



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação.

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

**REGILENE DO AMARAL MELO**

**A satisfação dos colaboradores de uma rede de supermercados de  
Rio Branco em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no  
Trabalho.**

Rio Branco – AC

2011

**REGILENE DO AMARAL MELO**

**A satisfação dos colaboradores de uma rede de supermercados de Rio Branco em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE) da Universidade de Brasília – UNB, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Supervisora: Dra. Tatiane Paschoal.

Professora Orientadora: Msc. Alice Damasceno.

Rio Branco – Acre

2011

Melo, Regilene do Amaral.

A Satisfação dos colaboradores de uma rede de supermercados de Rio Branco em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho./ Regilene do Amaral Melo – Rio Branco, 2011.

45 fl. il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília/ FACE – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação Departamento de Administração.

Curso de Graduação em Administração à distância. Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientadora: Professora Msc. Alice Damasceno.

Professora Supervisora: Dra. Tatiane Paschoal.

1. Satisfação 2. Qualidade de Vida no Trabalho 3. Colaboradores  
I. Título

**REGILENE DO AMARAL MELO**

**A satisfação dos colaboradores de uma rede de supermercados de Rio Branco em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna.

**Regilene do Amaral Melo**

Msc. Alice Damasceno.  
Professora-Orientadora

Msc, Vanessa Cabral.  
Professor-Examinador

Rio Branco - Acre, 03 de Dezembro de 2011.

*Dedico este trabalho aos meus pais, Raimundo Gomes de Melo e Oraísa Valeriano do Amaral Melo. Ao meu companheiro Carlos Alberto Lima Bezerra, por compreender minha ausência, e ser um porto seguro nos momentos mais difíceis. Aos meus filhos Elsilene Thaynara Melo Sales e Eugênio Melo Bezerra que foram à razão para continuar esse trabalho. A minha amiga Maria Eliete Melo Lima, que me apoiou nos momentos de fraqueza, não me deixando desistir.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, por iluminar todos os meus passos;

Aos meus pais, Raimundo e Oraísa, pelo amor, dedicação, paciência e confiança;

Aos meus irmãos Regiane, Railson, Ronilson e Rayane pelo apoio incondicional;

A toda a minha família por acreditarem em mim;

Ao meu companheiro Carlos Alberto, pelo carinho e companheirismo;

Aos meus Filhos Elsilene Thaynara e Eugênio, por compreenderem minha ausência;

Aos meus colegas de trabalho que contribuíram para conclusão deste sonho;

As minhas amigas, Eliete, Nadir, Ruth e Rafaela;

A Rede de Supermercados Araújo, por autorizarem a realização deste trabalho;

Aos meus professores em especial minha orientadora Alice Damasceno;

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para conclusão desta graduação;

## Epígrafe

*A importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos.*  
(Álvaro Tamayo)

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral identificar o nível de satisfação dos colaboradores da Rede de Supermercados Araújo, baseando-se nos fatores indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. Para sua realização optou-se por uma pesquisa quanto aos fins, na forma descritiva, pois teve como finalidade descrever o grau de satisfação dos colaboradores. A coleta dos dados deu-se através do questionário Escala de Satisfação no Trabalho – EST, elaborado por Siqueira (1995). O questionário foi aplicado em 04 (quatro) das 06 (seis) filiais que compõe a rede na capital Acreana, abrangendo um total de 159 (cento e cinquenta e nove) entrevistados. Por meio da análise e interpretação dos resultados, pretende-se contribuir para a formulação e execução de ações na área de gestão de pessoas da rede, assim como, sinalizar a necessidades de posteriores estudos complementares sobre o tema, visando à melhoria da Satisfação no Trabalho e da QVT de seus colaboradores.

Palavras-chave: Satisfação. Qualidade de Vida no Trabalho. Colaboradores.



## **ABSTRACT**

this study aims at General identify the level of satisfaction of employees of the supermarket chain Araújo, based on indicators of quality of life factors at work-QVT. For its realization was chosen by a search for purpose in descriptive form, because he had intended to describe the degree of satisfaction of employees. The data collected through the questionnaire has been job satisfaction scale – EST, drafted by Siqueira (1995). The questionnaire was applied in 04 (four) of 06 (six) affiliates that make up the network in the capital Acreana, covering a total of 159 (one hundred and fifty-nine) respondents. Through the analysis and interpretation of results, it is intended to contribute to the formulation and implementation of actions in the area of personnel management of the network, as well as subsequent needs flag, supplementary studies on the subject, aimed at improving job satisfaction and QVT of its collaborators.

Keywords: satisfaction. quality of life at work. employees.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01 – Resultados do Estudo Garrido em relação à (EST)

Gráfico 02 – Grau de satisfação dos Colaboradores da loja Matriz.

Gráfico 03 – Grau de Satisfação dos Colaboradores Filial Tangará

Gráfico 04 – Grau de satisfação dos colaboradores de filial Aviário

Gráfico 05 – Grau de satisfação dos colaboradores da filial Varejão Popular.

## **LISTAS DE QUADROS**

Quadro 01 – Evolução do Conceito QVT.

Quadro 02 – Modelo de Avaliação da QVT.

Quadro 03 – Dimensões da Satisfação no trabalho.

Quadro 04 – Escalas de Respostas.

Quadro 05 – Cálculo dos Escores da EST.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

EST – Escala de Satisfação no Trabalho

PCCS – Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

STJ – Superior Tribunal de Justiça.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	Contextualização.....	15
1.2	Formulação do problema .....	16
1.3	Objetivo Geral .....	16
1.4	Objetivos Específicos.....	16
1.5	Justificativa .....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	Conceitos de QVT.....	19
2.2	Evolução do Conceito de QVT.....	20
2.3	Modelo de Avaliação da QVT .....	21
2.3.1	Modelo de Albrecht.....	21
2.3.2	Modelo de Walton.....	23
3	ESTUDO DE CASO .....	25
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	27
4.1	Classificação da Pesquisa .....	27
4.2	Tipo da Pesquisa .....	27
4.3	Caracterização da organização .....	28
4.4	População e Amostra do estudo .....	28
4.5	Instrumento de Pesquisa .....	28
4.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	31
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	32
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	37
	REFERÊNCIAS.....	40
	ANEXO 01.....	42

# 1 INTRODUÇÃO

A Cada dia, mais organizações estão fazendo uso dos conceitos de Satisfação no Trabalho e QVT – Qualidade de Vida no Trabalho, como ferramenta de gestão e competitividade.

Sabe-se que, todo cidadão tem o direito de trabalhar em um ambiente que lhe proporcione motivação e satisfação. Pois, somente assim, estes poderão desempenhar suas atividades da melhor forma possível.

A necessidade de melhores condições de trabalho surgiu a partir do advento da revolução industrial, mas somente no fim da década de 60, o termo QVT consolidou-se como ferramenta de geração de benefícios e satisfação.

Segundo França (1997), Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa, que tem como objetivo principal a implantação de melhorias e avanços gerenciais nas organizações.

O conceito de QVT é extremamente amplo e envolve diferentes fatores. Segundo Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), existe oito fatores capazes de influenciar a QVT nas organizações, o autor ainda relata que alguns desses fatores são essenciais para que o ambiente de trabalho torne-se satisfatório.

De acordo com Spector (2005 *apud* KARPINSKI; STEFANO, 2008), a satisfação no trabalho é uma variável representativa das atitudes de como as pessoas estão se sentindo em relação ao ambiente de trabalho, ou seja, é forma como as pessoas demonstram o quanto gostam do que fazem.

Ainda de acordo com o autor, a satisfação no trabalho tem estabelecido fatores importantes no cotidiano dos funcionários, tais como: melhor desempenho nas atividades realizadas, melhoria da saúde e elevação da expectativa de vida.

Embora os estudos científicos comprovem que, as organizações que utilizam a QVT como ferramenta de gestão e praticam programas baseados em seus indicadores, possuem elevação do índice de satisfação dos seus colaboradores, ainda existem gestores que, não se preocupam com o capital humano de suas organizações, esquecendo que estes são os principais responsáveis pelo seu desenvolvimento.

## 1.1 Contextualização

As organizações são criadas para produzir produtos ou serviços. Com isso, utilizam capital humano, para transformar matérias-primas em produtos ou serviços. Mesmo que possuam coisas inanimadas como edifícios, máquinas e equipamentos, instalações, elas precisam de pessoas.

Deve-se ressaltar que o ser humano possui anseios e perspectivas em relação às atividades que desenvolve. Dessa forma, torna-se necessário que as organizações e seus dirigentes/gestores tenham conhecimento que, ao implantar programas de QVT ou adotarem fatores que possam influenciar a QVT, estão fortalecendo o elo entre empresa e colaboradores.

As instituições precisam abandonar a ideia que, as pessoas trabalham tão somente pelo salário, ou seja, lembrar que os seres humanos possuem valores e princípios que precisam ser respeitados. Sendo assim, é necessário mudar a forma de visão em relação aos seus colaboradores, passando enxergá-los como principal parceiro.

Os trabalhadores precisam sentir-se motivados e satisfeitos, pois somente assim, poderão executar suas atribuições de forma satisfatória, criando assim, sentimento de pertencimento à organização que trabalha.

Segundo Levering (1986), para uma empresa torna-se um bom ambiente de trabalho, é necessário que as pessoas possuam, além do seu trabalho, sua família, amigos, lazer e outros compromissos.

A implantação de programas ou práticas voltadas à QVT precisa deixar de ser apenas mais uma mera política de redução de custos, pois através dos indicadores de QVT, as organizações passam a contar com um melhor convívio com seus colaboradores.

Enfim, pode-se dizer que, o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos indicadores de QVT é algo complexo, pois dependerá do estado pessoal, emocional e psicológico de cada indivíduo.

## **1.2 Formulação do problema**

O presente estudo está norteado pela seguinte questão: Qual o grau de satisfação dos colaboradores de uma Rede de Supermercados em relação à Qualidade de Vida no Trabalho?

## **1.3 Objetivo Geral**

Identificar o nível de satisfação dos colaboradores baseado-se nos fatores indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.

## **1.4 Objetivos Específicos**

- Apresentar os modelos teóricos de Qualidade de Vida no Trabalho;
- Averiguar o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos fatores que possam indicar Qualidade de Vida no Trabalho;
- Sugerir uma proposta, a partir dos dados coletados se necessário, visando melhorar o índice de satisfação dos colaboradores em relação à QVT.



## 1.5 Justificativa

Os conceitos de QVT e Satisfação no Trabalho, ao longo dos anos vêm agregando resultados positivos às organizações que praticam estes como ferramenta de gestão e inovação das práticas de relacionamento entre empresa e funcionários.

A realização desta pesquisa deu-se pelo grande destaque que o conceito de QVT vem recebendo, no cotidiano organizacional, científico e acadêmico.

A pesquisa está alicerçada nos pilares do conhecimento científico, na relevância social e no conhecimento aplicado. No que concerne ao conhecimento científico, a pesquisa poderá contribuir como referencial em estudos voltados ao tema. Do ponto de vista aplicado, a pesquisa é relevante, pois, seus resultados podem contribuir para aplicação, revisão e aperfeiçoamento das práticas e modelos de programas relacionados à QVT. Em relação à relevância social, os resultados da pesquisa poderão promover discussões sobre a importância da implantação de programas voltados à promoção da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Cada vez mais, o conceito de QVT está presente no dia a dia das pessoas e organizações. Com a crescente busca por melhores condições de vida, trabalho, bem estar e satisfação. As organizações estão investindo em práticas e programas que tem como princípio a QVT.

A QVT não faz referência somente às práticas de exercícios físicos e cuidados com a saúde. Esta se refere à confiança, respeito, liberdade de expressão, oportunidades de crescimento na carreira (promoções), relacionamento com a chefia, remuneração, benefícios, estabilidade, sensação de pertencimento a empresa, boas condições de trabalho, lazer, família, amigos, entre outros.

Para Fernandes e Gutierrez (1996) a QVT esta relacionada ainda, a questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais de cada pessoa em seu ambiente de trabalho.

Com a celeridade dos acontecimentos e as constantes mudanças do mercado financeiro, as organizações precisam estar preparadas para não perderem espaço no mercado que atuam. Uma forma para estas se manterem resistentes às oscilações do mercado, é a valorização do capital humano, ou seja, a implantação de programas voltados à promoção da QVT.

A Qualidade de Vida no Trabalho é fundamental para as organizações, pois envolve dimensões física, intelectual, emocional, profissional, espiritual e social.

Segundo Spector (2005 *apud* KARPINSKI; STEFANO, 2008), a satisfação no trabalho é uma variável representativa das atitudes pessoais em relação ao ambiente de trabalho.

Robbins (2002 *apud* GARRIDO, 2009) relata que o trabalho de uma pessoa é algo além da simples realização de atividades rotineiras. É necessário convivência com colegas e superiores, respeito a normas organizacionais.

De acordo com mesmo autor, “embora não possamos dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas”.

## 2.1 Conceitos de QVT

O conceito de QVT começou a ser definido no final da década de 50 e início dos anos 60, e vem evoluindo a cada dia para adequar-se ao mercado competitivo e aos interesses das organizações. Cada autor foi conceituando-o conforme os elementos necessários para que haja efetivamente QVT nas organizações que fazem uso desta ferramenta de gestão.

Para Fernandes (1996) a QVT é a gestão de fatores físicos, tecnológicos, sociais e psicológicos, sendo que, tanto podem comprometer a cultura como restaurar o clima no ambiente de trabalho, uma vez que, reflete diretamente no bem-estar das pessoas, bem como, na produtividade das empresas.

De acordo com Davis e Newstrom (1992) a QVT apresenta pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. “Onde a proposta básica da QVT é desenvolver um ambiente de trabalho que seja bom tanto para os trabalhadores como também propiciem a organização atingir seus resultados”.

Albuquerque e Limongi-França (1998) definem QVT como: as ações que uma empresa poderá utilizar para implantar ou diagnosticar melhorias de desenvolvimento e realização das atividades.

Vasconcelos (2001) define QVT como “a necessidade de viver bem na empresa, pois é nela que as pessoas passam a maior parte de suas vidas”.

## 2.2 Evolução do Conceito de QVT

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

Quadro 01 – Evolução do Conceito QVT - Nadler e Lawler (1983, *apud* FERNANDES, 1996).

## **2.3 Modelo de Avaliação da QVT**

De acordo com Campos (1992), é necessário medir, pois “somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar”. Deste modo, as organizações precisam avaliar o grau de satisfação de seus colaboradores, pois somente assim, poderão traçar planos para melhorar o ambiente de trabalho.

O conceito de QVT é variável, sendo assim, as práticas de relacionadas a este devem ser analisadas constantemente, pois tanto as organizações como os indivíduos transformam-se.

Assim, torna-se insuficiente atentar apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos intervêm de forma significativa a satisfação dos indivíduos; deve-se ainda considerar os aspectos tecnológicos da organização, que em conjunto, comprometem a cultura e interferem no clima organizacional, refletindo diretamente na produtividade e na satisfação dos empregados.

### **2.3.1 Modelo de Albrecht**

Albrecht (1994) diagnosticou em seus estudos que, para uma empresa revolucionar o tratamento aos seus clientes, é indispensável verificar o nível de satisfação de seus empregados, mediante a aplicação de técnicas de QVT.

O autor ainda propôs que as verificações sejam regulares, periódica, realizada pelo menos uma vez por ano, por meio de instrumentos simples, de fácil leitura e interpretação dos resultados. Deste modo, a empresa poderá analisar as áreas que estão necessitando de intervenções.

Segundo Albrecht (1998), os fatores relevantes para a avaliação da QVT nas organizações são:

- Orgulho pelo trabalho realizado;
- Condições de trabalho seguras;
- Remuneração e benefícios adequados;

- Estabilidade no emprego;
- Supervisão competente;
- *Feedback* quanto ao desempenho no trabalho;
- Oportunidades e perspectivas de carreira;
- Uma possibilidade de promoção com base em mérito (Autoestima);
- Clima social positivo;
- Justiça e *fair play*.

### 2.3.2 Modelo de Walton

Entre os inúmeros modelos que foram construídos com intuito de diagnosticar a qualidade de vida no trabalho, o modelo proposto por Walton (1973, *apud* FERNANDES, 1996) é considerado um dos mais abrangentes, sendo que este foi alicerçado em oito critérios e indicadores de QVT, como pode ser observado no quadro abaixo:

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES DE QVT</b>
<b>Compensação Justa e Adequada</b>	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de Produtividade
<b>Condições de Trabalho</b>	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de Insalubridade
<b>Uso e Desenvolvimento de Capacidades</b>	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
<b>Oportunidade de Crescimento e Segurança</b>	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
<b>Integração Social na Organização.</b>	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
<b>Constitucionalismo</b>	Direitos de Proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
<b>O Trabalho e o Espaço Total da Vida</b>	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer com a família
<b>Relevância Social do Trabalho na Vida</b>	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade dos Produtos Práticas de emprego

Quadro 02 – Modelo de Avaliação da QVT elaborado por Walton, (1973, *apud* Fernandes, 1996).

O modelo desenvolvido por Walton (1973) buscou unir o máximo de dimensões relacionadas ao trabalho, incluindo as dimensões que envolvem diretamente a vida do trabalhador. Os critérios definidos no modelo, não possuem uma ordem de prioridade, sendo que, para cada uma deles, é atribuída a mesma importância na QVT.

O modelo proposto por Walton é um dos mais utilizados em pesquisas – quantitativas e qualitativas – na área da QV. Sendo mais completo, para os estudos relacionados à gestão dos recursos humanos.



### 3 ESTUDO DE CASO

Utilizando a mesma metodologia e instrumento de pesquisa deste trabalho, o estudo de GARRIDO (2009), que se debruçou sobre os funcionários do Superior Tribunal de Justiça, onde teve como objetivo geral identificar e avaliar o grau de satisfação com o trabalho dentre os servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ), apresentou os seguintes resultados conforme o gráfico abaixo:

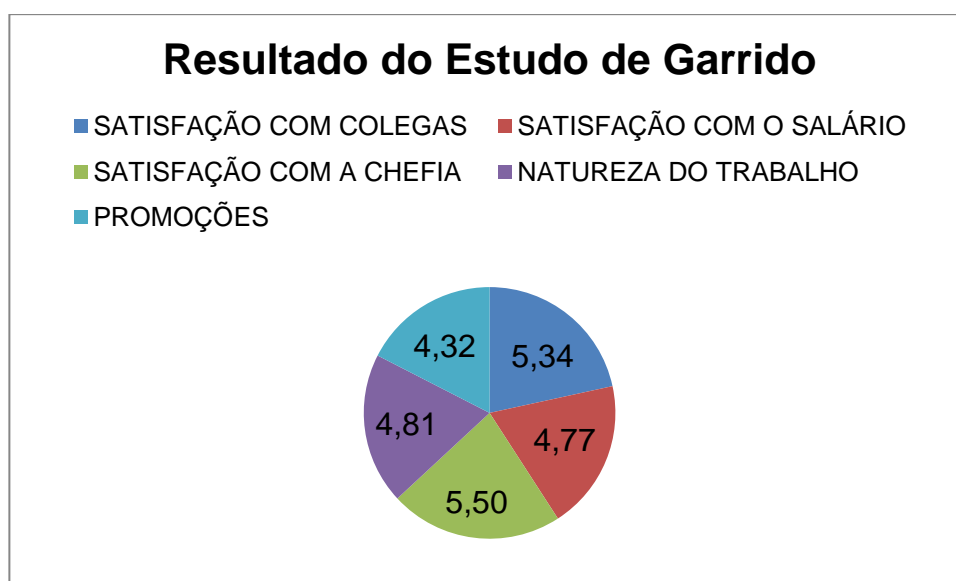


Gráfico 01 – Resultados do Estudo Garrido em relação à (EST)

As médias obtidas no estudo realizado por Garrido (2009) variaram de 4,32, que conforme a EST indica indiferença a 5,50, que demonstra estado de satisfação.

Na dimensão “satisfação com os colegas de trabalho”, média foi de 5,34, indicando que os servidores em geral estão satisfeitos com os colegas de trabalho, ou seja, estão satisfeitos com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.

Ao analisarmos a dimensão “satisfação com o salário”, com uma média de 4,44, demonstrando que os servidores estão indiferentes, ou seja, nem satisfeitos nem insatisfeitos, com o que recebem como salário se comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.

A dimensão “satisfação com a chefia” apresentou uma média de 5,50, sendo a maior média entre aspectos investigados. Comprovando que os servidores estão satisfeitos com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles. Os chefes desta instituição estão capacitados emocionalmente e profissionalmente para tal função.

A satisfação com natureza do trabalho, traduzida pelo contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas, apresentou uma média de 4,81, informando um estado de indiferença por parte dos servidores.

O contentamento com o número de vezes que o servidor já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção, agrupados na dimensão “satisfação com as promoções” apresentou a menor média, 4,32, indicando que os servidores estão em geral indiferentes a esse aspecto.

## **4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

### **4.1 Classificação da Pesquisa**

Considerando a classificação de pesquisa proposta por Vergara (1990), pode-se qualificar a presente pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, a presente pesquisa é exploratória, descritiva e aplicada. Descritiva porque vai descrever e expor os dados representativos de determinado fenômeno. Neste caso, descreve-se o grau de satisfação dos colaboradores da Rede Araújo de Supermercados na cidade de Rio Branco em relação aos indicadores de QVT. Ainda quanto aos fins, a pesquisa é aplicada, pois possui finalidade prática, na medida em que se busca identificar a existência de correlação entre as variáveis, o que pode contribuir para a gestão de pessoas na organização pesquisada.

No que se refere aos meios de investigação, a presente pesquisa é bibliográfica, de campo e estudo de caso. Bibliográfica uma vez que compreende uma revisão da literatura acerca do tema, levantada a partir do estudo de material publicado em livros, artigos, entre outros. Ainda quanto aos meios, a pesquisa é de campo já que foram coletados dados junto aos colaboradores da empresa pesquisada. A pesquisa também é um estudo de caso porque está circunscrita à instituição objeto de estudo.

### **4.2 Tipo da Pesquisa**

Para atender o objetivo geral, a pesquisa foi tipificada como sendo descritiva de natureza quantitativa. Pois, a pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. De acordo com Oliveira (2000), o método qualitativo “sempre” foi considerado como método exploratório e auxiliar na pesquisa científica.

### **4.3 Caracterização da organização**

A organização pesquisa é uma conceituada Rede de Supermercados que atua nas cidades de Rio Branco – AC e Porto Velho – RO, denominada Supermercados Araújo.

A empresa iniciou suas atividades no de 1980, em uma pequena mercearia no bairro Estação Experimental. Atualmente a rede é composta pela loja matriz, localizada no bairro Bosque, 05 (cinco) filiais em Rio Branco, uma filial em Porto Velho – RO e um centro de distribuição localizado também em Rio Branco – AC.

A rede conta com cerca de 1.200 colaboradores diretos, sendo estes, distribuídos entre a loja matriz, filiais do Acre, Rondônia e o Centro de Distribuição.

### **4.4 População e Amostra do estudo**

A pesquisa foi realizada com os colaboradores diretos de 04 (quatro) das 05 (cinco) filiais que compõe a rede na cidade de Rio Branco - AC, onde atualmente trabalham cerca de 700 funcionários, distribuídos nos diversos setores e turnos que a empresa é dividida.

Desta população, entretanto, optou-se por entrevistar apenas uma amostra, sendo que, para determiná-la foi utilizado o cálculo amostral, baseado na calculadora on-line de Glauber Eduardo de Oliveira Santos (s/d), foi sugerida uma amostra de 116 entrevistados.

### **4.5 Instrumento de Pesquisa**

Para alcançar o objetivo geral, foi escolhido o instrumento de pesquisa Escala de Satisfação no Trabalho (EST), elaborada por Siqueira (1995), sendo este instrumento composto por 25 (vinte e cinco) itens que visam aferir o grau de satisfação dos trabalhadores de uma empresa em relação às seguintes dimensões, conforme a tabela abaixo:

<b>DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b>	
<b>Satisfação com os colegas de trabalho</b>	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho;
<b>Satisfação com o salário</b>	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho;
<b>Satisfação com a chefia</b>	Contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;
<b>Satisfação com a natureza do trabalho</b>	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas em absorver o trabalhador e com a variedade das mesmas;
<b>Satisfação com as promoções</b>	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira como a instituição realiza promoções e com o tempo de espera pelas mesmas.

Quadro 03 – Dimensões da Satisfação no trabalho.

O questionário permite aos respondentes avaliarem o grau de satisfação no trabalho, conforme uma escala de respostas que vai de 1 (um) a 7 (sete), onde 1 (um) demonstra total insatisfação e 7 (sete) total satisfação, conforme podemos observar na tabela abaixo:

<b>Escala de Respostas</b>	
1 – Totalmente insatisfeito	5 – Satisfeito
2 – Muito insatisfeito	6 – Muito satisfeito
3 – Insatisfeito	7 – Totalmente Satisfeito
4 – Indiferente	

Quadro 04 – Escalas de Respostas

A EST ainda dispõe de cálculos dos escores, onde os itens da pesquisa são agregados às dimensões avaliadas. Desta forma pode-se obter um resultado mais exato quanto grau de satisfação dos entrevistados, ou seja, o nível de satisfação em relação às dimensões pesquisadas, conforme a tabela abaixo:

<b>Cálculo dos Escores</b>	
Fatores	Escores
Colegas de trabalho	$(01+06+14+17+24) / 5$
Satisfação com o salário	$(05+08+12+15+21) / 5$
Satisfação com a chefia	$(02+09+19+22+25) / 5$
Natureza do trabalho	$(07+11+13+18+23) / 5$
Promoções	$(03+04+10+16+20) / 5$

Quadro 05 – Cálculo dos Escores da EST.

## 4.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados para elaboração da pesquisa ocorreu no próprio ambiente da empresa pesquisada, que dispôs de espaço reservado, para que seus colaboradores pudessem responder a pesquisa, os questionários foram distribuídos de forma aleatória, sendo que houve a participação de pelo menos uma pessoa de cada setor da empresa.

Os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas e analisados com técnicas de estatística, utilizando a média das respostas conforme descrito no cálculo dos escores proposto no questionário Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (1995).

A partir do cálculo final dos escores, foram elaborados gráficos para representar o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos fatores indicadores de QVT. Sendo estes apresentados na discussão e resultados da pesquisa.

De acordo com o cálculo da amostra foi considerado uma margem de erro de 5%, ou seja, o resultado final da pesquisa possui um nível de confiança de 95%, uma vez que, no cálculo da amostra foi estabelecido que as respostas dos colaboradores fossem 50% para 50%.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados por meio do questionário, Escala de Satisfação no Trabalho, de Siqueira, (1995), foram analisados através de planilhas eletrônicas, onde as respostas foram tabuladas de acordo com o cálculo dos escores proposto pelo autor e os resultados apresentados em forma de gráficos conforme abaixo:

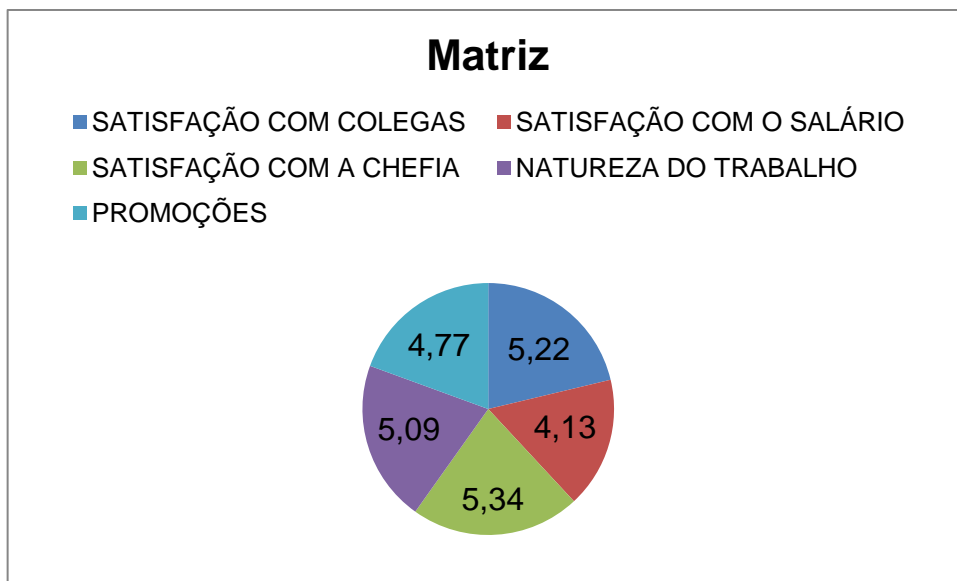


Gráfico 02 – Grau de satisfação dos Colaboradores da loja Matriz.

Após a análise dos dados coletados na loja Matriz da Rede de Supermercados Araújo, observou-se que as médias obtidas variavam de 5,34, que indica satisfação a 4,13, indicando indiferença.

O gráfico 02, representa o nível de satisfação dos colaboradores da loja Matriz em relação às dimensões avaliadas. Nesta loja, foram entrevistados 56 colaboradores, sendo que, 17 destes trabalham na área administrativa da Rede.

De acordo com os resultados obtidos, os colaboradores demonstraram-se satisfeitos com os colegas de trabalho, com a chefia e com a natureza do trabalho, apresentado respectivamente à média de 5,22, 5,34 e 5,09. Com relação ao salário recebido e as formas de promoções adotadas pela empresa, estes demonstraram indiferente, ou seja, não estão satisfeitos, mas também não estão insatisfeitos, sendo que as médias apresentadas foram de 4,13 e 4,77 respectivamente.



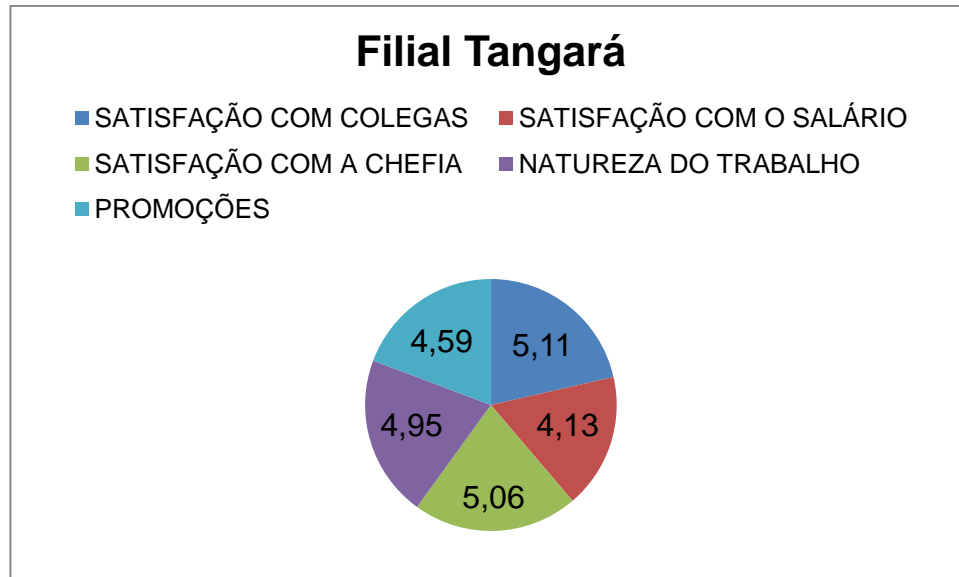


Gráfico 03 – Grau de Satisfação dos Colaboradores Filial Tangará

O gráfico 03, representa grau de satisfação dos colaboradores da filial Tangará, sendo que, nesta filial foram entrevistados 39 colaboradores. De acordo com os dados coletados, os colaboradores demonstraram satisfeitos com as dimensões satisfação com colegas de trabalho e com a chefia, sendo que, as médias obtidas ficaram 5,11 e 5,06. Já em relação às dimensões satisfação com o salário recebido, a natureza do trabalho e com as formas de promoções adotadas pela empresa, estes se demonstraram indiferentes, ficando com médias de 4,13, 4,95 e 4,59 respectivamente.

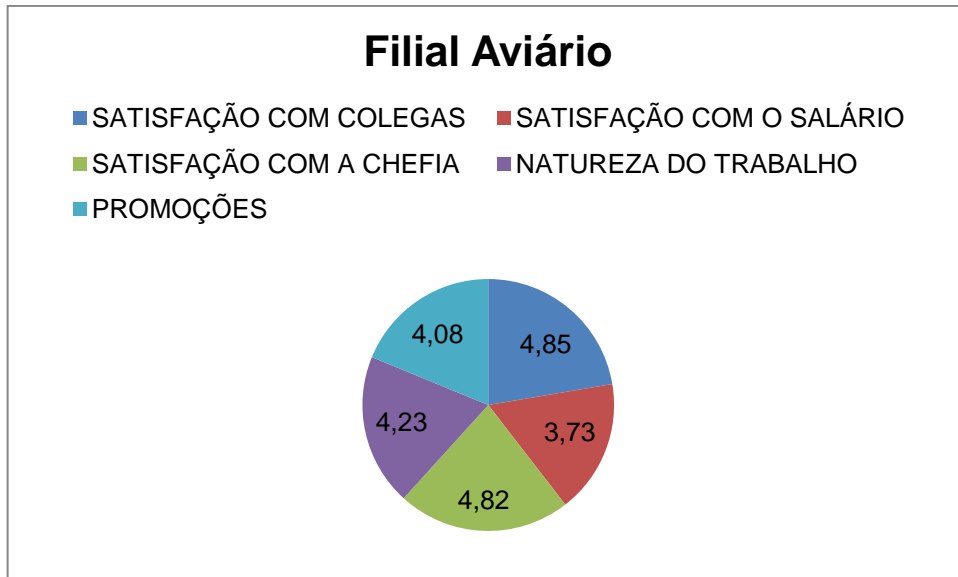


Gráfico 04 – Grau de satisfação dos colaboradores de filial Aviário

O gráfico 04, representa o grau de satisfação dos colaboradores da filial Aviário, onde foram entrevistados 30 colaboradores. As médias obtidas nesta filial variaram de 3,73 a 4,85, demonstrando insatisfação com a dimensão satisfação com o salário recebido que, a média foi de 3,73 e indiferentes com as demais dimensões avaliadas, sendo que, as médias apresentadas foram 4,85 em relação com a satisfação com os colegas, 4,82 com a chefia, 4,23 com a natureza do trabalho realizado e por fim 4,08 em relação à forma de promoções da empresa.

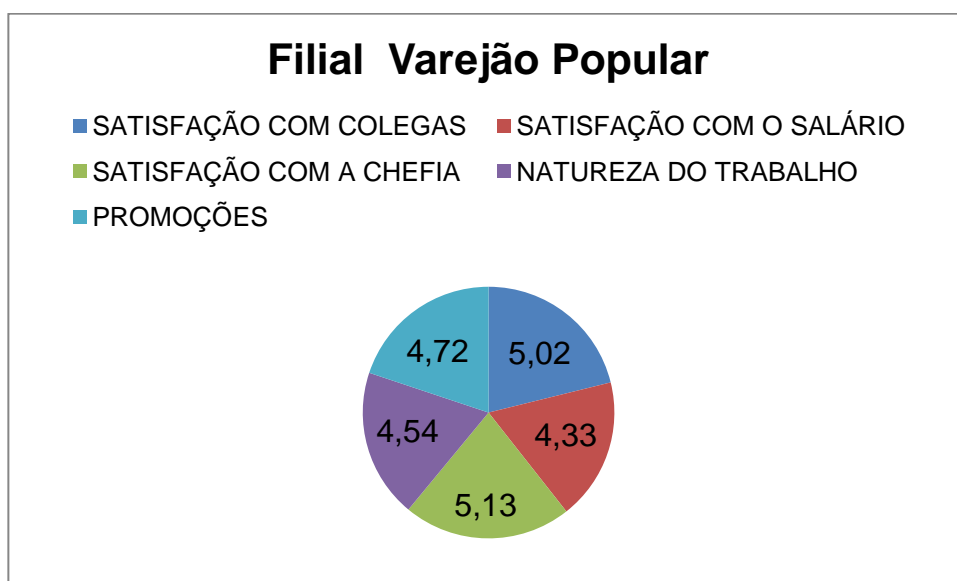


Gráfico 05 – Grau de satisfação dos colaboradores da filial Varejão Popular.

O gráfico 05, representa as médias do grau de satisfação dos colaboradores da Filial Varejão Popular, onde o resultado apresentado demonstra a percepção de 33 colaboradores.

De acordo com a análise dos dados coletados, pode-se concluir que os colaboradores desta filial, demonstraram-se satisfeitos com as dimensões satisfação com os colegas e com a chefia, sendo que, as médias encontradas foram respectivamente 5,02 e 5,13.

Nas dimensões, satisfação como salário, natureza do trabalho e promoções oferecidas pela empresa, estes se demonstraram indiferentes, sendo que, as médias obtidas foram 4,33, 4,54 e 4,72, respectivamente.

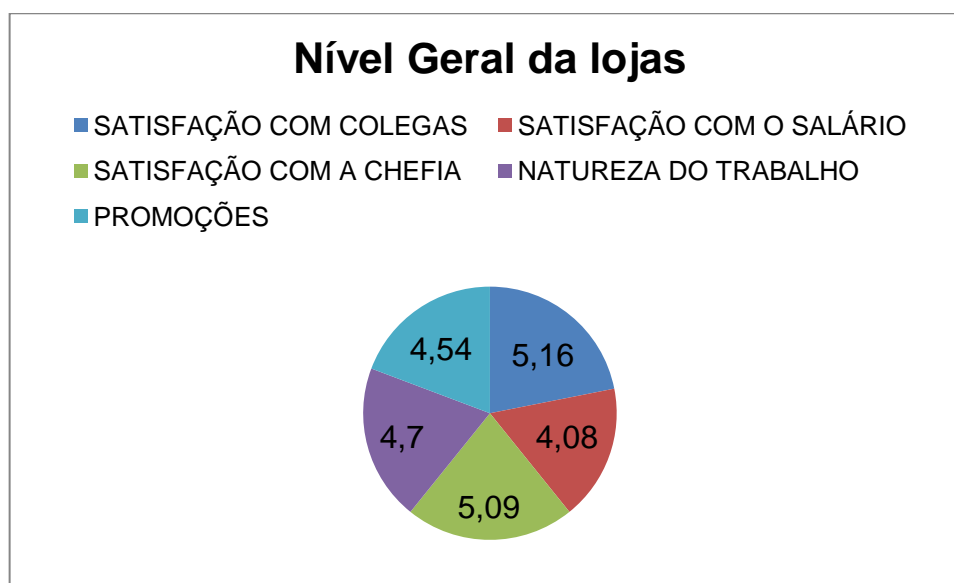


Gráfico 06 – Nível geral de satisfação dos colaboradores da Rede Araújo de Supermercados.

O gráfico 06, representa o nível geral de satisfação dos colaboradores da Rede Araújo de Supermercados, sendo que, este resultado foi obtido através da média das respostas dos 159 participantes da pesquisa.

As médias obtidas com estudo variaram de 4,08, que conforme a EST indica indiferença a 5,16, que demonstra estado de satisfação.

Na dimensão “satisfação com os colegas de trabalho”, a média encontrada foi de 5,16, sendo a maior média entre aspectos investigados, indicando que os colaboradores estão satisfeitos com os colegas de trabalho, ou seja, estão satisfeitos com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.

A dimensão “satisfação com o salário” obteve a menor média, apresentado um resultado de 4,08, demonstrando que os servidores estão indiferentes, ou seja, não estão satisfeitos, mas também não estão insatisfeitos, com o que recebem como salário se comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.

O resultado da dimensão “satisfação com a chefia” apresentou uma média de 5,09, indicando satisfação dos colaboradores com a organização e capacidade profissional do chefe imediato, com o interesse que o chefe tem demonstrado pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles. Os chefes desta instituição estão capacitados emocionalmente e profissionalmente para atuarem nas funções que lhes foram delegadas.

Com relação à satisfação com natureza do trabalho, que se traduz pelo contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas, apresentou uma média de 4,70, informando um estado de indiferença por parte dos servidores.

A dimensão “satisfação com as promoções” que se refere ao contentamento com o número de vezes que já foram promovidos, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção, apresentou a média de 4,54, demonstrando de maneira geral indiferença dos colaboradores com esses aspectos.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho e responder o problema de pesquisa abordado, foi utilizado um instrumento de pesquisa, construído e validado no Brasil, por Siqueira (1995), denominado Escala de Satisfação no Trabalho (EST), que tem como objetivo, verificar o nível de satisfação no trabalho, baseado em cinco dimensões, que são: Satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

Os dados para elaboração deste trabalho foram coletados no próprio ambiente das filiais da Rede de Supermercados Araújo. A pesquisa teve a Participação de 159 (cento e cinquenta e nove) colaboradores, sendo estes, ocupantes dos mais diferentes cargos e setores, dos quais a empresa oferece.

Após a análise dos dados, pode-se observar que, os colaboradores da Rede de Supermercados Araújo estão satisfeitos com os colegas de trabalho e com a chefia, e indiferentes com os salários recebidos, com a natureza do trabalho que realizam e com a forma que a empresa promove seus funcionários.

Ao relacionamos os resultados obtidos na pesquisa com os colaboradores da Rede de Supermercados Araújo, com os resultados do estudo feito por Garrido (2009), que teve como objetivo principal investigar o grau de contentamento dos servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ), que se utilizou da mesma metodologia e instrumento de pesquisa usado neste trabalho. Pode-se verificar que assim como os servidores do STJ os colaboradores da Rede de Supermercados também se mostraram satisfeitos com os colegas de trabalho e com a chefia e indiferentes com o salário recebido, com a natureza do trabalho e com as formas promoções.

Comparando as médias dos dois estudos, observou-se que o índice de satisfação dos colaboradores da Rede de Supermercados com relação às dimensões “satisfação com os colegas” e “satisfação com a chefia”, apresentaram médias superiores, as dos servidores do STJ, sendo que, as médias obtidas respectivamente foram 5,16 e 5,09 na Rede de Supermercados Araújo e de 5,11 e 5,06 no STJ, demonstrando que, na Rede de Supermercados há um maior grau de confiança, envolvimento, amizades e colaboração entre os colegas de trabalho.

Com relação às dimensões “satisfação com o salário”, “satisfação com a natureza do trabalho” e “satisfação com as promoções”, as médias obtidas no estudo foram inferiores as do STJ, sendo que, a Rede de Supermercados Araújo apresentou médias de 4,08, 4,70 e 4,54 e o STJ de 4,13, 4,95 e 4,59, comprovando que os colaboradores da Rede de Supermercados Araújo estão indiferentes em relação ao salário, a natureza do trabalho e a forma de promoção que a empresa oferece.

No que se refere à dimensão satisfação com o salário, os colaboradores estão indiferentes com a quantia recebida, com salário comparado ao custo de vida, com tempo que tem que trabalhar e com os esforços dedicados ao trabalho.

Na dimensão satisfação com a natureza do trabalho, os servidores mostram indiferença com interesse que as atividades despertam, com a capacidade de absorção das tarefas, com as oportunidades de realizarem o trabalho que realizam, com as preocupações exigidas e com a variedade de tarefas que realizam.

Observando a média da dimensão satisfação com as promoções, pode-se concluir que os colaboradores estão indiferentes quanto, o número de vezes que já foram promovidos, as garantias que são oferecidas a quem é promovido, a maneira como são realizadas as promoções, as oportunidades de promoções e ao tempo que precisam esperar para que sejam promovidos.

O resultado do estudo indicando satisfação com as dimensões “satisfação com os colegas” e “satisfação com a chefia”, e indiferença em relação à dimensão “satisfação com a natureza do trabalho”, fortalece o relato de Robbins (2002 apud Garrido 2009), que o trabalho de uma pessoa é algo além da simples realização de atividades rotineiras. É necessária convivência com colegas e superiores, respeito a normas organizacionais.

Algumas recomendações à organização pesquisada podem ser feitas. A partir dos resultados obtidos, seria de grande importância que a empresa ampliasse as ações que abordassem os seguintes temas: enriquecimento das tarefas realizadas; criação e normatização de uma política de promoção, com regras claras, que definissem pontuação e cursos específicos para cada cargo; criação de banco de talentos; um PCCS – Plano de Cargos, Carreira e Salário.

Os resultados da pesquisa ressaltam a importância de um olhar mais atencioso para as práticas e políticas organizacionais referentes à gestão de

pessoas, pois são determinantes para a satisfação no trabalho e a QVT dos trabalhadores, e conseqüentemente para um melhor desempenho no seu trabalho.

Com base nos resultados, pode-se sugerir que a organização pesquisada monte uma estratégia de avaliação do nível de satisfação de seus colaboradores, da seguinte forma:

- Realização de mais pesquisas com o objetivo de averiguar o contentamento de seus colaboradores em relação aos fatores indicadores de QVT e Satisfação no Trabalho;
- Utilização de técnicas e procedimentos avançados, para garantir maior índice de confiança dos resultados, ou contratação de empresa especializada no desenvolvimento de pesquisas;
- Avaliação dos resultados da análise do nível geral da satisfação dos colaboradores da Rede, realizado neste trabalho;

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

ALBUQUERQUE, L. G. e FRANÇA, A.C.L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: *o stress e a expansão do conceito de qualidade total*. **Revista de Administração**. São Paulo, abr./jun. 1998, vol. 33, n.o 2.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da qualidade total**. 2. Ed. São Paulo: Bloch, 1992.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FRANÇA, A C. Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, vol. 1, n.o 2, abr./mai./jun. 1997.

GARRIDO, Tereza Cristina Jurema. **Satisfação no trabalho: um estudo no superior tribunal de justiça**. Monografia de Pós Graduação em Especialista em Gestão Judiciária na Universidade de Brasília, no ano de 2009.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1986.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano**. São Paulo: LTR, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de Doutorado defendida na Universidade de Brasília, no Instituto de Psicologia, no ano de 1995.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.



SUCESSO, E. de P. Bom. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora, 1998.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v.8, n.1, p. 23-35, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

## ANEXO 01

### Carta de Apresentação



À

A. C. D. A. Importação e Exportação Ltda.  
Rua Isaura Parente  
Bosque.  
A/C. Sra. Dilcilene Conceição – Gerente de Recursos Humanos.

Ref.: **TCC – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO.**

**TEMA: A Satisfação dos Colaboradores de uma Rede de Supermercados de Rio Branco em Relação aos Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.**

**Aluna: REGILENE DO AMARAL MELO**  
**Curso de Administração da FACE/UnB**

Solicitamos autorização desta empresa, para a realização de uma pesquisa junto aos seus colaboradores. Diante do interesse que tem surgido na literatura científica e pela necessidade prática de se compreender melhor a realidade das organizações brasileiras, estamos nos dirigindo a esta organização para verificar a possibilidade de colaboração com esta pesquisa.

A realização da pesquisa será através de um questionário composto de 25 perguntas fechadas, sobre o tema satisfação no trabalho, onde o resultado servirá de base para conclusão do TCC da aluna REGILENE DO AMARAL MELO. Necessitamos da organização a autorização para que um pesquisador se dirija aos seus colaboradores e aplique o questionário, bem como disponibilizar, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o **texto integral** do TCC em arquivo eletrônico – extensão PDF, para fins de leitura e impressão pela internet e ainda cópia encadernada no acervo da Biblioteca desta Instituição a partir desta data.

Rio Branco – Acre, 04 de Outubro de 2011.

De acordo,

Assinatura e Carimbo

## ANEXO 02

### Questionário

#### Orientação Geral

Prezado funcionário,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre: “A Satisfação dos Colaboradores em uma rede de Supermercados em relação à Qualidade de Vida no Trabalho”. Para viabilizá-la procuramos a sua organização para realizar esse levantamento. Todos os funcionários foram solicitados a participar desta pesquisa. Estamos nos dirigindo a você para solicitar a sua colaboração respondendo ao questionário em anexo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho.

O objetivo deste trabalho é identificar o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho. A sua participação é voluntária. Queremos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Se você aceitar participar, pedimos sua colaboração para responder o questionário em anexo, que terá duração de aproximadamente 05 minutos. Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. **Não escreva seu nome em qualquer lugar** do questionário.

Para que não haja influência nas respostas de outros funcionários que talvez estejam respondendo ao mesmo questionário, solicitamos também que você não comente suas respostas com colegas de trabalho.

Por favor, responda conforme as instruções e **não deixe nenhuma questão em branco.**

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Atenciosamente,

Regilene do Amaral Melo

## ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As frases a seguir falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Gostaríamos que você indicasse o **QUANTO SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES**.

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecede cada frase, um número de 1 a 7, que melhor represente sua resposta, sendo que:

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1 - Totalmente insatisfeito | 5 - Satisfeito            |
| 2 - Muito insatisfeito      | 6 - Muito satisfeito      |
| 3 - Insatisfeito            | 7 - Totalmente satisfeito |
| 4 - Indiferente             |                           |

### NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

- 01 ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- 02 ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- 03 ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- 04 ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- 05 ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- 06 ( ) Com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mim.
- 07 ( ) Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.
- 08 ( ) Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
- 09 ( ) Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
- 10 ( ) Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.
- 11 ( ) Com a capacidade do meu trabalho me absorver.
- 12 ( ) Com o meu salário comparado com o custo de vida.
- 13 ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- 14 ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- 15 ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês.
- 16 ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- 17 ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.

- 18 ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- 19 ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- 20 ( ) Com o tempo que tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.
- 21 ( ) Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- 22 ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
- 23 ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
- 24 ( ) Com a confiança que eu posso ter e meus colegas de trabalho.
- 25 ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

<b>Cálculo dos Escores</b>	
Fatores	Escores
Colegas de trabalho	$(01+06+14+17+24) / 5$
Satisfação com o salário	$(05+08+12+15+21) / 5$
Satisfação com a chefia	$(02+09+19+22+25) / 5$
Natureza do trabalho	$(07+11+13+18+23) / 5$
Promoções	$(03+04+10+16+20) / 5$