



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

da Costa, Cleber Aparecido; Gomes dos Reis Bento, Karina; Bento de Sá, Fabiano; Ziviani, Fabricio  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR NO  
SETOR DE VAREJO.

Revista de Administração da Unimep, vol. 11, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. 181-198  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273726324004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR NO SETOR DE VAREJO.

### *QUALITY OF LIFE, THE EMPLOYEE MOTIVATION AND SATISFACTION IN RETAIL SECTOR*

Cleber Aparecido da Costa (Centro Universitário UNA) [cleberapcosta@gmail.com](mailto:cleberapcosta@gmail.com)

Karina Gomes dos Reis Bento (Centro Universitário UNA) [karinabrh@gmail.com](mailto:karinabrh@gmail.com)

Fabiano Bento de Sá (Centro Universitário UNA) [fbento.sa@gmail.com](mailto:fbento.sa@gmail.com)

Fabricio Ziviani (Universidade FUMEC) [fazist@hotmail.com](mailto:fazist@hotmail.com)

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/414>

### Resumo

Há algumas décadas a humanização do trabalho é um assunto sempre em voga e ganha força principalmente quando vem acompanhada de crescimento econômico. O objetivo do estudo é analisar as variáveis que impactam na satisfação do indivíduo com o seu trabalho, na sua motivação com a tarefa e percepção de qualidade de vida no trabalho em uma grande rede de varejo de Minas Gerais. Para alcançar esse objetivo o procedimento técnico adotado foi um estudo de caso, utilizando-se uma abordagem quantitativa dos dados obtidos através da aplicação de questionários baseados no Modelo de Hackman e Oldham (1974). Foram aplicados 400 questionários com 39 questões do tipo fechadas, com respostas na escala Likert que variam de 0 a 10. O foco da pesquisa foram os funcionários dos pontos de vendas da empresa onde estão quase 80% da força de trabalho. A rede conta com 3.260 empregados em contato direto com o cliente final. Os resultados evidenciam a necessidade da empresa repensar a prática salarial atual, de rever os processos de *feedback* extrínseco e da possibilidade de conceder autonomia aos seus funcionários. Apontam, ainda, que em todas as funções existe a insatisfação com a remuneração em primeiro lugar. Observou-se que, em curto prazo, esta variável poderá impactar nos resultados e até em pretenções da empresa em se manter líder de mercado.

**Palavras-chave:** satisfação, motivação, qualidade de vida;

### Abstract

Decades ago the humanization of work is always an issue in vogue and gaining strength especially when accompanied by economic growth. The aim of this study is to analyze the variables that impact the individual's satisfaction with their work, their motivation to the task and perceived quality of work life in general in a large retail company Centennial Minas Gerais. To achieve this goal, the technical procedure used was a case study, using a quantitative analysis of data obtained from questionnaires based on the Model of Hackman and Oldham (1974). 400 questionnaires were administered to 39 closed-type questions, with answers on a Likert scale ranging from 0 to 10. The focus of the study were employees of the company's sales points where they are almost 80% of the workforce. The network has 3260 employees in direct contact with the end customer. The results highlight the need to rethink the company's current pay practice, to review the processes of extrinsic feedback and the possibility of granting autonomy to its employees. Also suggested that in all functions there is dissatisfaction with pay in the first place. It is noticed that in the short term, this

variable may impact on the results and even pretensions of the company to remain the market leader.

**Keywords:** satisfaction, motivation, quality of life;

Artigo recebido em: 15/11/2011

Artigo aprovado em: 16/10/2012

---

## 1. Introdução

Atualmente, com a abertura dos mercados e extinção das fronteiras econômicas, vivem-se tempos dinâmicos onde as melhorias e inovações estão cada vez mais presentes no mundo corporativo e a todo o momento as empresas investem em sua equipe e no conhecimento com intuito de se diferenciar no mercado e garantir vantagem competitiva. “Diante do novo contexto empresarial, em que as pessoas são o foco principal na criação de vantagem competitiva, o novo desafio das organizações gira em torno de como motivar e reter seus talentos” (IZAWA; SILVA; SCHOLTZE, 2010, p. 1).

Devido à relevância das pessoas na organização, o fenômeno da rotatividade revela-se fonte de preocupação para as empresas, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia (FERREIRA; FREIRE, 2001).

É fato que existe um pacote de medidas que uma empresa pode adotar, mas o foco neste estudo será a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e como ações focadas neste tema poderão ajudar uma empresa a reter seus talentos dentro da organização.

Oliveira, et al. (2009) destacam que a QVT vem ganhando destaque devido ao atual contexto organizacional, pois demanda das empresas respostas rápidas ao ambiente em que estão inseridas. A partir deste contexto, a QVT passa ser destaque como um diferencial competitivo para organizações, que programam e usufruem seus resultados.

Foi realizado um estudo dentro de uma grande empresa do varejo da capital mineira, que apresenta problemas significativos de contratação e retenção do seu quadro de funcionários, principalmente nas funções operacionais. O objetivo do estudo é analisar as variáveis que impactam na satisfação do indivíduo com o seu trabalho, na sua motivação com a tarefa e percepção de qualidade de vida no trabalho em uma grande empresa centenária do varejo de Minas Gerais. Uma questão subjacente que se deve estudar é como uma empresa do varejo pode conciliar o binômio trabalho/trabalhador usando programas de QVT para reter e atrair talentos.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Evolução da área de recursos humanos no Brasil**

Atualmente fala-se bastante sobre políticas de recursos humanos e da necessidade de manter talentos dentro das organizações. Mas, nem sempre foi assim. Inicialmente o setor de recursos humanos era visto apenas como uma área extremamente burocrática dentro da organização que cuidava basicamente de questões relacionadas à legislação trabalhista.

No Brasil, o processo evolutivo da área de recursos humanos passou por fases que demonstram como essa área veio ganhando espaço dentro das organizações, e destacam como as pessoas passaram de meros recursos a parceiros da organização.

Até a década de 1930 não havia qualquer estruturação de gestão de pessoas, já que elas eram recursos abundantes e pouco organizados entre si. Além disso, não havia legislação trabalhista que disciplinasse as relações entre capital e trabalho (DUTRA 2008). Uma legislação trabalhista só iria se concretizar na década de 1930 e por esse motivo, as atividades de recursos humanos eram voltadas apenas para cálculos da retribuição a que os trabalhadores faziam jus, como resultado do trabalho prestado (GIL, 2009).

A partir de 1930, o Governo Getúlio Vargas promoveu amplas intervenções nas questões trabalhistas, no que se refere a medidas de proteção social e de organização das associações operárias (GIL, 2009). Para Araújo (2006), na década de 1930 passa a existir uma verdadeira legislação trabalhista, é criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, hoje chamado Ministério do Trabalho e Emprego. Esse período de acordo com Dutra (2008) ficou marcado pelo início da gestão burocrática e legalista de pessoas. As empresas incluíram em sua estrutura a seção de pessoal, porém apenas com o intuito de atender as exigências trabalhistas. Surgiu então a figura chefe de pessoal que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares (GIL, 2009).

A década de 50 foi marcada por mudanças importantes no campo das relações de trabalho. Nessa época houve a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica e a implantação das indústrias automobilísticas (GIL 2009). Dutra (2008) destaca que, após 1950 até meados da década de 1960, as empresas multinacionais eram estimuladas a se instalar no Brasil, trazendo práticas estruturadas de gestão de pessoas. Esse momento marca o início de uma gestão mais profissionalizada de pessoas, porém extremamente baseada no paradigma taylorista.

Entre meados da década de 1960 e início da década de 1970, o Brasil passou por um grande crescimento econômico, que ficou conhecido como o período do milagre brasileiro (GIL 2009). Segundo Dutra (2008), a década de 70 trouxe maior competitividade por quadros e preocupação com a capacidade de atração e retenção de pessoas. Porém o milagre econômico não durou muito e a partir de 1973, a situação econômica do país não era muito otimista para as empresas. Como consequência, muitas organizações passaram a conferir maior atenção às áreas de recursos humanos, como treinamento, desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios (GIL 2009).

De acordo com Dutra (2008), a década de 80 começa com um clima conturbado entre empresas e trabalhadores. Para Gil (2009, p.56), essa década foi marcada pela recessão econômica e pela inflação.

Os níveis de desemprego elevaram-se significativamente e os trabalhadores de modo geral, passaram a ganhar proporcionalmente menos. Além disso, as inovações tecnológicas intensificando a automação não apenas das atividades de produção, mas também de escritório, contribuíram para a ocorrência de corte de pessoal. [...] Em virtude da diminuição dos quadros de pessoal, as atividades de recursos humanos de muitas empresas foram seriamente afetadas, inclusive com a desativação dos setores inteiros, sobretudo de treinamento e desenvolvimento. [...] A área de recursos humanos também foi bastante afetada pelas novas teorias e técnicas gerenciais voltadas para a redução de custos de pessoal, processos e outras despesas gerenciais.

Somente a partir de 1994, com a abertura da economia e a estabilidade econômica, que a pressão por maior competitividade atinge as organizações brasileiras de forma mais intensa (DUTRA 2008). Como consequência, as empresas brasileiras, no intuito de reduzir custos e sobreviver à concorrência, intensificou o processo de demissão dos funcionários. A pretendida estabilidade econômica só foi alcançada posteriormente com a criação do Plano Real (GIL 2009).

Segundo Gil (2009), a recessão econômica afetou significativamente a área de recursos humanos, porém, mesmo diante das dificuldades, muitas empresas inovaram e verificou-se algumas mudanças significativas nessa área, decorrentes das mudanças no contexto global. Em algumas empresas, passou-se a exigir dos administradores de recursos humanos atuação estratégica, visando agregar valor ao negócio por meio de seus programas. Conforme Souza, Calbino e Carrieri (2010, p. 113):

[...] com as mudanças na década de 90, mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e folha de pagamentos, o novo RH (dito agora Gestão de Pessoas) deveria ter

uma visão ampla do negócio, participar do planejamento estratégico, atender às necessidades de quem contrata e de quem é contratado, e trabalhar pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

Conforme Gil (2009), com o avanço do setor de recursos humanos nas organizações, mais aberto e dinâmico, torna-se inviável considerar os trabalhadores, apenas como recursos, colocados ao lado de recursos materiais e financeiros.

Para Fiuzza et al. (2010), a gestão de pessoas assume um papel de extrema relevância na realidade competitiva atual, já que suas políticas e práticas devem levar a criar maior competitividade.

Pode-se perceber que hoje a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é de fundamental importância dentro da organização, assumindo inúmeros papéis. As pessoas são elementos fundamentais para que as empresas se mantenham competitivas, nesse sentido, várias organizações já estão modificando suas atitudes, relacionadas à vida de seus colaboradores eadotando programas de QVT que valorizam seus profissionais e auxiliam no aumento da produtividade. (SANTOSet al. 2009, p. 34)

## **2.2. Modelos de qualidade de vida no trabalho**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma ramo da ciência comportamental humana e refere-se a uma linha de estudos que se ocupa especificamente na observação dos aspectos vinculados ao bem-estar dos indivíduos decorrente das circunstâncias ligadas ao seu trabalho (FERNANDES, 1996).

Na visão de Fernandes (1996) a qualidade de vida no trabalho tem sido vista como sendo um conjunto de ações adotados por uma empresa objetivando introduzir melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. De acordo com a autora, a QVT é“(...) a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos, que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FERNANDES, 1996, p. 45).

A denominação QVT, como uma nova abordagem no campo da Administração, surge no início da década de 1950, quando Eric Trist e colaboradores desenvolveram estudos referentes a uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho. É nesta época, junto à chamada Escola das Relações Humanas – devido à sua ênfase no estudo dos aspectos psicossociais e

Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo.  
**Cleber Aparecido da Costa, Karina Gomes dos Reis Bento, Fabiano Bento de Sá, Fabricio Ziviani**

motivacionais do trabalhador - que a QVT encontrará uma maior identificação.(SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011)

Já na década de 1960, ocorreram significativas mudanças no contexto organizacional, como, por exemplo, a inserção da mulher no mercado de trabalho e manifestações em prol da igualdade social. Com o avanço das preocupações voltadas para os direitos civis e temas como a “responsabilidade social das empresas”, o movimento em torno da QVT tomou impulso. Pressionados pelo aumento dos níveis de conscientização dos trabalhadores e pelo crescimento do escopo de suas responsabilidades sociais, os gestores empresariais e os cientistas organizacionais se viram impelidos a pesquisar melhores formas de organização e gerenciamento do trabalho.(SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011). Ouve uma intensificação dos estudos voltados para a QVT e os indicadores referentes às necessidades e às aspirações pessoais ganharam relevância. A partir de então, as pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional. (FERNANDES, 1996).

Nos anos 1970, devido ao surgimento de forte competição nos mercados internacionais, e principalmente pelo sucesso do modelo japonês de gestão, as empresas começam a utilizar a QVT de forma estruturada. (RODRIGUES 2009).

São vários os conceitos que podem ser apresentados para a QVT, mas, de forma geral, todos estão ligados à satisfação no trabalho e aos benefícios para as empresas. A QVT é um movimento que sofreu influência de várias correntes teóricas, principalmente as comportamentais, que buscam satisfação e maior produtividade por meio do enriquecimento do trabalho (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011). Da mesma maneira que conceitos foram surgindo, alguns modelos foram propostos, com o intuito de monitorar a QVT e interferir nela. Dentre os modelos existentes, pode-se citar o modelo de Walton (1973), Hackman e Oldham (1974), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983) e Limongi-França (2004).

Autor de um dos primeiros estudos sobre o tema, Walton (1973) desenvolveu um modelo teórico bastante abrangente para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. A amplitude do modelo proposto pelo referido autor extrapola o ambiente de trabalho e atinge o espaço total de vida da pessoa. Os critérios do modelo de Walton (1973) influenciaram as variáveis adotadas nos trabalhos de Limongi-França (2004) e Fernandes (1996).

Na concepção de Westley (1979), a QVT pode ser entendida como conjunto de medidas que culminem em uma maior humanização do local de trabalho. O modelo de Westley analisa quatro dimensões: político, econômico, psicológico e sociológico.

Por sua vez, Nadler e Lawler (1983), afirmam que a QVT está associada à participação dos empregados nas tomadas de decisão, à reorganização do trabalho por meio do enriquecimento de tarefas e de grupos com autonomia no trabalho, e à inovação no processo de remuneração e recompensas. De acordo com os autores estas variáveis interferem no clima da organização e podem ser redirecionados para obter qualidade de vida no ambiente de trabalho.

O modelo de Limongi-França (2004), denominado modelo Biopsicossocial e Organizacional, focaliza a interdependência das variáveis biológica, psicológica, social e organizacional na aferição da QVT. A autora afirma que “os programas de qualidade de vida no trabalho são exigências dos tempos. Expressam um compromisso com os avanços da ciência, da civilização, da cidadania. E ainda, por isso, um desafio para muitos”. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.43)

Para este trabalho, optou-se pelo modelo de Hackman e Oldham (1974) que foram os pioneiros em quantificar a QVT. Para mensurar a qualidade de vida no trabalho, os pesquisadores criaram um escore denominado Potencial Motivacional da Tarefa. Os estudos de Hackman e Oldham (1974) originaram-se do modelo anterior, proposto por Turner e Lawrence (1965) e por Hackman e Lawler (1971).

Os achados de Turner e Lawrence (1965) evidenciaram que cinco atributos são essenciais no processo de avaliação da qualidade de vida no trabalho: autonomia, interação exigida, interação opcional, conhecimentos/habilidades exigidas e responsabilidade.

Hackman e Lawler (1971), seguindo a mesma linha de pensamento, propuseram quatro dimensões da tarefa como capazes de levar os trabalhadores a experimentarem uma significativa satisfação com o trabalho. De acordo com os autores, para alcançar uma satisfação significativa do trabalho era necessário altos índices de Variedade, Autonomia, Identidade da tarefa, e Feedback. Esses quatro fatores foram denominados Dimensões Essenciais do Trabalho. Em um estudo posterior ao de Hackman e Lawler (1971), Hackman Oldham (1974) propuseram uma reformulação do modelo anterior. A seguir, a teoria será esboçada, brevemente, para fornecer um contexto para a compreensão e interpretação das medidas geradas pelo instrumento de pesquisa aplicado para este trabalho. Uma descrição mais detalhada e discussão da teoria em si, foi publicada, em forma de relatório técnico, por Hackman e Oldham em 1974.

O modelo proposto por Hackman e Oldham (1974) apresenta cinco dimensões essenciais, e não quatro, como no modelo anterior proposto por Hackman e Lawler (1971). As dimensões essenciais são:

- Variedade das Habilidades: o grau em que o cargo requer várias e diferentes habilidades, conhecimento e competências das pessoas;
- Identidade da Tarefa: O grau em que o trabalho exige que a pessoa execute o trabalho do início ao fim e com resultado visível;
- Significado da tarefa: O grau em que o trabalho impacta na vida e no trabalho de outras pessoas, na organização ou externamente a ela;
- Autonomia: O grau em que o trabalho fornece liberdade, independência e privacidade que serão empregados para realizá-lo.
- FeedbackIntríseco: O grau com que a execução das atividades de trabalho proporciona ao trabalhador a retroação de informações precisas e claras sobre o seu desempenho.

Além disso, as medidas são obtidas por duas dimensões complementares que foram encontrados para ser útil na compreensão de postos de trabalho e as reações dos empregados para eles. Estes são:

- FeedbackExtríseco: O grau em que o funcionário recebe informações claras sobre o seu desempenho de supervisores ou colegas de trabalho. (Esta dimensão não é, estritamente falando, uma característica do trabalho em si. Ela foi incluída para fornecer informações para complementar as prestadas pela dimensão "feedbackintríseco".)
- Inter-relacionamento: O grau em que o trabalho exige que o empregado trabalhe estreitamente com outras pessoas na realização das atividades de trabalho (incluindo relações com os membros da organização e com outros agentes externos organizacionais como os "clientes".)

O modelo proposto por Hackman e Oldham (1974) é apresentado na Figura 1. De acordo com os autores, os resultados pessoais e de trabalho (motivação interna elevada, satisfação no trabalho, satisfação com a sua produtividade e baixo absenteísmo e rotatividade) são obtidos quando três estados psicológicos "críticos" estão presentes em um determinado trabalho (significância percebida do trabalho, Responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados do seu trabalho). Todos os três estados psicológicos devem estar presentes para que os resultados positivos sejam alcançados (HACKMAN; OLDHAM, 1975).

Figura 1: Modelo de QVT Proposto por Hackman e Oldham



Fonte: Hackman e Oldhan (1974) adaptado pelo autor

A teoria propõe que estes estados psicológicos críticos são criados pela presença de cinco dimensões essenciais do trabalho. A significância percebida do trabalho é reforçada principalmente por três das principais dimensões: variedade da tarefa, identidade da tarefa, e a significância da tarefa. A responsabilidade percebida pelos resultados de trabalho é aumentada quando um trabalho tem autonomia elevada. O conhecimento dos resultados de seu trabalho é aumentado quando um trabalho é elevado no feedback. Seguindo a teoria diagramada na Figura 1, é possível gerar uma pontuação resumo refletindo o "potencial motivador" global de um trabalho em termos das dimensões de trabalho. Este escore é denominado Potencial Motivacional da Tarefa.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho caracteriza-se por uma abordagem quantitativa. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se um questionário junto a um grupo significativo de indivíduos que abrange o problema estudado. Quanto aos objetivos esta pesquisa é classificada como descritiva, pois visa descrever as características de determinada população e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário.(GIL, 2006)

Como método, aplicou-se o estudo de caso, a fim de analisar as variáveis que impactam na satisfação do individuo, na sua motivação com a tarefa e percepção de qualidade de vida no

Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo.  
**Cleber Aparecido da Costa, Karina Gomes dos Reis Bento, Fabiano Bento de Sá, Fabricio Ziviani**

trabalho.(GIL, 2006)

A pesquisa foi aplicada em uma grande empresa de varejo da região metropolitana de Belo Horizonte em Minas Gerais. Foram aplicados 400 questionários com 39 questões do tipo fechadas, com respostas em escala do tipo *Likert* que variam de 0 a 10. Procurou-se focar nos funcionários do ponto de vendas da empresa onde estão quase 80% da força de trabalho da empresa. A rede conta com 3.260 funcionários em suas lojas, em contato direto com o cliente final.

Os questionários foram respondidos de forma espontânea e a aplicação do mesmo garantiu que a identidade dos respondentes fossem preservadas, além disso, a pessoa que aplicou os questionários não cumpria cargo gerencial, o que garantiu que as pesquisas fossem preenchidas sem pressão.

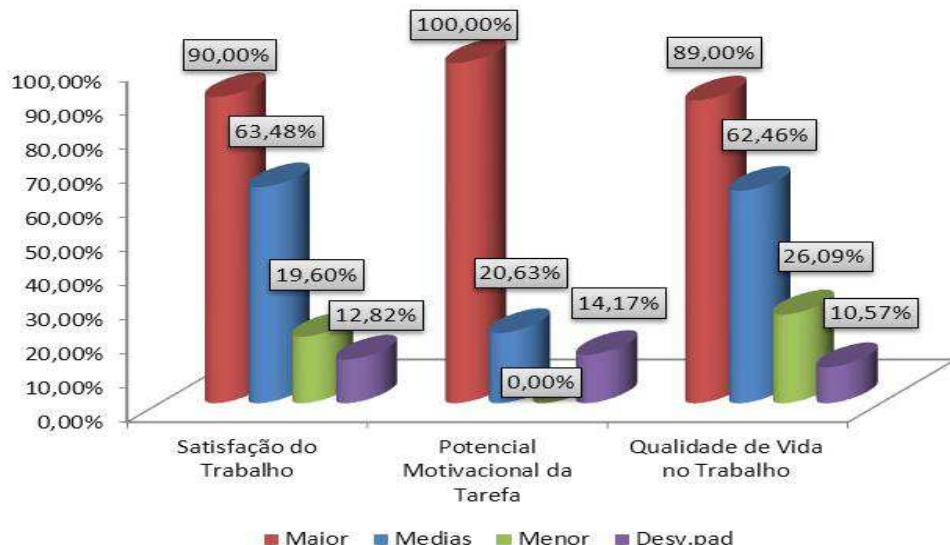
É prudente avaliar que este estudo abrange um número grande de cargos e funções de ponto de venda, e hoje o que preocupa mais a direção da empresa é *Turnover* no cargo de operador de caixa, portanto filtrou-se no questionário este cargo para verificar especificamente a satisfação e motivação para esta função.

#### **4. Resultados**

A pesquisa teve a participação de 400 trabalhadores do ponto de venda, distribuídos entre Gerentes, Repositores, Operadores de Caixa, Farmacêuticos e Vendedores.

O propósito do questionário aplicado na organização, foi medir a satisfação, a motivação e o sentimento de QVT que o indivíduo possui trabalhando nesta empresa, baseados nos preceitos de Hackman e Oldham(1974) sobre as características dos cargos do ponto de vista psicológico, desta forma obtiveram-se os seguintes resultados conforme demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Gráfico de Satisfação, Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho (Geral Empresa)



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados mostram que a satisfação com o trabalho está em média 63,48%. A motivação para o desenvolvimento das tarefas é muito baixa representando uma média de 20,63%, e quanto à percepção de QVT apurou-se uma média de 62,46%. No geral tem-se um resultado mediano diante do que a empresa pode proporcionar para os seus funcionários. As questões do questionário direcionam às variáveis específicas conforme a Tabela 1.

Tabela 1– Variáveis baseadas no modelo de Hackman e Oldhman, indicador Geral

Score	Variável	Abreviatura	Questões Correspondentes	%
<b>1</b>	<b>Variedade de Habilidade</b>	(VH)	<b>1.1/1.5</b>	<b>52,24</b>
2	Identidade da Tarefa	(IT)	1.3/1.11	59,93
3	Significado da Tarefa	(ST)	1,8/1.14	70,05
<b>4</b>	<b>Autonomia</b>	(AT)	<b>1.9/1.13</b>	<b>51,73</b>
5	Feedback Intrínseco	(FI)	1.4/1.12	60,79
<b>6</b>	<b>Feedback Extrínseco</b>	(FE)	<b>1.7/1.10</b>	<b>52,79</b>
7	Contatos	(CS)	1.2/1.6	79,34
8	Significância percebida do trabalho	(SP)	3.3/3.4	75,29
9	Responsabilidade percebida do trabalho	(RP)	3.1/3.5/3.8	83,02
10	Conhecimento do resultado do trabalho	(CR)	3.2/3.6/3.7	69,83
11	Satisfação geral	(SG)	2.11/2.12/2.13/2.14	59,43
12	Motivação Interna ao trabalho	(MIT)	2.6/2.10	55,05
<b>13</b>	<b>Satisfação com a segurança no trabalho</b>	(SS)	<b>2.1</b>	<b>53,03</b>
<b>14</b>	<b>Satisfação com a remuneração</b>	(SR)	<b>2.2/2.16/2.17</b>	<b>39,38</b>

Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo.  
**Cleber Aparecido da Costa, Karina Gomes dos Reis Bento, Fabiano Bento de Sá, Fabricio Ziviani**

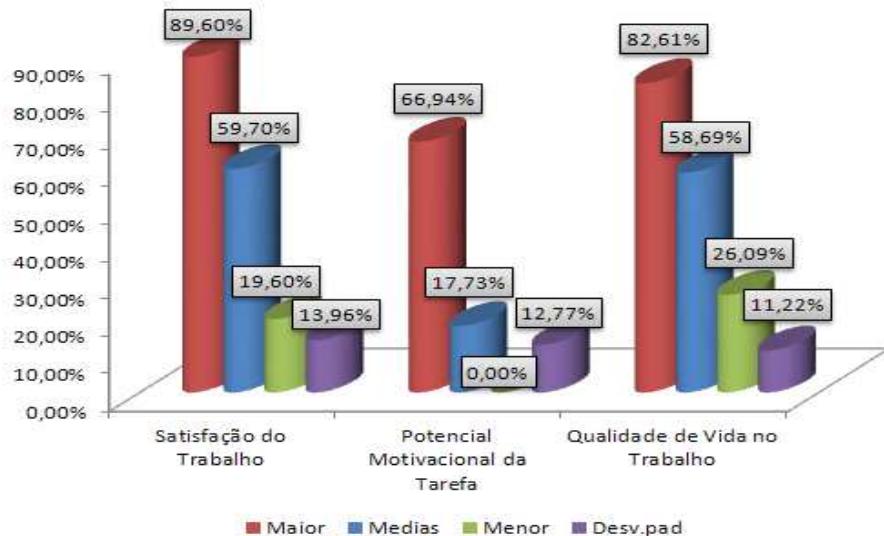
15	Satisfação com ambiente social	(AS)	2.4/2.7/2.9	69,65
16	Satisfação com a supervisão	(SU)	2.5/2.8	66,98
17	Necessidade de Crescimentos	(NCI)	2.3/2.15	58,80

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Em negrito os cinco ponto mais críticos para esta função

É prudente avaliar que este estudo abrange um número grande de cargos e funções de ponto de venda, e hoje o que preocupa mais a direção da empresa é *Turnover* no cargo de operador de caixa, portanto filtrou-se no questionário este cargo para verificar especificamente a satisfação e motivação para esta função. Assim gera-se uma nova informação, conforme observa-se no Gráfico2.

Gráfico2 - Gráfico de Satisfação, Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho (Operador de Caixa).



Fonte: Dados da pesquisa

O resultado mostra que a satisfação com o trabalho caiu para média 59,70% nesse cargo. A motivação para o desenvolvimento das tarefas é ainda mais baixa que o quadro geral, caindo para 17,73%. A percepção de QVT também é inferior em relação ao quadro geral, a média neste caso, é de 58,69%. Então se pode observar que no tocante a esta função em específico os indicadores são ainda mais baixos em relação aos demais cargos na empresa.

Na Tabela 2 de variáveis do modelo de Hackman e Oldham elaborada para o cargo de operador de caixa, estas variáveis também mudam, mas a insatisfação com a remuneração permanece com o resultado inferior ao quadro geral da empresa. É possível identificar por meio da

Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo.  
**Cleber Aparecido da Costa, Karina Gomes dos Reis Bento, Fabiano Bento de Sá, Fabricio Ziviani**

Tabela 2 onde estão os pontos críticos da organização, e fica evidente a insatisfação das pessoas com a remuneração apresentando média de 31,35%, assim como com a variedade de habilidades no cargo 38,68%, seguida da insatisfação com a segurança no trabalho 44,53%.

Tabela 2 - Variáveis baseadas no Modelo de Hackman e Oldham para Operador de Caixa

Score	Variável	Abrev.	Questões Correspondentes	%
<b>1</b>	<b>Variedade de Habilidade</b>	(VH)	<b>1.1/1.5</b>	<b>38,68</b>
2	Identidade da Tarefa	(IT)	1.3/1.11	63,61
3	Significado da Tarefa	(ST)	1,8/1.14	63,14
<b>4</b>	<b>Autonomia</b>	(AT)	<b>1.9/1.13</b>	<b>48,55</b>
5	Feedback Intrínseco	(FI)	1.4/1.12	59,43
6	Feedback Extrínseco	(FE)	1.7/1.10	53,07
7	Contatos	(CS)	1.2/1.6	74,16
8	Significância percebida do trabalho	(SP)	3.3/3.4	69,39
9	Responsabilidade percebida do trabalho	(RP)	3.1/3.5/3.8	82,18
10	Conhecimento do resultado do trabalho	(CR)	3.2/3.6/3.7	70,16
11	Satisfação geral	(SG)	2.11/2.12/2.13/2.14	54,75
<b>12</b>	<b>Motivação Interna ao trabalho</b>	(MIT)	<b>2.6/2.10</b>	<b>51,32</b>
<b>13</b>	<b>Satisfação com a segurança no trabalho</b>	(SS)	<b>2.1</b>	<b>44,53</b>
<b>14</b>	<b>Satisfação com a remuneração</b>	(SR)	<b>2.2/2.16/2.17</b>	<b>31,35</b>
15	Satisfação com ambiente social	(AS)	2.4/2.7/2.9	67,39
16	Satisfação com a supervisão	(SU)	2.5/2.8	63,82
17	Necessidade de Crescimentos	(NCI)	2.3/2.15	53,92

Fonte: Dados da pesquisa. Em negrito os cinco ponto mais críticos para esta função

Nota-se que a insatisfação com a remuneração é semelhante ao quadro geral da organização, porém, enquanto a média geral da empresa tem como segunda variável de maior insatisfação a autonomia, o operador de caixa vê a variedade de habilidades como um problema crítico, seguido da segurança no trabalho.

Ao avaliar os resultados dos questionários e a diferença entre o resultado geral e da função de operador de caixa, definiu-se que era importante verificar os demais cargos e comparar entre eles as coincidências verificando as variáveis que devem ser trabalhadas com prioridade e quais ações devem ser tomadas para atingir o maior número de pessoas no ponto de venda.

Desta forma elencaram-se as funções com maior representatividade, tanto em número de funcionários quanto em importância no ponto de vendas, são elas: Operador de Caixa, Vendedor, Assistente de Gerente, Gerente e Gestor Farmacêutico, conforme pode-se observar na Tabela 3.

Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo.  
**Cleber Aparecido da Costa, Karina Gomes dos Reis Bento, Fabiano Bento de Sá, Fabricio Ziviani**

Tabela 3 - Quadro de variáveis de Hackman e Oldhman por cargos do ponto de venda

Score	Variável	Abrev	Questões	Correspon- dentes	Operador de caixa	Vendedor	Assistente Gerente	Gerente	Responsáv- el Técnico
1	Variedade de Habilidade	(VH)	1.1/1.5		38,68	59,15	64,71	74,38	72,86
2	Identidade da Tarefa	(IT)	1.3/1.11		63,61	57,94	55,88	43,44	65,00
3	Significado da Tarefa	(ST)	1,8/1.14		63,14	72,66	77,06	81,56	92,14
4	Autonomia	(AT)	1.9/1.13		48,55	53,53	48,24	45,94	62,50
5	Feedback Intrínseco	(FI)	1.4/1.12		59,43	62,20	56,76	50,31	65,00
6	Feedback Extrínseco	(FE)	1.7/1.10		53,07	51,98	56,18	47,50	51,79
7	Contatos	(CS)	1.2/1.6		74,16	82,37	88,53	91,56	93,93
8	Significância percebida do trabalho	(SP)	3.3/3.4		69,39	78,56	79,41	82,19	86,79
9	Responsabilidade percebida do trabalho	(RP)	3.1/3.5/3.8		82,18	83,35	85,10	84,58	93,81
10	Conhecimento do resultado do trabalho	(CR)	3.2/3.6/3.7		70,16	69,51	64,90	73,13	81,43
11	Satisfação geral	(SG)	2.11/2.12/2.13/2.14		54,75	60,76	68,82	64,69	70,36
12	Motivação Interna ao trabalho	(MIT)	2.6/2.10		51,32	56,33	62,94	56,56	63,21
13	Satisfação com a segurança no trabalho	(SS)	2.1		44,53	53,95	73,53	67,50	72,86
14	Satisfação com a remuneração	(SR)	2.2/2.16/2.17		31,35	46,01	42,55	34,58	51,67
15	Satisfação com ambiente social	(AS)	2.4/2.7/2.9		67,39	69,28	74,12	73,13	78,33
16	Satisfação com a supervisão	(SU)	2.5/2.8		63,82	66,13	70,29	71,25	77,86
17	Necessidade de Crescimentos	(NCI)	2.3/2.15		53,92	60,48	63,82	55,31	76,79
<span style="background-color: red; color: white; padding: 2px 5px;"></span> As Cinco principais variáveis de cada função.									
<span style="background-color: green; color: white; padding: 2px 5px;"></span> Variável comum a todas as funções.									
<span style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px 5px;"></span> A variável mais baixa de todas as funções, que também é comum a todas.									

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar que a satisfação com a remuneração é um problema comum a todas os cargos pesquisados na organização, trata-se da variável que representa o maior índice de

insatisfação entre os colaboradores de todas as funções, guardadas as devidas proporções em percentagem. Outra variável que figura entre todas as funções mais de forma menos uniforme no que diz respeito à colocação é a autonomia, para o operador de caixa é quarta variável, com menor índice de satisfação. Para os vendedores, Gerentes e Gestores Farmacêuticos é o terceiro menor índice e para os Assistentes de Gerencia esta variável está em segundo lugar, perdendo apenas remuneração.

## 5. Considerações finais

Pode-se perceber que existe a necessidade de trabalharem muitas das variáveis apontadas por Hackman e Oldham, mas elas devem ser hierarquizadas por grau de importância e urgência pela empresa. Como o maior *Turnover* da organização está concentrado entre os Operadores de Caixa, existe um sentido de urgência em se focar neste cargo em específico, contudo o que mais aflige esta função, também aflige aos demais cargos da empresa no mesmo grau de relevância. Sabe-se que a remuneração é composta pelo salário e também por benefícios, como por exemplo, plano de saúde, cartão alimentação, vale transporte, entre outros, que conferem ao colaborador uma percepção de valorização maior do seu próprio trabalho pela empresa. Isso faz com que o funcionário valorize muito mais o lugar onde trabalha influenciando na retenção dos mesmos na organização.

Além da remuneração, existem outras questões importantes que a organização deve levar em consideração para reter os seus talentos. Observou-se que a variedade de habilidades é outro fator de insatisfação dos colaboradores, que devem ser instimulados a utilizar suas diferentes habilidades e conhecimentos na sua função.

Outra variável de extrema importância é o *Feedback extrínseco*, que obteve baixo índice de satisfação em todos os cargos pesquisados. É crucial para as organizações que os gerentes deem um retorno aos seus colaboradores, pelo trabalho desempenhado. É função do líder orientar os seus subordinados oferecendo aos mesmos condições de desenvolverem da melhor forma o seu trabalho. Além disso, a partir do momento que o superior imediato de um colaborador, reconhece o seu trabalho, ele se sentirá reconhecido pela organização e consequentemente as chances de reter esse profissional na empresa é maior.

Pode-se inferir que a remuneração é fator crucial nesta organização e que deve ser levado em consideração para retenção dos profissionais..

Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo.  
**Cleber Aparecido da Costa, Karina Gomes dos Reis Bento, Fabiano Bento de Sá, Fabricio Ziviani**

Este estudo torna-se relevante por identificar quais são as maiores causas de insatisfação das pessoas e que podem contribuir para o elevado índice de rotatividade. O estudo demonstra onde estão os pontos críticos da organização que devem ser melhorados, visando um aumento da satisfação, motivação com a tarefa, QVT e consequentemente retenção dos profissionais.

No entanto este estudo contém algumas limitações, pois, foi aplicado apenas em uma empresa, e não pode se concluir que em todas as organizações de varejo, será encontrado o mesmo cenário. Sugere-se, portanto, que sejam realizadas outras pesquisas utilizando um maior número de empresas, para que possa comparar se essas variáveis encontradas na organização estudada está presente em outras empresas do mesmo ramo de atuação.

## **REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

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

FERREIRA & FREIRE, Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 175-200, Mai.-Ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a09.pdf>. Acesso em 11 de outubro de 2011.

FIUZA, G., NUNES, I., MENDES, N., Ferreira, L., MELO, B. Políticas de gestão de pessoas: cenários dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais** Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo.  
**Cleber Aparecido da Costa, Karina Gomes dos Reis Bento, Fabiano Bento de Sá, Fabricio Ziviani**

HACKMAN, J. R., OLDHAN, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. **Jounal of Applied Psychology**, 60 (2), 159-170.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2006.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT:** Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of Work Life: Perspectives and directions. **Organization Dynamics**, 11(1), 20-30, 1983.

OLIVEIRA, LIMONGI-FRANÇA, CASTRO & PEREIRA. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT e Responsabilidade Social Empresarial - RSE: Um Estudo sobre a satisfação de QVT com funcionários voluntários em programas RSE.** XII SEMEAD agosto de 2009. Disponível em: [http://www.eadfea.usp.br/semead/12semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=814](http://www.eadfea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=814). Acesso em 04 de novembro de 2011.

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

SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. Cap. 1. In: SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F. **Qualidade de vida no trabalho:** abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte/MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANTOS, SCANDELARI, CARVALHO, VAZ e SANTOS. Aquisição de Conhecimento Implícito de Indicadores de Qualidade de Vida. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida.** Vol. 1, n 1. 2009.

Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo.  
**Cleber Aparecido da Costa, Karina Gomes dos Reis Bento, Fabiano Bento de Sá, Fabricio Ziviani**

Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/rbqv/article/view/368>.  
Acesso em 04 de novembro de 2011.

WALTON, R. Quality of working life: What is it? **Sloan Management Review**, 15(1), 111-123, 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

---