desorganização o que oferece ao cliente uma boa impressão da empresa e permite que os funcionários tenham facilidade na localização dos objetos para suas tarefas, isso faz com que a maioria dos funcionários esteja completamente satisfeitos, como mostra o Gráfico 8.

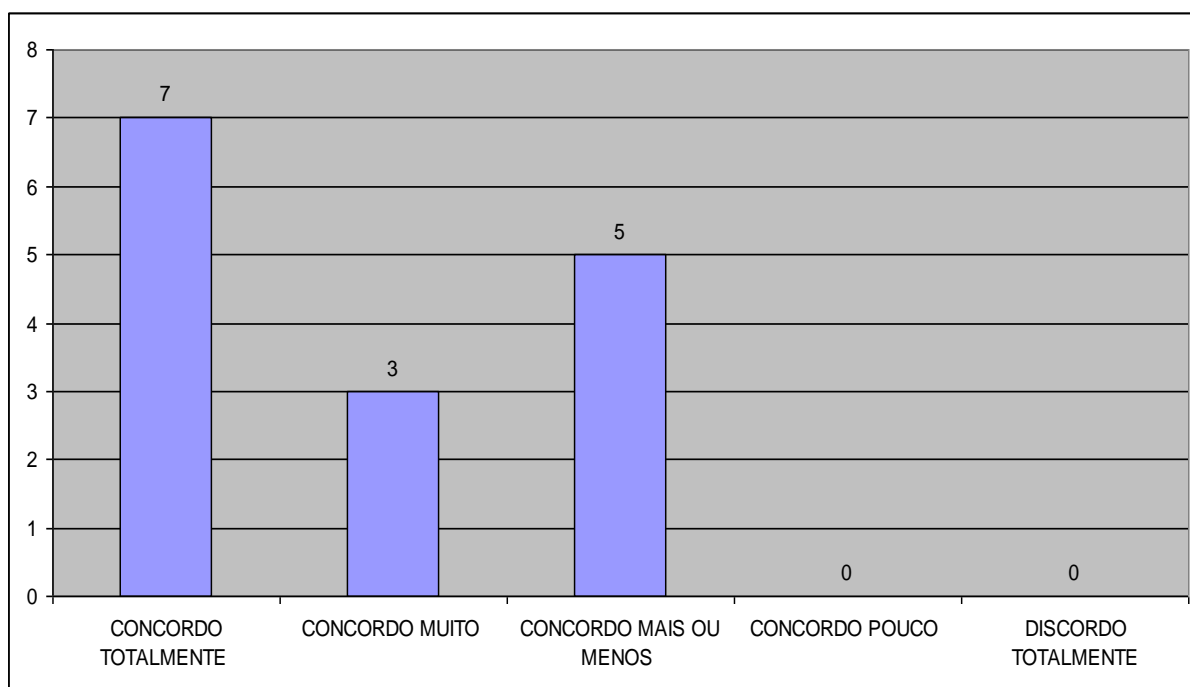


Gráfico 9: O nível de estresse é administrável

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 9 trata da administração do nível de estresse, sendo que 46% concordam totalmente, 20% concordam muito e 34% concordam mais ou menos.

Em uma organização, tanto o gerente com os funcionários, atuam na linha de frente e sentem o estresse físico e emocional e esse estresse decorre da sobrecarga de tarefas, das pressões e exigência que o funcionário é exposto no seu cotidiano. A administração intermediária pode ser um dos locais mais estressantes em uma organização em virtude da necessidade de demonstrar resultados, de apresentar um bom desempenho, e o sentimento de culpa pelo não sucesso e terminam sendo espremidos emocionalmente. (ALBRECHT, 1998)

A atividade imobiliária é geradora de estresse, pois os recursos envolvidos são elevados, se trabalha muito com prazos e com o aumento do salário através de comissões de vendas, todos esses aspectos estão vinculados com a imagem da empresa e os funcionários são cobrados diariamente.

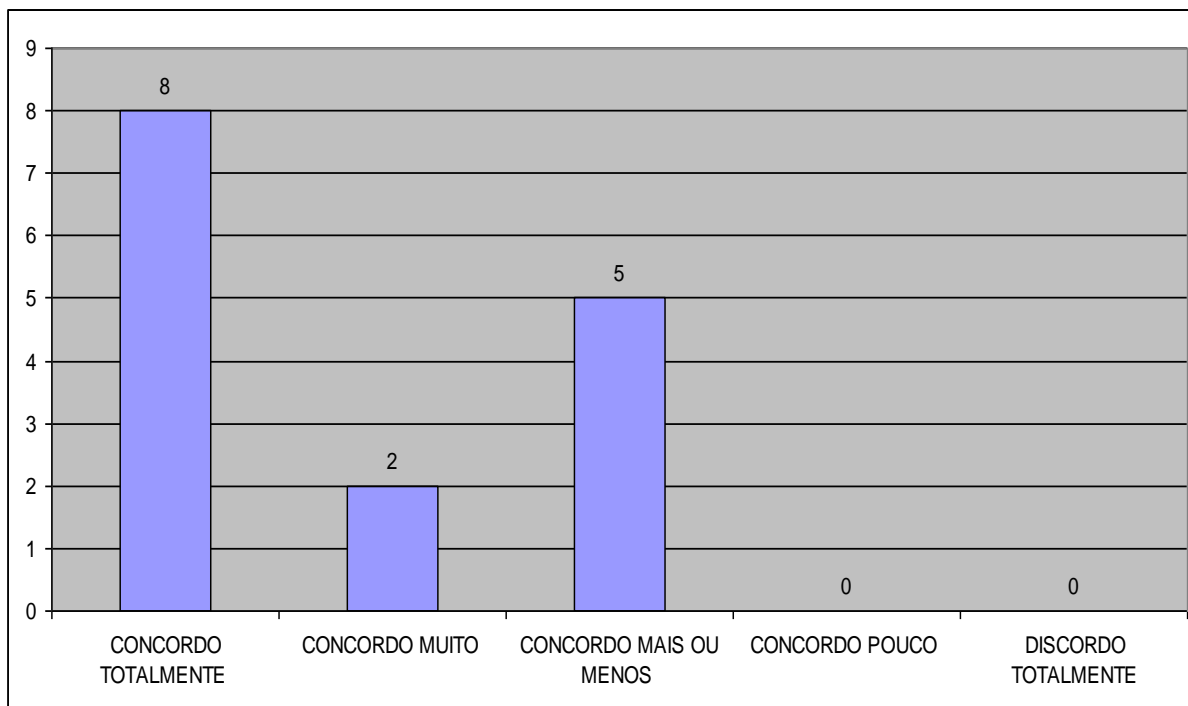


Gráfico 10: Existe, por parte da empresa, a preocupação com a motivação dos funcionários

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

No gráfico 10, demonstra-se a empresa se preocupa com a motivação dos funcionários, no qual 53% concordam totalmente, 13% concordam muito e 34% concordam mais ou menos.

Na questão motivacional o gerente tem um papel fundamental, sendo essa uma das suas principais responsabilidades. A influência gerencial sobre os subordinados deve ser feita por meio de uma liderança eficaz com uma motivação contínua da equipe de maneira a ser dinamizadora e impulsionadora do comportamento humano. (ALBRECHT, 1998)

Os gerentes devem buscar estabelecer uma dinâmica em que as responsabilidades são bem definidas dentro do perfil de cada funcionários para que esses se sintam em condições de oferecer os melhores resultados para a empresa. Uma coisa que motiva alguns colaboradores, não necessariamente motivará o restante, pelo contrário, pode até desmotivar certas pessoas, ou seja, para motivar os colaboradores de uma empresa não adianta fazer ações únicas de tempo em tempo, tem que ser ali no dia a dia da empresa, sempre escutando a todos e tentando melhorar o local de trabalho.

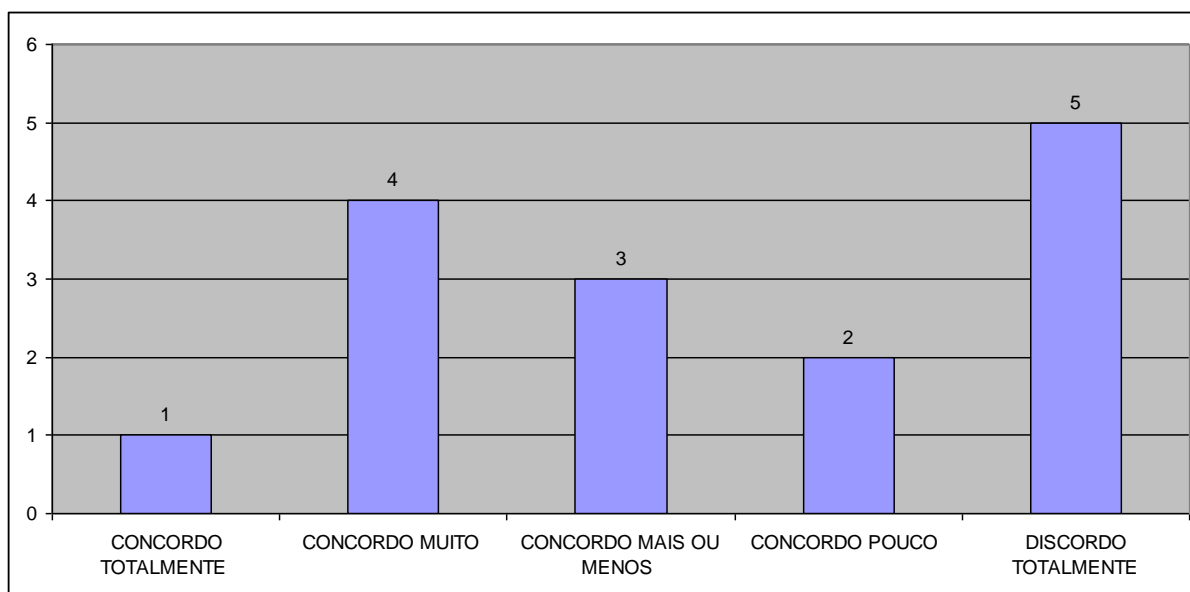


Gráfico 11: A empresa oferece autonomia para o funcionário

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 11 evidencia a autonomia dada pela empresa para os funcionários, sendo que 6% concordam totalmente, 26% concordam muito, 20% concordam mais ou menos, 13% concordam pouco e 35% discordam totalmente.

O oferecimento de autonomia está inserido na variável Uso e Desenvolvimento de Capacidades de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48), onde autor considera a autonomia numa perspectiva de liberdade e independência oferecidas aos funcionários para a execução de tarefas, tendo em mente as habilidades e possibilidades do indivíduo dentro da organização.

O funcionário está diretamente relacionado a um processo participativo que envolva a sua capacidade de idealização e, conseqüentemente, um aumento do comprometimento com a organização, portanto, envolver o funcionário em processo decisórios por meio de autonomia, faz com que ele sinta-se motivado e com isso aumenta-se tanto a produtividade como a satisfação.

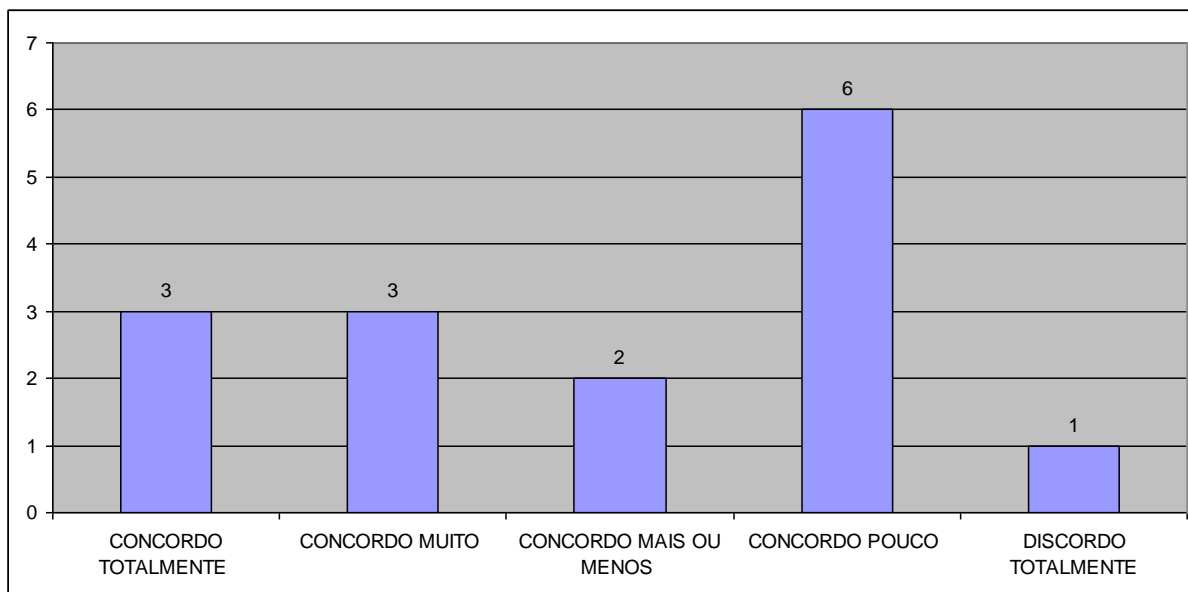


Gráfico 12: As tarefas são bem determinadas

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 12 trata das definições das tarefas. Dentre os entrevistados 20% concordam totalmente, 20% concordam muito, 13% concordam mais ou menos, 40% concordam pouco e 7% discordam totalmente.

A determinação das tarefas está incluso na categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48).

O desempenho humano depende de diversos fatores que interagem entre si de forma dinâmica. Por isso, os objetivos e metas devem ser explicitados e as tarefas detalhadas para que o funcionário atinja os objetivos e metas organizacionais. O gráfico 12 nos mostra que os colaboradores da Aguiar de Vasconcelos não estão tão satisfeitos em relação as tarefas de cada um, isso faz com que se sintam desmotivados ao desempenhar certas atividades atribuídas. As tarefas tem que ser muito bem determinadas, pois só assim os supervisores ou gerentes conseguem cobrar de quem é devido aquela responsabilidade, caso contrário, todos ficam perdidos sem saber quem tem responsabilidade com o que e com isso ficam desmotivados em seu ambiente de trabalho.

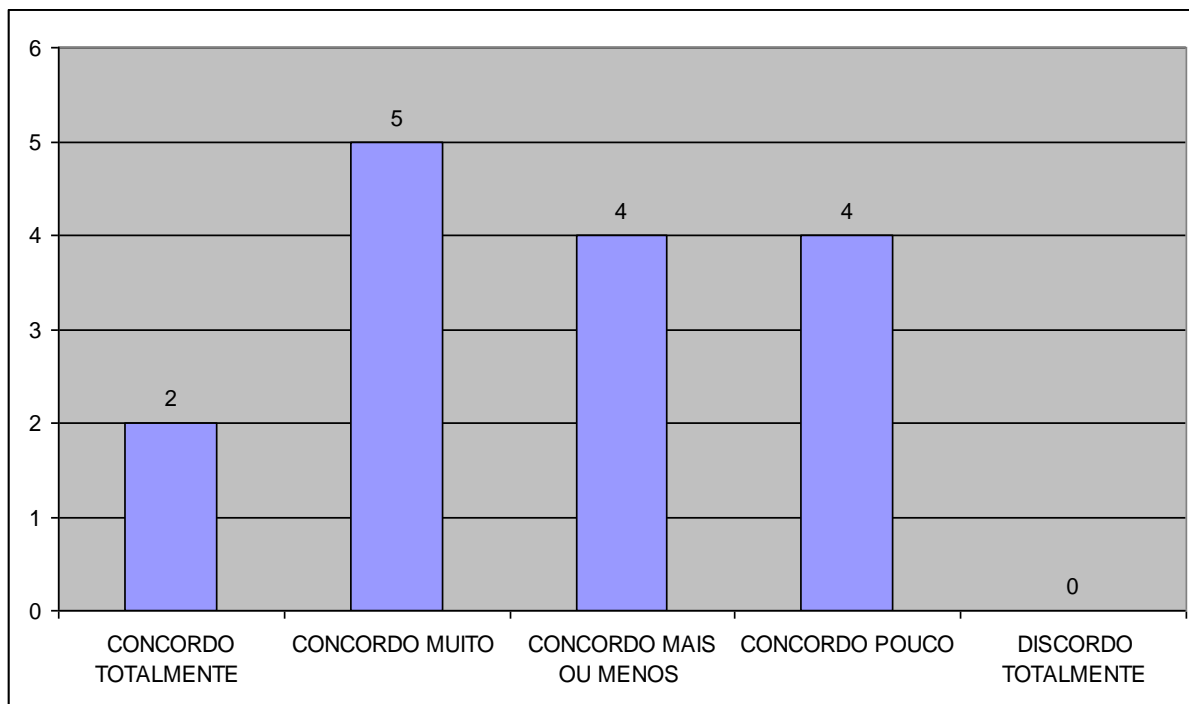


Gráfico 13: Existe a compatibilidade da carga de trabalho entre os funcionários

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 13 trata da compatibilização da carga de trabalho entre os funcionários, assim, 14% concordam totalmente, 34% concordam muito, 26% concordam mais ou menos, 26% concordam pouco.

A distribuição adequada de tarefas, está inclusa na categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48), numa compreensão de um forte instrumento motivacional, pois é geradora de reconhecimento.

Os dados demonstram que 26% dos pesquisados concordam pouco com a compatibilidade de trabalho entre os funcionários. Esse resultado se deve a sobrecarga que alguns corretores, secretárias e recepcionistas têm em função do momento imobiliário de Brasília, mas a empresa deve buscar por algum meio resolver esse problema, assim os funcionários não se sentirão discriminados perante os outros que tem menos tarefas e responsabilidades.

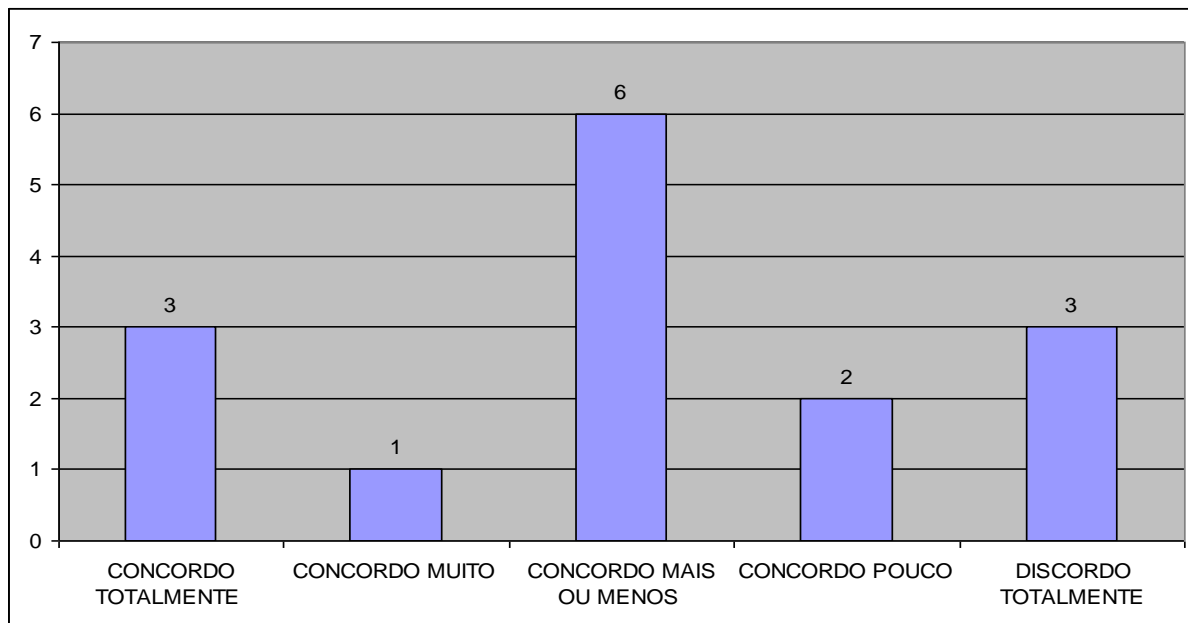


Gráfico 14: Os funcionários recebem feedback de suas atividades, o que é um elemento motivador

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 14 demonstra se os funcionários recebem feedback numa perspectiva motivadora. Destes, 20% concordam totalmente, 7% concordam muito, 40% concordam mais ou menos, 13% concordam pouco e 20% discordam totalmente.

Para Zanelli (2004, p.150) na motivação existe uma energia ou força que impulsiona o indivíduo a agir, ou seja, são os motivos que produzem determinado comportamento por isso é de fundamental importância o feedback como recurso motivacional

Os colaboradores devem ser treinados para perceberem que por menor que seja sua atividade ela afeta diretamente no objetivo final da organização, quando ocorre o fechamento de um negócio toda a cadeia de serviços deve ser informada e prestigiada. E pelo gráfico 14, nota-se que isso não vem acontecendo como deveria dentro da empresa, pois 40% dos pesquisados concordam mais ou menos e 20% discordam totalmente, esse índice está muito alto, e a empresa deve se empenhar para resolver esse problema de feedback, uma vez que os colaboradores são os

que levam a empresa a chegar naquele patamar, então, deve-se a eles os resultados que ela alcança.

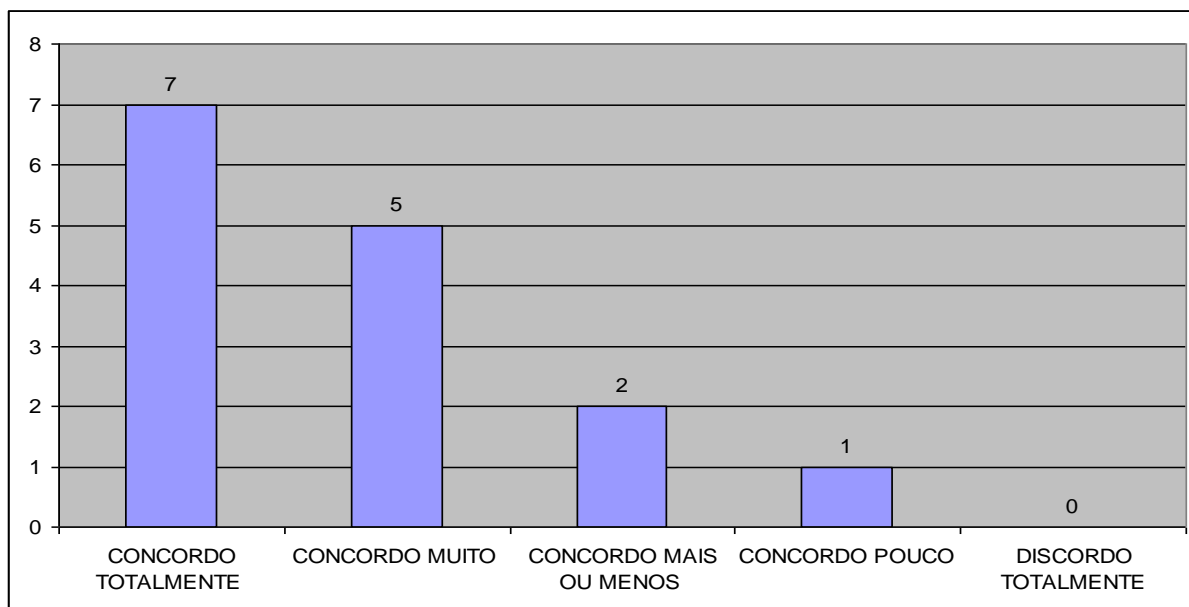


Gráfico 15: A possibilidade de progressão na carreira é um elemento motivador

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 15 evidencia a possibilidade da progressão dentro da empresa como um elemento motivador. Dentre os pesquisados, 46% concordam totalmente, 34% concordam muito, 13% concordam mais ou menos, 7% concordam pouco.

A progressão na carreira trata da Oportunidade de Crescimento e Segurança, e está prevista na quarta categoria analítica de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48) e diz respeito a oportunidade oferecida em uma carreira e a segurança. Para Walton existe um estreito vínculo das oportunidades oferecidas e a educação formal. Nessa perspectiva se faz necessário a promoção e expansão de atividades para que se evite a obsolescência e a manutenção do emprego.

Na empresas existe a preocupação com a progressão funcional e com uma política de recursos humanos, voltados para o desenvolvimento dos funcionários, mas que tem deixado a desejar no oferecimento de mais autonomia e poder de decisão. É preciso a construção de uma concepção básica na empresa que sinalize para a possibilidade de promoção e crescimento na carreira, bem como a de

realização de trabalhos desafiadores e importantes. Por isso é fundamental a participação em projetos geradores de experiências e realização profissional.

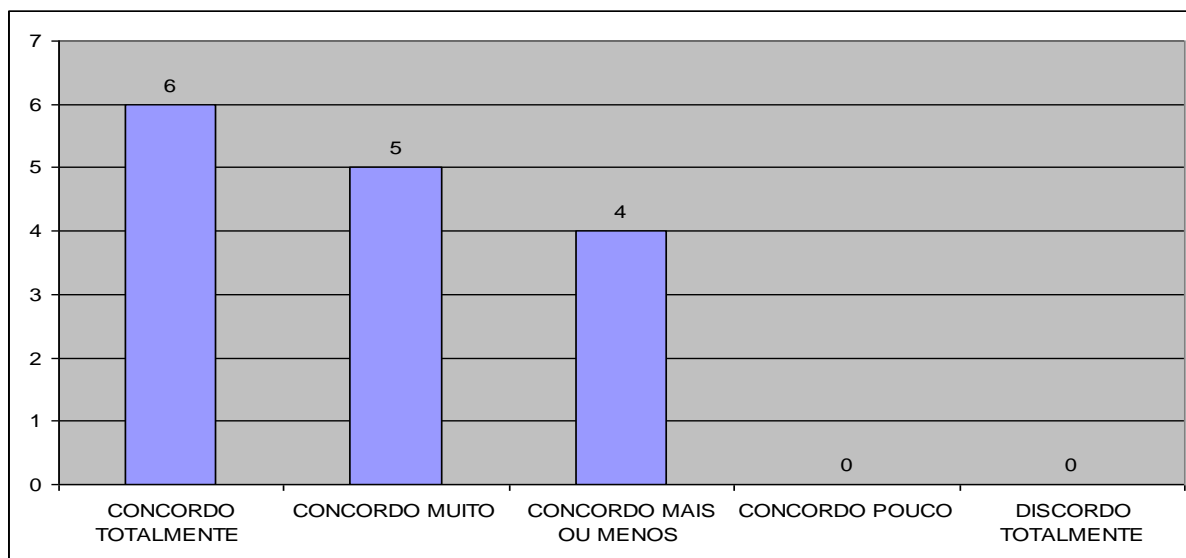


Gráfico 16: A empresa permite o crescimento pessoal

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 16 verifica se a empresa possibilita o crescimento pessoal para os funcionários, sendo que 40% concordam totalmente, 34% concordam muito e 26% concordam mais ou menos.

Crescimento Pessoal está dentro de Oportunidade de Crescimento e Segurança, e está prevista na quarta categoria analítica de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48). A necessidade de auto-realização está no topo da pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow e envolve o potencial da pessoa e sua trajetória de vida. É a plena realização do potencial e de talentos individuais. (NOGUEIRA, 2007,p.142)

Existe na organização uma preocupação com a melhoria na formação dos funcionários e conforme melhoram seu grau de instrução ou realizam uma capacitação suas tarefas são enriquecidas com respectivo aumento salarial.

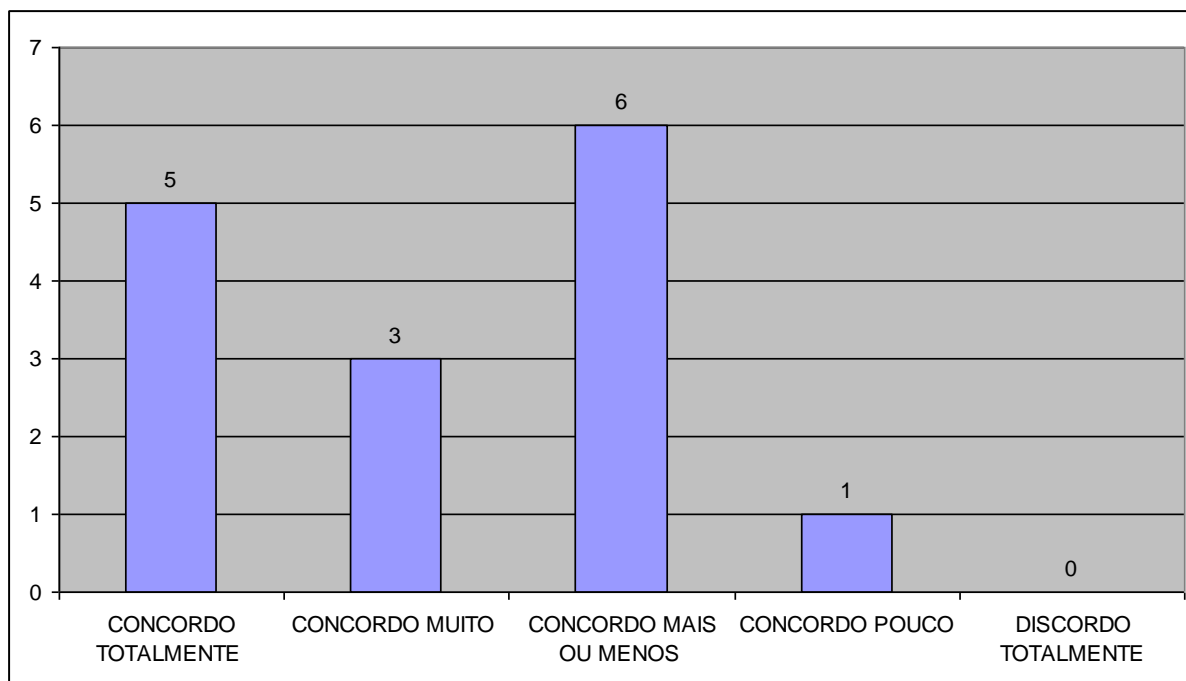


Gráfico 17: Existe igualdade de oportunidades entre os funcionários

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 17 considera a igualdade de oportunidades entre os funcionários. Destes, 34% concordam totalmente, 20% concordam muito, 40% concordam mais ou menos e 6% concordam pouco.

Essa lógica de igualdade de oportunidade entre os funcionários é contemplada na variável Integração Social na Organização de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48) e diz respeito a boa convivência entre os funcionários e sua repercussão na integração social. A integração social é entendida como igualdade de oportunidades e remete para a ausência de discriminação, auxílio recíproco e o senso comunitário.

O fato do item “concordo mais ou menos” ter tido o resultado de 40%, pode-se dar ao fato da empresa ser familiar, com isso alguns funcionários sentem que não tem as mesmas oportunidades que alguém da família teria. Isso deve ser mudado para que todos os funcionários se sintam como os outros, ali dentro da empresa.

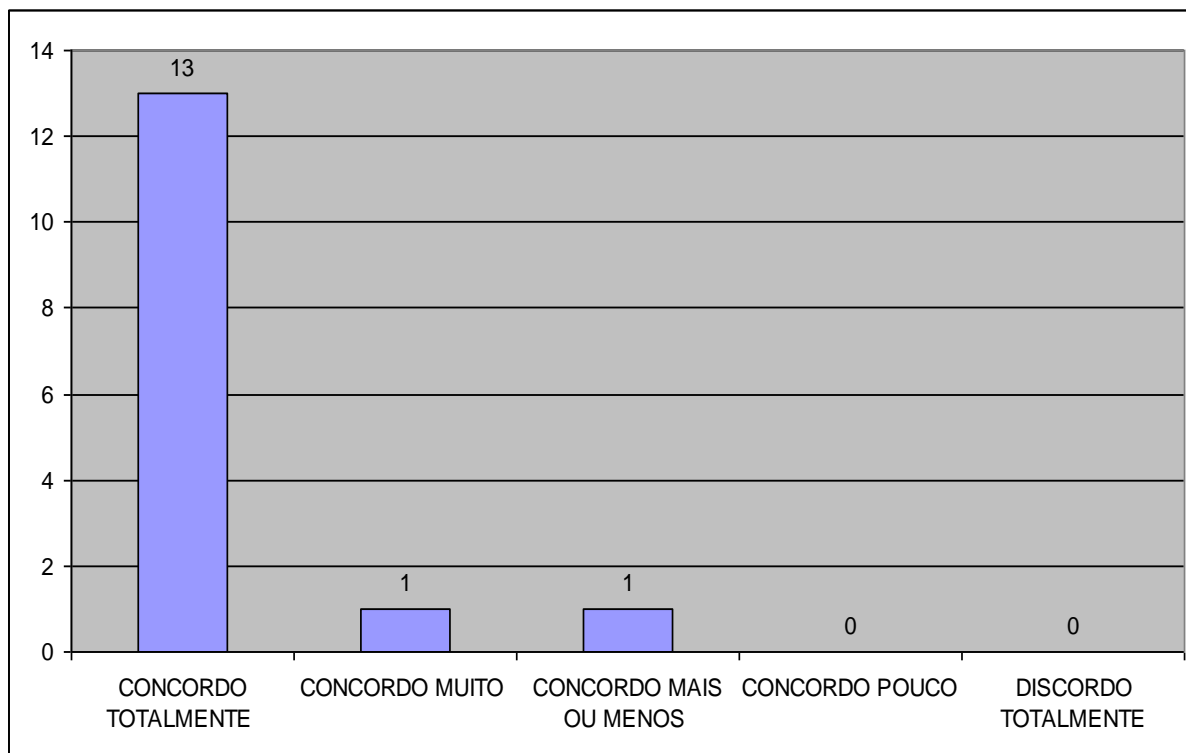


Gráfico 18: Há preocupação com a qualidade dos relacionamentos

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

Sobre a preocupação com a qualidade dos relacionamentos, o gráfico 18 demonstra que 78% concordam totalmente, 6% concordam muito e 6% concordam mais ou menos.

Como no item anterior a qualidade dos relacionamentos está contida na variável Integração Social na Organização de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48). Para Maslow as necessidades sociais envolvem a vida associativa do indivíduo e a aceitação dos colegas, amigos. Quando as necessidades sociais não estão satisfeitas, a pessoa passa a ser resistente e hostil com relação às pessoas a sua volta. (NOGUEIRA, 2007, p.141)

Esse é um dos pontos mais fortes dentro da organização, pois por não serem muitos os funcionários, são apenas 15 (quinze), eles se conhecem bem e sabem que o bom relacionamento é fundamental para manter o clima e o bom ambiente organizacional.

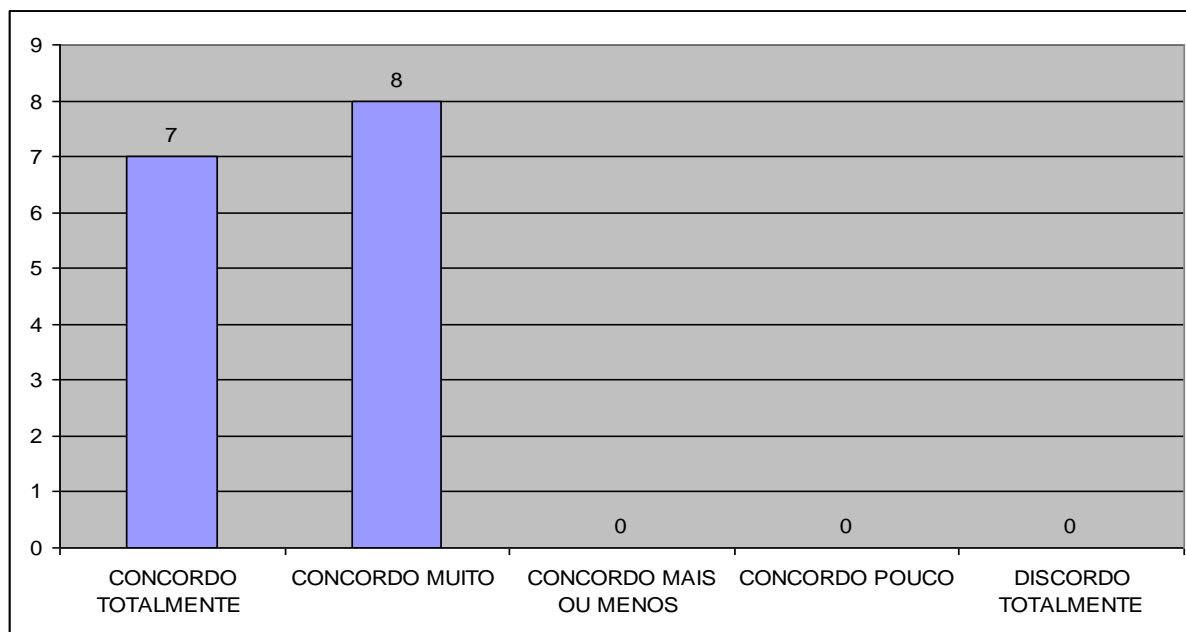


Gráfico 19: Existe o senso comunitário na empresa

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

Quanto a existência de um senso comunitário na empresa, 46% concordam totalmente e 54% concordam muito.

O senso comunitário é importante, pois se constrói vínculos de integração na equipe Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.55) destaca a necessidade de coibir preconceitos no ambiente de trabalho e uma forma de garantia de condições mínimas de respeito. O uso de brincadeiras de mal gosto, que num primeiro momento parecem inofensivas, podem gerar conflitos de relacionamentos. Essa visão traz a necessidade de respeito por aquilo que as pessoas são, mesmo havendo divergências com gostos pessoais, idéias ou profissionalmente.

Nota-se que na Aguiar de Vasconcelos existe uma grande intimidade entre os funcionários, mas existe uma maturidade no que concerne à individualidade e às convicções individuais.

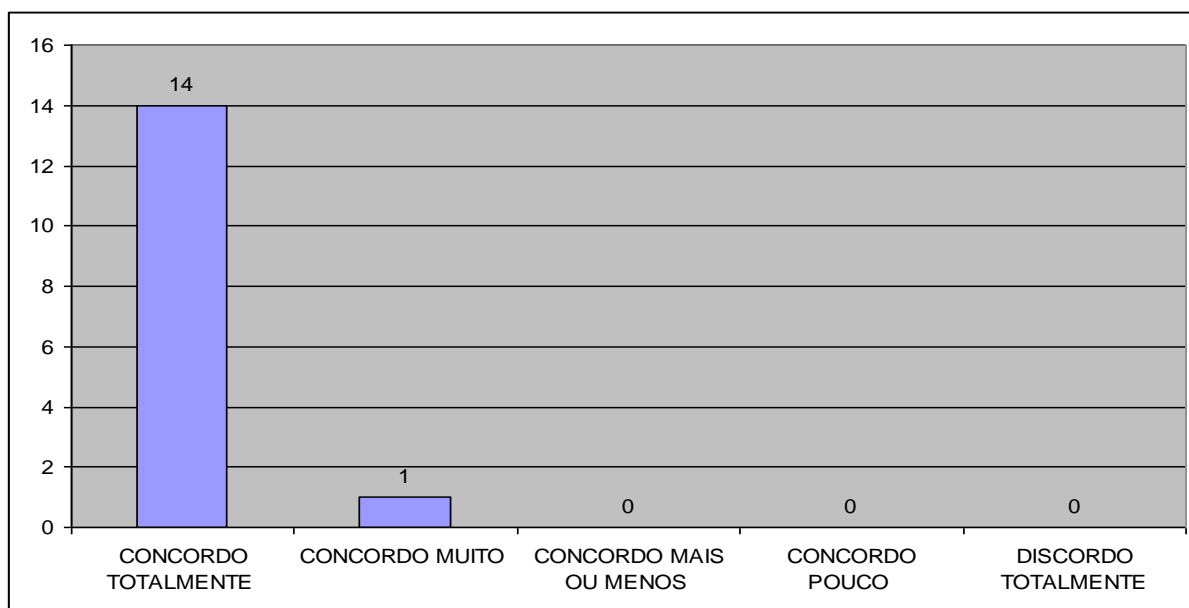


Gráfico 20: Os direitos trabalhistas são respeitados

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

No que se refere aos direitos trabalhistas, 93% concordam totalmente e 7% concordam muito.

O item os direitos trabalhistas são respeitados é considerado na variável Constitucionalismo do modelo de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48) e trata da relação existente entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a obediência das normas e procedimentos manifestos nos direitos e os deveres dos trabalhadores. Dentre os elementos componentes dessa variável tem-se a privacidade pessoal, a liberdade de manifestação e o respeito a posições pessoais.

Para manter a boa imagem e consciente que o funcionário satisfeito é o seu maior patrimônio a Aguiar de Vasconcelos é exigente no cumprimento dos direitos trabalhistas.

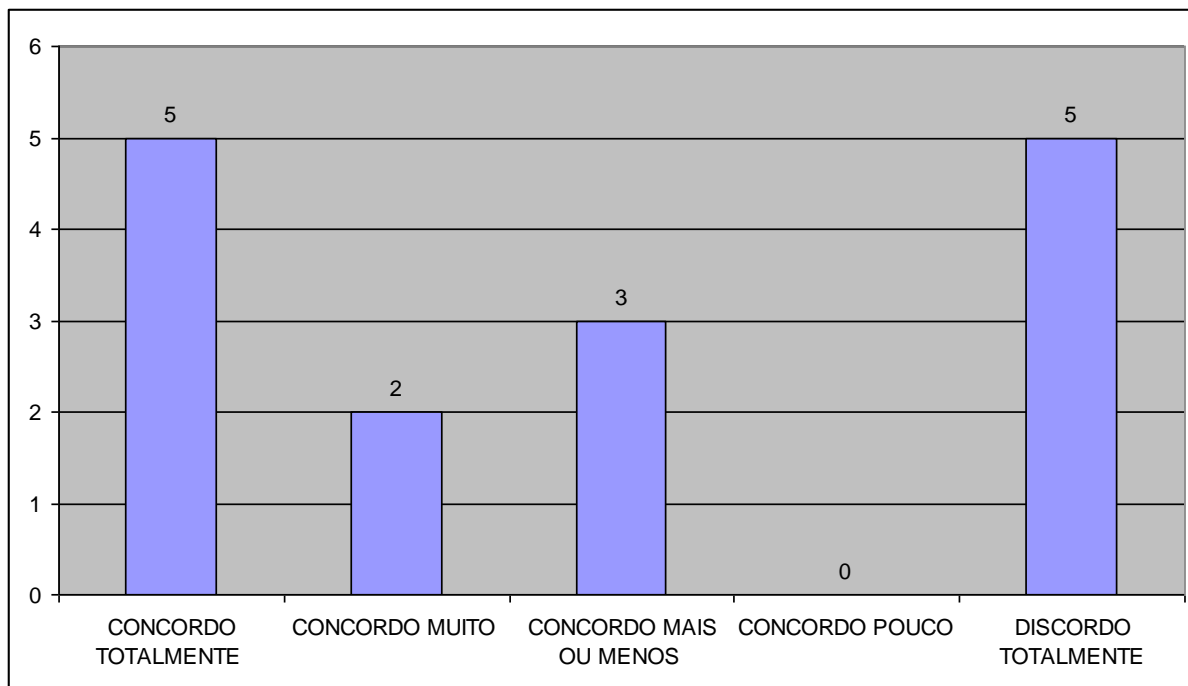


Gráfico 21: Existe privacidade pessoal

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 21 demonstra se há existência de privacidade pessoal, sendo que 34% concordam totalmente, 13% concordam muito, 20% concordam mais ou menos e 34% discordam totalmente.

Esse item é parte da variável Constitucionalismo do modelo de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48). Envolve o grau de privacidade que o empregado possui na instituição.

O gráfico mostra que 34% discordam totalmente da existência de privacidade pessoal dentro da empresa, isso pode se dever ao fato da empresa ser familiar, ou seja, eles não ficam juntos somente no trabalho e sim em suas vidas pessoais e isso faz com que não tenham privacidade dentro do ambiente de trabalho. Esse fator deve ser melhorado pela imobiliária, deve-se implementar algo para que os funcionários não se sintam sem privacidade no seu local de trabalho.

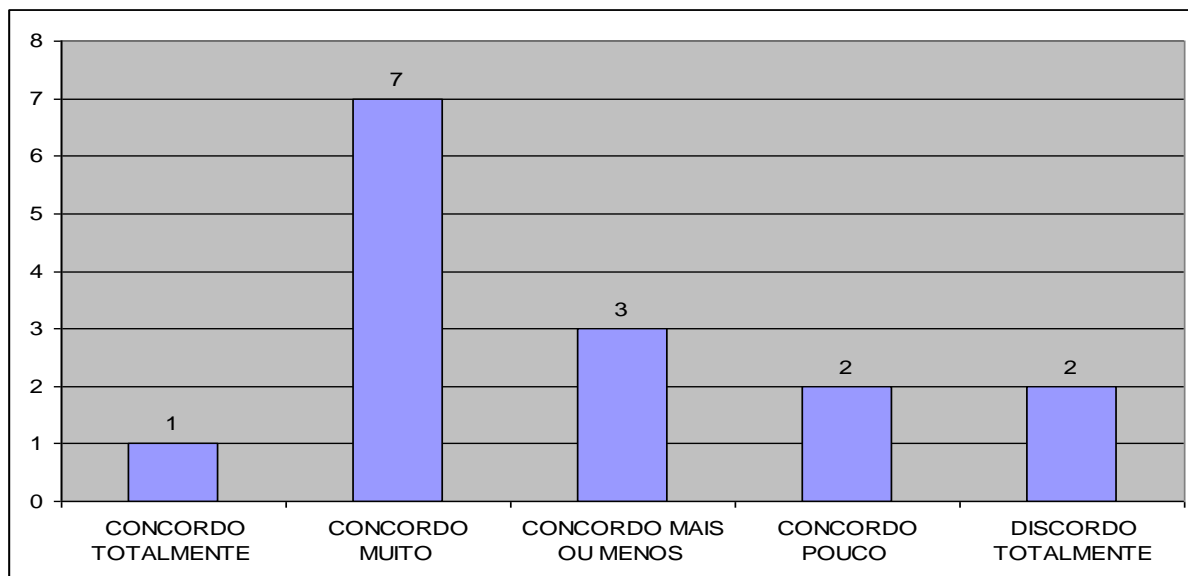


Gráfico 22: A liberdade de manifestação é um elemento motivador na empresa

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 22 pergunta sobre a liberdade de manifestação como elemento motivador, no qual 7% concordam totalmente, 45% concordam muito, 20% concordam mais ou menos, e 14% concordam pouco e 14% discordam totalmente.

A liberdade de expressão é uma preocupação da instituição. Esse item é parte da variável Constitucionalismo do modelo de Walton (apud Fernandes, 1996, p.48).

Na Aguiar de Vasconcelos existe um limite no que o funcionário decide e essa estratégia é construída pela própria gestão da empresa, mas com uma preocupação em se preservar. Nota-se que a empresa dá muita liberdade aos seus funcionários e isso os deixa motivados a trabalhar, como mostra o gráfico 22.

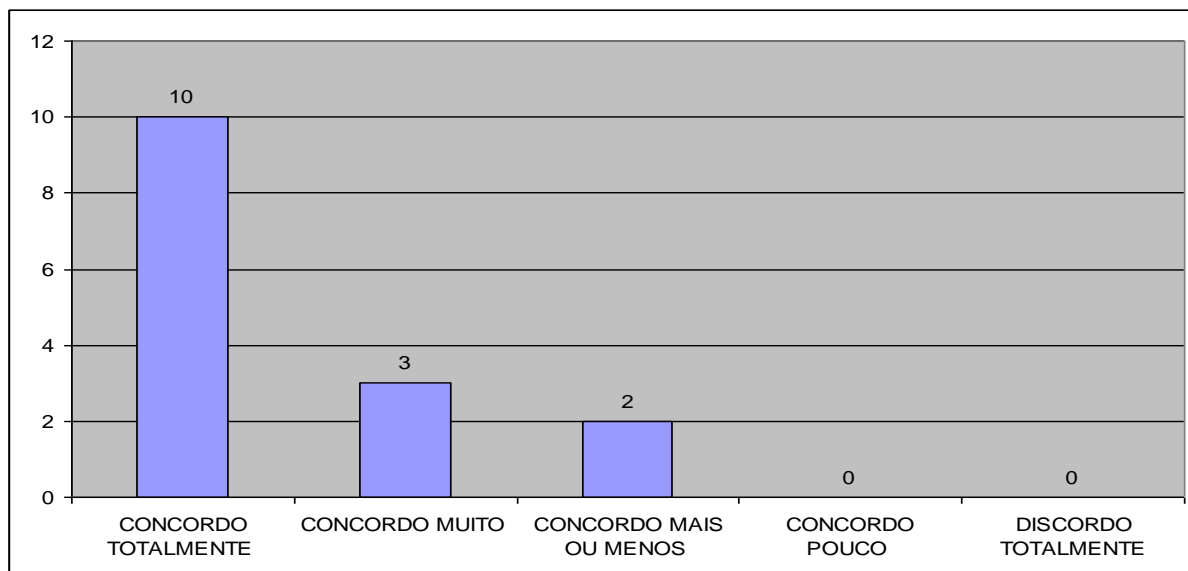


Gráfico 23: Os funcionários são orientados quanto a normas e rotinas

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

O gráfico 23 questiona se os funcionários são orientados sobre normas e rotinas da organização. Dentre eles 66% concordam totalmente, 20% concordam muito e 14% concordam mais ou menos.

Esse item é parte da variável Constitucionalismo do modelo de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48) e demonstra que ao orientar os funcionários em relação as normas e rotinas a empresa está preocupada com a relação que ela terá com seus funcionários.

O alto índice de aprovação dessa questão mostra que a empresa está seguindo o caminho certo, pois ela consegue estabelecer limites claros de autoridade sem virar autoritarismo. Isso faz com que os funcionários se sintam bem em seu ambiente de trabalho.

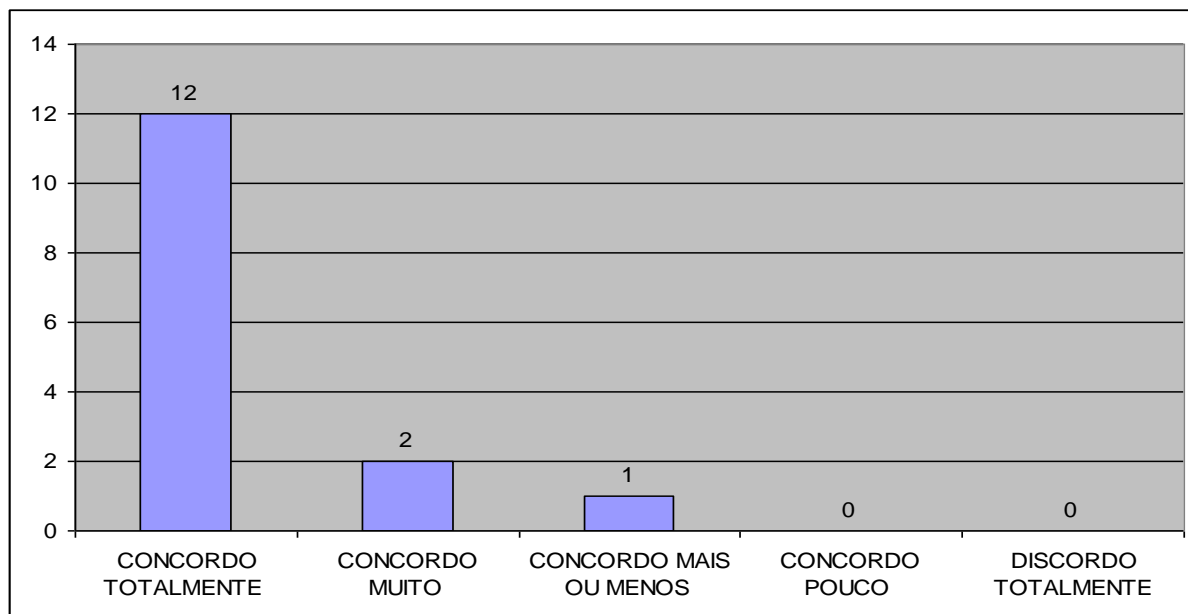


Gráfico 24: Horário de entrada e saída do trabalho são respeitados

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

Quanto ao respeito à entrada e saída do trabalho. 80% concordam totalmente e 20% concordam muito.

Esse está incluso na categoria Constitucionalismo do modelo de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48), a qual fala das normas, direitos e deveres dos trabalhadores.

Como foi dito anteriormente existe por parte da empresa uma preocupação no cumprimento de normas. No entanto, a atividade imobiliária exige uma grande flexibilidade de horários, principalmente para os corretores.

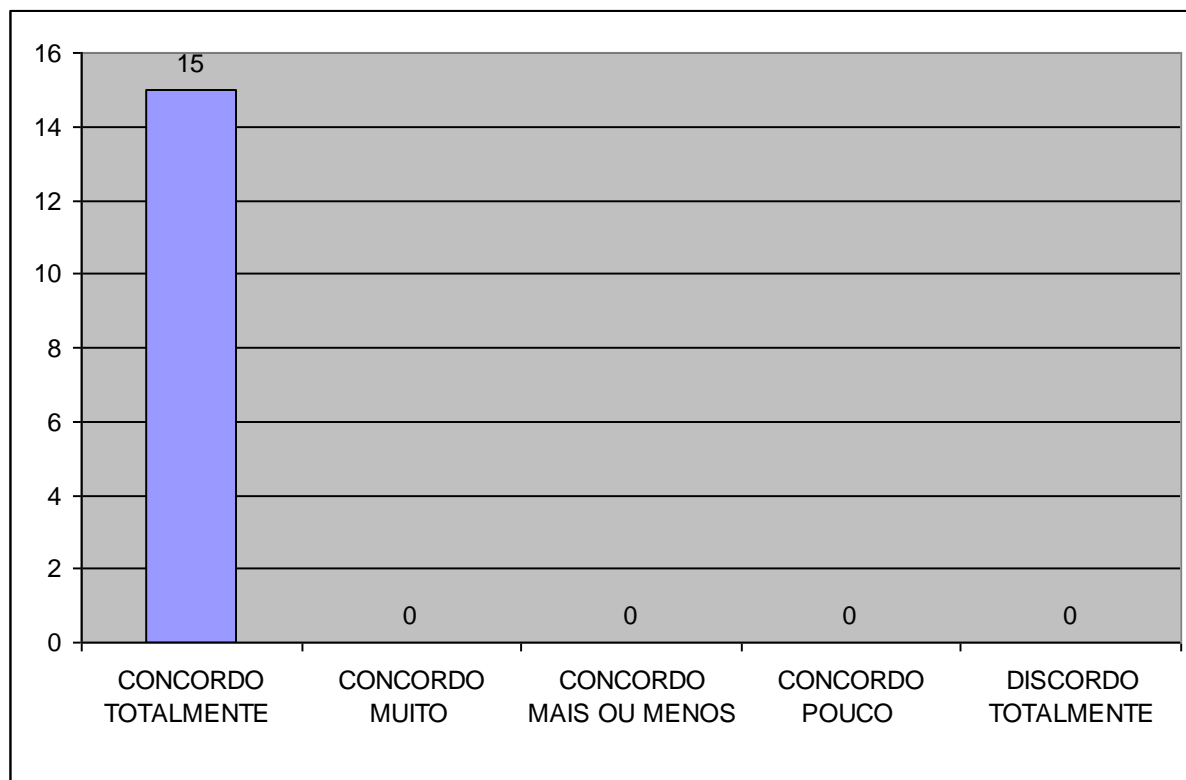


Gráfico 25: A instituição goza de boa imagem no mercado

Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pela aluna Jerusa, de monografia acadêmica, no período de maio de 2010

Na pergunta 25 se a instituição goza de boa Imagem no mercado, 100% responderam que sim.

Essa questão está ligada a variável Relevância Social do Trabalho na Vida do modelo de Walton (*apud* Fernandes, 1996, p.48) que trata da postura da instituição em relação as carreiras, da auto-estima, produtividade e sua relação com a motivação. Nessa variável a avaliação remete para a imagem institucional na perspectiva do trabalhador frente à comunidade, incluindo a responsabilidade social da instituição.

O fato da empresa atuar em Brasília há 28 anos e o compromisso que a empresa tem com seus clientes e com a cidade é claramente percebido o que oferece uma visibilidade para os funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término do presente trabalho que teve por objetivo a verificação da QVT – Qualidade de Vida no Trabalho e a sua influência na motivação dos funcionários na Imobiliária Aguiar de Vasconcelos a partir dos diversos modelos de QVT e das teorias motivacionais ficou evidenciado que a gestão por Qualidade de Vida tem um grande poder de influência sobre a motivação dos colaboradores da empresa.

Foram estudados os seguinte modelos de QVT: Hackman & Oldham, de Westley, Werther & Davis e Walton e as suas contribuições. O modelo de Walton foi utilizado para a elaboração do questionário, que permitiu por meio de categorias analíticas analisar aspectos como: questão salarial, condições de trabalho, oportunidade de desenvolvimento e crescimento, segurança, integração social na organização, a relevância social do trabalho e a repercussão desses na questão motivacional

A pesquisa é importante para a organização, pois evidencia pontos fortes como o respeito aos direitos dos trabalhadores, a existência de um forte senso comunitário, o ambiente físico e questões que precisam ser trabalhadas a respeito de privacidade, maior autonomia, e manifestação de opiniões.

O resultado da pesquisa evidenciou que na empresa Aguiar de Vasconcelos a implementação do modelo de gestão de qualidade de vida influencia na motivação de seus colaboradores como demonstrado no gráfico 2 que trata da motivação dos funcionários na construção de um ambiente de parceria entre os colaboradores e o gráfico 7 que trata do ambiente de trabalho motivador

As dificuldades encontradas no transcorrer da pesquisa foram: a exigüidade do tempo para a coleta e análise dos dados, e a confrontação desses com a realidade da empresa em virtude do volume de trabalho dos funcionários.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis Cezar G. de. **Gestão de pessoa: estratégias e integração organizacional**. São Paulo : Atlas, 2006.
- BOWDITCH, James L ; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional** São Paulo: Pioneira, 1992.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2001.
- FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador : Casa da qualidade, 1996.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**.2.ed. São Paulo: Atlas, 2000
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria Geral da Administração para o século XXI**. São Paulo: Atica, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999
- RODRIGUES, M. V C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ZANELLI, José Carlos; BORGES- ANDRADE, Jairo Educarod; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald, C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: HARBRA, 1998.

ANEXO A

O presente questionário tem por finalidade subsidiar uma pesquisa sobre qualidade e de vida e motivação na Aguiar de Vasconcelos. Gostaria que as informações fossem as mais precisas possíveis para que os resultados permitam chegar o mais próximo da realidade. Obrigada. Abaixo estão listadas varáveis relacionadas a Qualidade de Vida no Trabalho e a questão motivacional na sua organizações. **Pensando nos aspectos motivacionais, leia com atenção cada frase e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem.** Circule o número, à direita de cada afirmação, que melhor indique o seu grau de concordância com as frases escritas. Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

| 0 DISCORDO TOTALMENTE | 1 CONCORDO POUCO | 2 CONCORDO MAIS OU MENOS | 3 CONCOR DO MUITO | 4 CONCORDO TOTALMENTE |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
|-----------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------------|

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 01 | Os funcionários são tratados igualmente na organização | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 02 | Os funcionários são motivados a construir um ambiente de parceria | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 03 | O reconhecimento que recebo de meus colegas é um elemento motivador | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 04 | Os meu salário esta dentro da realidade de mercado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 05 | As jornadas de trabalho são respeitadas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 06 | Existe a compatibilidade da carga de trabalho entre os funcionários | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 07 | O ambiente de trabalho é motivador | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 08 | O ambiente físico favorece as relações com os clientes e funcionários | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 09 | O nível de estresse é administrável | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Existe, por parte da empresa, a preocupação com a motivação dos funcionários | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | A empresa oferece autonomia para o funcionário | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | As tarefas são bem determinadas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | Existe uma preocupação em estabelecer a tarefa considerando o perfil do funcionário | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Os funcionários recebem feedback de suas atividades o que é um elemento motivador | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | Existe possibilidade de progressão na carreira | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 | A empresa permite o crescimento pessoal | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17 | Existe igualdade de oportunidades entre os funcionários | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18 | Há preocupação com a qualidade dos relacionamentos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19 | Existe o senso comunitário na empresa | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 | Os direitos trabalhistas são respeitados | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21 | Existe privacidade pessoal | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 22 | A liberdade de manifestação é um elemento motivador na empresa | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23 | Os funcionários são orientados quanto a normas e rotinas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24 | Horário de entrada e saída do trabalho são respeitados | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25 | A instituição goza de boa Imagem no mercado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |