



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**Satisfação e Qualidade de Vida Factores Preditores da Rotatividade dos
Comerciais do Grupo MCoutinho**

**Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para Obtenção do Grau de
Mestre em Psicologia**

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Nuno Miguel Ferreira Rosas Vieira



Faculdade de Filosofia de Braga

Braga, 23 de Maio de 2011



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**Satisfação e Qualidade de Vida Factores Preditores da Rotatividade dos
Comerciais do Grupo MCoutinho**

**Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para Obtenção do Grau de
Mestre em Psicologia**

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Nuno Miguel Ferreira Rosas Vieira

Sob a orientação da Prof. Doutora Fátima Lobo



Faculdade de Filosofia de Braga

Braga, 23 de Maio de 2011

Agradecimentos

À Professora Doutora Fátima Lobo, minha orientadora nesta dissertação de Mestrado, que me deu todo o apoio e que em momentos de maior fragilidade, acreditou que era capaz. A dedicação que colocou neste trabalho foi um dos pilares do sucesso deste.

Ao Presidente do Conselho de Administração da MCoutinho SGPS, S.A., Senhor Manuel Moreira Coutinho que me autorizou a realização deste projecto no Grupo, o meu agradecimento.

Aos meus colegas do Departamento de Recursos Humanos do Grupo MCoutinho, e em especial ao Dr. Paulo Maravalhas (Director de Recursos Humanos) e à Dra. Patrícia Oliveira agradeço terem-me recebido no Departamento e permitido a realização deste trabalho. Para todos os colaboradores do Grupo MCoutinho, em especial aos comerciais das várias plataformas automóveis que se disponibilizaram a colaborar nesta investigação, o meu agradecimento.

Um agradecimento especial aos meus Pais, que mais uma vez me proporcionaram este momento. Por me terem feito ver que afinal era capaz de levar este trabalho até ao fim, me ouvirem e aconselharem nos momentos de maior tensão.

Agradeço á minha Irmã pela força motivacional que me deu para a conclusão deste trabalho.

À minha Tia Carmen que desde o primeiro minuto esteve ao meu lado. Acreditou que seria capaz de concluir este trabalho. A motivação e a esperança que me deu, fez dela uma pessoa especial e preponderante nesta minha etapa.

À memória dos meus Avós Maternos, Sofia e Sebastião, que contribuíram para aquilo que hoje sou, com todo o seu saber. Dedico-lhes este meu trabalho.

Resumo

Esta investigação intitulada Satisfação e Qualidade de Vida, Factores Preditores da Rotatividade dos Comerciais do Grupo MCoutinho, tem como fundamento analisar a Rotatividade ao nível do grupo profissional/Comerciais, afectos ao Grupo Empresarial MCoutinho que tem como principal actividade o Comércio e Reparação de Veículos Automóveis. A avaliação da Satisfação e Qualidade de Vida (QV) dos Comerciais, enquanto factores preditores da Rotatividade, foi outro dos objectivos deste estudo de carácter empírico. Este foi realizado em todas as plataformas automóveis do Grupo (MCoutinho Alvescar, MCoutinho Centro, MCoutinho Douro, MCoutinho Litoral, MCoutinho Nordeste, MCoutinho Ocasão, MCoutinho Porto). A avaliação da QV e da Satisfação foi realizada através de dois questionários dirigidos a todos os Comerciais das plataformas automóveis já anteriormente mencionadas. A QV foi avaliada através da aplicação do “WHOQOL-BREF” da autoria da OMS e validado para a população Portuguesa (Vaz Serra, Canavarro, Simões, Pereira, Gameiro, Quartilho, Rijo, Carona & Paredes, 2006), já a Satisfação foi avaliada pelo Questionário “JSS” (Spector, 1985). A Rotatividade outro dos propósitos deste estudo, foi analisada através do cálculo do seu Índice, o qual contemplou apenas a saída de comerciais no período de 2009 e foi determinado por plataformas automóveis. Os resultados obtidos nesta investigação demonstram que a Satisfação e a QV, são factores preditores da Rotatividade no Grupo. Uma vez que este estudo tem como objectivo principal analisar as causas da Rotatividade, num dos grupos profissionais de maior importância numa empresa que tem como principal negócio a venda de automóveis, os resultados desta investigação, são fundamentais na medida em que nos dão a conhecer os motivos que levam estes profissionais a abandonarem o Grupo. Nesse sentido, foram elaboradas posteriormente um conjunto de medidas de forma a diminuir o índice de rotatividade e a fidelizar estes colaboradores ao Grupo. Essas medidas vão no sentido da melhoria dos níveis de Satisfação e de QV, levando-os a fixarem-se na organização reduzindo os custos. As conclusões deste estudo confirmam alguns dados revelados pela literatura sendo um contributo importante para a boa gestão da Organização em termos do seu capital humano.

Palavras-chave: Rotatividade, Satisfação no Trabalho, Qualidade de Vida.

Abstract

This investigation entitled Satisfaction and Quality of Life, Predictive Factors of Turnover of the Commercials of the “Grupo MCoutinho”, is based on the analysis of the Turnover in the Commercials of the “Grupo MCoutinho”, with as major activity the trade and repair of motor vehicles. The evaluation of Satisfaction and Quality of Life (QOL), was another goal of this study of empiric character. This was performed in all the car platforms of the group (MCoutinho Alvскар, MCoutinho Centro, MCoutinho Douro, MCoutinho Litoral, MCoutinho Nordeste, MCoutinho Ocasão, MCoutinho Porto). The evaluation of the QOL and the Satisfaction was performed through two questionnaires directed to all the commercials of the car platforms mentioned earlier. The QOL was assessed by the “WHOQOL-BREF” authorship on the OMS and validated to the Portuguese population (Vaz Serra, Canavarro, Simões, Pereira, Gameiro, Quartilho, Rijo, Carona & Paredes, 2006), while the Satisfaction was assessed by the “JSS” Questionnaire (Spector, 1985). The Turnover, another aim of this study, was assessed by the calculation of its index, which contemplates only the exit of commercials in the 2009 period and was determined by car platforms. The results show that Satisfaction and the QOL are predictive factors of the Turnover in the Group. Since this study has the primary goal the analysis of the turnover, in one of the most important professional group in a company whose primary business is car sales, the results of this research are fundamental in that it gives us to know the reasons why these workers leave the Group. So, it was later prepared a set of measures so as to reduce the turnover rate and retain these employees to the Group. These measures go towards improving levels of satisfaction and QOL, causing them to stick to the organization thereby reducing costs. The findings of this study confirm some of the data revealed by the literature as being an important contribution to good management of the organization in terms of its human capital

Keywords: Turnover, Job Satisfaction, Quality of Life.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE GERAL	VI
ÍNDICE DE TABELAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE QUADROS.....	X
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDICTORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO.....	3
1. ESTADO DA ARTE RELATIVAMENTE AO CONCEITO DE SATISFAÇÃO	3
1.1. Modelos de Investigação de Satisfação	5
1.1.1 Teoria Bifactorial ou dos dois Factores de Herzberg	5
1.1.2. Teoria das Características da Função	6
1.1.3. Teoria da Discrepância	6
1.1.4. Teoria da Adaptação ao Trabalho	7
1.2. Determinantes da Satisfação e suas Consequências	7
1.3. Satisfação Versus Rotatividade	10
2. ESTADO DA ARTE RELATIVAMENTE AO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA	11
2.1. Origem e Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho	11

2.2. A Importância da Qualidade de vida em Geral e da Qualidade de Vida no Trabalho	14
2.3. Modelos de Investigação de Qualidade de Vida no Trabalho.....	17
2.3.1 Modelo de Nadler e Lawler	17
2.3.2 Modelo de Hackman e Oldhan.....	18
2.3.3. Modelo de Walton	19
3. ROTATIVIDADE DE COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES	20
3.1. Modelo Geral de Processo de Rotatividade de Colaboradores.....	22
3.2. Teoria do Equilíbrio Organizacional.....	23
4. CAUSAS E CUSTOS DA ROTATIVIDADE	24
5. MODELO CONCEPTUAL PROPOSTO NA INVESTIGAÇÃO.....	26
CAPÍTULO II - SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDICTORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO – ESTUDO EMPÍRICO.....	28
1. INTRODUÇÃO.....	28
1.1. Hipóteses	28
2. INSTRUMENTOS UTILIZADOS E PROCEDIMENTOS.....	29
2.1.Descrição dos Instrumentos.....	30
2.1.1. WHOQOL-BREF	30
2.1.2. Job Satisfaction Survey	33
2.1.3. Consistência Interna dos Instrumentos	34
2.2. Procedimentos.....	36
3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	37
3.1. Análise dos Questionários sobre Satisfação no Trabalho e Qualidade de Vida	40

4. ÍNDICE DE ROTATIVIDADE.....	42
5. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E DA QUALIDADE DE VIDA.....	44
6. REGRESSÃO LINEAR.....	46
7. CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	48
8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO.....	49
ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXOS.....	63

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição do Questionário “WHOQOL-BREF” e valores de Alpha	32
Tabela 2 - Descrição do Questionário “JSS” e valores de Alpha	35
Tabela 3 - Descrição da Amostra	39
Tabela 4 - Itens do Questionário de Satisfação no Trabalho/JSS com peso mais elevado	41
Tabela 5 - Itens do Questionário de Qualidade de Vida da OMS/WHOQOL-BREF com peso mais elevado	42
Tabela 6 - Índice de Rotatividade do Grupo Profissional Comerciais Grupo MCoutinho Referente ao Período de 2009	44
Tabela 7 - Resultados das dimensões da Satisfação no Trabalho	45
Tabela 8 - Resultados das dimensões da Qualidade de Vida	45
Tabela 9 - Análise de Regressão Linear para as subescalas da Satisfação no Trabalho tendo como factor preditor as dimensões afectas à Qualidade de vida	47
Tabela 10 - Análise de Regressão Linear para a subescala Psicológico (Qualidade de Vida) tendo como factor preditor as subescalas Comunicação e Recompensas	48
Tabela 11 - Análise da Regressão Linear para as subescalas da Satisfação no Trabalho e da Qualidade de Vida tendo como factor preditor o Índice de Rotatividade	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Proposto na Investigação	27
--	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Hackman e Oldhan	18
---------------------------------------	----

Introdução

Os recursos humanos são de extrema importância nas organizações, a boa gestão do capital humano é preditora da Satisfação e de Qualidade de Vida (QV). Assim, a Satisfação e a QV constituem, por sua vez, indicadores de competitividade e sucesso das organizações.

A dinâmica das organizações foi objecto de grandes alterações nas últimas décadas, actualmente as organizações apresentam um perfil de instabilidade e, neste sentido, encontra-se na iminência de perder os colaboradores com maior potencial (Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis, Chevalier, 2001). Desta forma, parece ser claro que a questão da Rotatividade tem vindo a ser uma preocupação dos gestores de recursos humanos, dados os custos associados á Rotatividade de pessoal nas organizações, pelo que aqueles e as organizações que representam, desejam reter o seu capital humano (Ferreira & Siqueira, 2005).

A Satisfação no Trabalho tem sido objecto de diversos estudos (Cunha, Rego Cunha, Cardoso, 2003), dada a relação de causalidade entre a Satisfação Laboral e a QV e as representações dos colaboradores. O trabalho é parte essencial da vida dos indivíduos, daí que a Satisfação no Trabalho se torne um factor relevante em termos pessoais (Newstrom, 2008) e motivacionais. Segundo Saari e Judge (2004) “Colaboradores motivados, produzem mais, contrariamente a colaboradores desmotivados que obviamente demonstram baixos índices de produtividade” (p. 395). Esta visão acerca da motivação é corroborada por profissionais da área dos Recursos Humanos e por gestores nas organizações.

A promoção QV na organização é igualmente preditora da QV social e familiar (Conte, 2003). Ilies, Wagner & Wilson (2009), na sua revisão da literatura salientam que os resultados de mais de três décadas de investigação levaram os investigadores á conclusão de que a Satisfação Laboral é tida como uma atitude que correlaciona a Satisfação face ao Trabalho, com a Satisfação em termos pessoais. As organizações devem proporcionar, portanto, aos seus colaboradores um ambiente de trabalho estável e adequado, oferecendo oportunidades de sucesso profissional (Mirvis, & Lawler III 1984).

Esta investigação aborda a temática da Rotatividade e sua relação com a Satisfação e a QV e o estudo foi realizado no Grupo MCOutinho.

O trabalho aqui apresentado, integra duas partes. Na primeira são abordadas as questões da Satisfação, QV e Rotatividade, os principais conceitos e algumas teorias explicativas. A

segunda parte compreende a investigação empírica: hipóteses, amostra, os instrumentos e sua descrição, a análise e discussão dos resultados, e as respectivas estratégias de intervenção.

CAPÍTULO I

SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDITORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO

1. Estado da Arte Relativamente ao Conceito de Satisfação

A Satisfação face ao Trabalho tem sido segundo Santos, Spagnoli, Ramalho, Passos e Caetano (2010), um dos constructos, que tem dominado as áreas de investigação do comportamento organizacional e da gestão. Ainda de acordo com estes autores, os investigadores têm defendido que a Satisfação Laboral é multidisciplinar, abrangendo todas as áreas e contextos organizacionais e referem que a Satisfação Laboral é das variáveis dependentes, com maior destaque em termos de comportamento organizacional e tem despertado o interesse por parte dos teóricos por dois motivos: “É um dos mais importantes resultados humanos no trabalho e tem sido, sempre implícita ou explicitamente, associada ao desempenho, o que equivale a esperar que os trabalhadores mais satisfeitos sejam também os mais produtivos” (Cunha, et al., 2003, p. 126). Martins e Santos (2006) afirmam que a Satisfação no Trabalho é uma variável de carácter afectivo, ou seja, um processo mental que permite uma avaliação das experiências laborais. Por sua vez Weiss (2002), entre outros teóricos, defende que a Satisfação é uma das variáveis que se incorpora em quase todas as características afectas ao trabalho, bem como ao ambiente laboral.

As investigações produzidas no século XX revelam grande interesse pela Satisfação (O’Reilly III, 1990). Spector (1997) verificou que vários estudos se têm centrado na análise dos aspectos referentes às atitudes dos indivíduos em relação às experiências de trabalho, bem como aos aspectos do próprio trabalho, nomeadamente, o salário, a supervisão e a autonomia. Ainda segundo este autor a Satisfação no Trabalho é um tema de extrema importância para as organizações e para os teóricos que se debruçam sobre esta questão que é considerada como um indicador de bem – estar psicológico e emocional. A investigação relacionada com a dinâmica das organizações, tem tentado de certo modo explicar e esclarecer o efeito que as práticas ao nível da gestão de recursos humanos têm relativamente às atitudes dos indivíduos, mais concretamente aos efeitos da Satisfação perante as suas várias dimensões (Santos et al., 2010). Quando se aborda o conceito de Satisfação no Trabalho, verificamos na literatura organizacional, que alguns investigadores têm no referido de forma pouco clara, sendo que

algumas definições encaram a Satisfação como uma reacção afectiva ou emocional face ao trabalho (Cranny, Smith, Stone, 1992). O conceito de Satisfação no Trabalho segundo Sekiou e colaboradores (2001), referindo Laflamme é algo abrangente e é definido de forma operacional como “a atitude intelectual de um indivíduo relativamente a aspectos do seu trabalho, as necessidades do indivíduo cuja realização provoca estados psicológicos diferentes no meio laboral, a relação entre a situação real de trabalho e a situação ideal normativa “ (p. 484). Existem várias definições em termos de Satisfação no Trabalho, sendo possível definir a Satisfação de acordo com determinadas perspectivas (Ferreira, Neves, Caetano, 2001). De acordo com estes autores existem teóricos que definem a Satisfação como um estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas, outros conceptualizam a Satisfação em termos laborais “como uma atitude generalizada em relação ao trabalho” (Beer, 1964; Arnold, Cooper e Robertson, 1991). A Satisfação no Trabalho engloba duas dimensões distintas: uma das dimensões refere a Satisfação como uma atitude face ao trabalho em termos gerais, a outra dimensão considera que a Satisfação é o resultado de um conjunto de factores relacionados com o trabalho, e que é possível medir a Satisfação dos indivíduos face a esses mesmos factores (Ferreira et al., 2001). No sentido de corroborar a primeira dimensão, os autores referem que “a Satisfação não resulta do somatório dos múltiplos aspectos que caracterizam o trabalho, dependendo contudo deles” (Ferreira et al., 2001, p. 290) e a segunda dimensão que salienta o carácter multidimensional da Satisfação no Trabalho, realça as seguintes dimensões “Satisfação com a chefia, Satisfação com a organização, Satisfação com os colegas de trabalho, Satisfação com as condições de trabalho, Satisfação com a progressão na carreira, entre outras” (Ferreira et al., 2001, p. 290). As primeiras definições acerca da Satisfação no Trabalho surgiram com Taylor e Mayo nas primeiras décadas do século XX (Martins et al., 2006). Segundo Taylor (1947) a Satisfação no Trabalho “era considerada uma atitude relativa á filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gestão dos seus próprios interesses” (Martins, 1984, p. 2). A definição de Locke (1976) acerca da Satisfação no Trabalho é das mais conhecidas em termos de comportamento organizacional, esta refere-se “A um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (cit. in Cunha et al., 2003, p. 127). Mais recentemente Bilhim defende a Satisfação como “um sentimento ou estado emocional resultante das condições de trabalho” (2001, p. 334). Nesse sentido este autor refere a Satisfação como algo que influencia as respostas adquiridas pelos indivíduos em contexto organizacional, e que posteriormente se

irá repercutir em atitudes positivas ou negativas que poderão contribuir ou não para o sucesso das organizações. Na área da Psicologia das Organizações segundo Sahu e Gole (2008) referindo-se a Judge, Thoresen, Bono e Patton (2001), refere-se que existe uma relação entre a Satisfação no Trabalho e o desempenho dos colaboradores.

1.1. Modelos de Investigação de Satisfação

Vários modelos deram um contributo importante para a explicação da Satisfação em termos laborais. Do ponto de vista conceptual, a Satisfação é descrita por vários teóricos, entre os quais se destacam Herzberg (1966), Maslow (1954), Hackman e Oldham (1980), Locke (1976), Dawis e Lofquist (1984).

1.1.1 Teoria Bifactorial ou dos dois Factores de Herzberg

Segundo Ferreira e colaboradores (2001) referindo-se à teoria de Herzberg (1966) também designada por teoria dos factores higiénicos e motivacionais ou teoria dos dois factores, referem que a Satisfação está associada a factores que se encontram relacionados com o conteúdo de trabalho, que segundo o autor são os factores motivacionais. Estes factores intrínsecos contribuem para a existência ou não da Satisfação e consequentemente para o aumento da produtividade. Como exemplo deste tipo de factores surge o reconhecimento; a criatividade; a responsabilidade e a promoção. Relativamente aos factores higiénicos, tidos como extrínsecos, estes encontram-se associados à Insatisfação Laboral. De acordo com Bilhim (2001), referindo-se a Frederick Herzberg, estes factores referem-se às políticas implementadas pelas organizações; ao tipo de supervisão e aos salários. Ainda segundo este autor apesar das críticas de que esta teoria tem sido alvo, foi implementada nos anos sessenta nas organizações, com o propósito de incentivar os colaboradores a ter maior Satisfação na execução das suas tarefas. Esta teoria tem relação com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954) (Ferreira et al., 2001). Os factores intrínsecos da teoria de Herzberg, os verdadeiramente motivadores e que se referem ao conteúdo que é intrínseco ao desempenho, têm uma semelhança com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow, já no que se refere aos factores extrínsecos, estes apresentam uma semelhança com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow e são habitualmente implementados nas organizações para motivar os seus colaboradores ao nível do desempenho (Ferreira et al., 2001).

1.1.2. Teoria das Características da Função

Proposta por Hackman e Oldham (1980), a Teoria das Características da Função defende que a Satisfação no Trabalho é consequência das características desenvolvidas pelos indivíduos. Assim, o modelo preconizado por estes autores afirma que as organizações se podem tornar atractivas, promovendo características relacionadas com o trabalho, tais como a implementação de tarefas variadas em função das aptidões dos colaboradores; da identidade e significado das mesmas; da autonomia em termos de funções, permitindo que os colaboradores possam resolver os problemas relacionados com a sua tarefa. Por sua vez, este modelo permite que os indivíduos obtenham motivação que é o resultado da Satisfação, proveniente do desempenho em termos das tarefas desenvolvidas. Esta teoria refere ainda que as características centrais do trabalho, já anteriormente mencionadas têm relação com o estado psicológico dos indivíduos (Hackman & Oldham, 1980). No entanto e de acordo com estes autores as características centrais do trabalho levam a três estados psicológicos: o significado atribuído à tarefa; a responsabilidade pessoal pelo trabalho que o individuo exerce e o conhecimento dos resultados obtidos por meio da execução das suas tarefas.

1.1.3. Teoria da Discrepância

Outra das teorias que permite a compreensão da Satisfação em termos Laborais é a Teoria da Discrepância desenvolvida por Locke (1976). Esta teoria postula que a Satisfação Laboral, resulta da interacção entre os valores e as necessidades pessoais e que os valores podem ser atingidos através do desempenho de uma função. Assim, as dimensões afectas ao trabalho, são compostas por três elementos: a satisfação com as dimensões de trabalho; a descrição das dimensões; a relevância das dimensões (Ferreira et al., 2001). O primeiro elemento aborda a problemática da avaliação afectiva, nas várias dimensões de carácter individual inerentes ao trabalho. O Segundo elemento (descrição das dimensões) refere-se às percepções que focalizam as experiências relacionadas com a especificidade do trabalho. Por último e no que concerne à relevância das dimensões devemos atender à importância que estas têm para o individuo. Ainda em relação a esta teoria proposta por Locke (1976), Ferreira e colaboradores (2001) referem que esta se centra na discrepância e no significado que o trabalho e as suas respectivas dimensões têm em termos individuais, sendo que os processos psicológicos são também importantes em termos da Satisfação Laboral.

1.1.4. Teoria da Adaptação ao Trabalho

Geralmente associada a Dawis e Lofquist (1984), a Teoria da Adaptação ao Trabalho destaca o facto “de os indivíduos procurarem desenvolver e manter uma certa correspondência com o ambiente de trabalho, de acordo com um processo contínuo e dinâmico, o qual designam de adaptação ao trabalho” (cit in. Ferreira et al., 2001, p. 294).

Esta teoria valoriza duas questões fundamentais em termos organizacionais, a primeira centra-se na relação entre os atributos individuais, com ênfase nas capacidades de cada indivíduo e nas exigências da tarefa, por seu turno a segunda questão enfatiza a contribuição que as necessidades e valores de cada indivíduo têm sobre o ambiente de trabalho. Assim esta teoria considera que a Satisfação no Trabalho resulta da discrepância entre as necessidades e os valores que o indivíduo procura no desempenho da sua função (Ferreira et al., 2001).

1.2. Determinantes da Satisfação e suas Consequências

O sucesso das organizações depende de vários factores, entre os quais a promoção da Satisfação dos seus colaboradores, sendo relevante compreender as determinantes subjacentes à Satisfação no Trabalho. Desse modo as empresas procuram incessantemente melhorar os níveis de Satisfação dos seus trabalhadores. Torna-se importante referir as determinantes da Satisfação no Trabalho, sendo que vários estudos abordam um conjunto de variáveis, que a predizem (Ferreira et al., 2001). Segundo estes autores a Satisfação é categorizada através de dois tipos de variáveis: variáveis situacionais (relacionadas directamente com a satisfação face ao trabalho) e as variáveis individuais (relacionadas com características sócio – demográficas e disposicionais dos indivíduos). As variáveis situacionais, de acordo com Ferreira e colaboradores (2001), incluem variáveis relacionadas com as características da função, os sistemas de recompensas e salários, as características e constrangimentos organizacionais e a relação trabalho versus família. Uma das variáveis que tem contribuído para a Satisfação em termos Laborais tem sido as características da função (Ferreira et al. 2001). Segundo Ferreira e colaboradores (2001) referindo-se a Herzberg (1968), afirma que a reestruturação das funções, são um contributo positivo, no sentido da promoção da Satisfação do Trabalho o que fará com que os colaboradores possuam um maior desempenho na execução das suas funções. Relativamente aos sistemas de recompensas e aos salários, e de acordo com Spector (1997), os investigadores têm salientado que a relação entre os sistemas de recompensas e os salários, tem demonstrado níveis de correlação baixos. Outros autores têm considerado o salário, como sendo uma das

variáveis que em larga medida tem contribuído para a Satisfação Laboral (Cunha et al., 2003). Os autores afirmam no que respeita ao salário, que a importância do mesmo se deve ao facto de este permitir a Satisfação das necessidades individuais e por seu turno se constituir como uma componente social, em termos organizacionais o salário é tido como uma medida de recompensa face ao esforço e empenho dos seus colaboradores. As características organizacionais, constituem-se como um elemento determinante da Satisfação no Trabalho, que tem sido sustentado por vários estudos (Cunha et al., 2003). A constatação da existência de uma relação entre as características organizacionais e a Satisfação no Trabalho é corroborada por alguns autores. Assim os investigadores têm demonstrado, que de facto algumas variáveis organizacionais têm tido influência ao nível da Satisfação, e exemplo disso é a comunicação organizacional e as questões de poder (Muchinsky, 1977; Drake & Mitchell, 1977). Os níveis de constrangimento são também considerados como uma das determinantes da Satisfação. Os constrangimentos organizacionais segundo Cunha e colaboradores (2003) referindo Spector (1977), integram as condições laborais, que têm uma relação directa com o desempenho dos colaboradores nas organizações, mas não se limitando apenas a um aspecto do trabalho, mas sim a vários aspectos e envolvendo neste processo os colaboradores e o ambiente físico, ou seja o ambiente de trabalho em que o mesmo se encontra inserido. Ainda relativamente às variáveis situacionais, no que diz respeito á relação trabalho versus família, constitui-se como um dos factores determinantes em termos laborais (Ferreira et al., 2001). Dado que os indivíduos têm dificuldade em lidar com a relação trabalho e família, torna-se assim de extrema importância a promoção da Satisfação Laboral, que terá repercussões positivas quer em termos laborais e familiares (Spector, 1977). Por fim outra das variáveis situacionais também com alguma importância nas organizações, diz respeito às perspectivas de promoção (Cunha et al., 2003). A promoção de colaboradores nas empresas é preditora de Satisfação, uma vez que propicia uma série de benefícios, entre os quais se destacam: melhorias em termos remuneratórios, maior estatuto e prestígio, que obviamente se traduz numa maior Satisfação e no aumento da produtividade.

Relativamente às variáveis individuais, incluem-se nestas as variáveis demográficas e os factores disposicionais. Este tipo de variáveis segundo Judge (1992), dão-nos uma explicação pouco detalhada da Satisfação no Trabalho. De acordo com Ferreira e colaboradores (2001), alguns estudos têm demonstrado uma relação entre algumas variáveis demográficas e a Satisfação Laboral. De entre as várias variáveis demográficas, aquelas que têm despertado o

interesse dos investigadores são a idade, o sexo e o género. Em relação á variável idade os estudos indicam que trabalhadores mais jovens apresentam níveis de Satisfação baixos face a indivíduos mais velhos (Luthans, 1989). No sentido de corroborar essa afirmação as investigações referem “que os trabalhadores mais jovens tendem a ocupar posições em termos hierárquicos de menor importância e responsabilidade relativamente a trabalhadores mais velhos” (Cunha et al., 2003, p 135). A idade é uma das variáveis que segundo Ferreira e colaboradores (2001), referindo White e Spector (1997), afirmam que esta variável se relaciona com a Satisfação, mas não directamente, fá-lo através de outras variáveis também importantes a este nível. De acordo com Dubno (1985) a variável género, na sua relação com a Satisfação, os estudos têm revelado que as mulheres apresentam menores índices de Satisfação comparativamente com os homens. Esta tendência é explicada pelas diversas restrições que as mulheres ainda actualmente são alvo, como a diferença salarial relativamente aos homens. As diferenças de género devem-se também a outras variáveis como o poder nas organizações, o estatuto e as oportunidades em termos profissionais que são proporcionadas a ambos os géneros (Cunha et al., 2003). Ainda no que concerne às variáveis individuais, a evidência de algumas predisposições genéticas tendem a ser um contributo ao nível da Satisfação Laboral (Ferreira et al., 2001). Estes autores referem que a personalidade dos indivíduos tem uma relação expressiva no que toca à Satisfação, nomeadamente alguns traços de personalidade dos indivíduos.

A investigação tem sido um contributo importante para conhecer o impacto que a Satisfação Laboral representa, em termos do desempenho organizacional e individual, ao nível do bem-estar físico e psicológico dos indivíduos (Ferreira et al., 2001). Os autores referem que as consequências da Satisfação em termos Laborais se centram ao nível do desempenho, dos comportamentos de cidadania, comportamentos de fuga, burnout, no bem-estar físico e psicológico dos indivíduos e na Satisfação e QV. O desempenho, a produtividade e a Satisfação, estão relacionados, pois os indivíduos que melhor desempenham as suas funções e recebem melhores salários apresentam níveis de Satisfação mais elevados. O Comportamento de cidadania organizacional segundo Cunha e colaboradores (2003), referindo-se Schanake (1991), Organ e Konovsky (1989), caracteriza-se pela manifestação de comportamentos de apoio aos colegas de trabalho. O comportamento de fuga relaciona-se com o aumento do absentismo ou com a intenção de mudança de função ou mesmo de abandono da própria organização. O absentismo é uma variável complexa podendo depender

de outras que não a Satisfação, como por exemplo a doença do colaborador ou seu familiar, a fadiga, o nascimento de uma criança e o aumento de exigências associados ao apoio familiar. O burnout consiste na resposta emocional á situação de trabalho, manifestando-se como um estado extremo de fadiga, psicológico e emocional, podendo resultar na falta de produtividade do indivíduo ou de outros factores. O bem-estar físico e psicológico influencia bastante o nível de Satisfação no Trabalho.

1.3. Satisfação Versus Rotatividade

A literatura tem demonstrado a existência de uma relação entre a Satisfação e a Rotatividade, tida como um dos indicadores de gestão com alguma importância em termos do desenvolvimento das organizações. A Satisfação tem-se revelado como um factor preponderante em termos da obtenção de índices satisfatórios de Rotatividade, o que se traduz em benefícios económicos, consequência da retenção de colaboradores. Assim segundo Cunha e colaboradores (2003), a Satisfação é tida como um dos factores preditores de Rotatividade. Com o número de estudos que têm surgido e que demonstram a relação entre Satisfação e Rotatividade, verifica-se que índices elevados de Satisfação nas organizações, são um contributo no sentido da redução da Rotatividade (Newstrom, 2008). No que concerne à relação Satisfação versus Rotatividade, verifica-se que colaboradores com baixos níveis de Satisfação, têm maior propensão para abandonarem a organização, originando Índices de Rotatividade elevados (Shore & Martin, 1989). A Satisfação embora seja um dos factores preditores da Rotatividade, não é a única causa. Outros factores como a política de recursos humanos, a cultura organizacional e o empenhamento individual são também factores preditores da Rotatividade. Assim a Satisfação é tida como um sentimento ou um estado emocional, resultante das condições de trabalho, que influencia as respostas dos indivíduos nas organizações (Bilhim, 2001). Ainda segundo este autor estas respostas podem resultar em atitudes positivas, que poderão ser um contributo no sentido de melhorar a organização e nesse sentido de se conhecerem as expectativas dos indivíduos, o que terá repercussões positivas ao nível da Satisfação dos indivíduos, o que fará com que estes participem na vida e nas decisões de organização, e se fidelizem às organizações.

2. Estado da Arte Relativamente ao Conceito de Qualidade de Vida

2.1. Origem e Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida foi adquirindo importância; inicialmente a Qualidade de Vida (QV) relacionava-se com a satisfação das necessidades básicas, e actualmente passou a ocupar maior centralidade (Cavassani, Cavassani, Biazin, 2006). Assim, de acordo com Magri e Kluthcovsky (2007) a QV estava relacionada com aspectos de carácter material, tais como: bens adquiridos, salário e sucesso profissional; mais recentemente são enfatizados factores de carácter subjectivo tais como; satisfação, amor, realização pessoal, relacionamentos e ambiente.

Segundo Moretti (2003) as investigações sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) reportam à década de 50 e culminaram com o aparecimento da abordagem sócio-técnica. Walton (1980) descreve a abordagem sócio-técnica como: “O esforço para simplificar e desmistificar o conhecimento pertinente tornando-o assim mais disponível” (p. 485).

O conceito QVT nos últimos 10 a 15 anos passou por duas fases distintas (Nadler & Lawler, 1983). A primeira fase decorreu no período compreendido entre 1969 – 1974, quando um grupo de investigadores, de líderes sindicais e figuras governamentais, se interessaram por estudar a relação entre a QVT. Nessa época surgiram várias razões que levaram a que esse estudo se realizasse, entre as quais se destacam: a preocupação por parte de alguns investigadores dos Estados Unidos em estudar os efeitos que o trabalho tem na saúde e bem-estar, bem como na Satisfação de colaboradores nas organizações; para isso procedeu-se a uma avaliação e a uma definição clara da QVT. Esta investigação foi realizada através de um inquérito de opinião, elaborado pela Universidade de Michigan no período entre 1969-1973. A segunda fase, decorreu entre 1979 até á actualidade.

O conceito QV em termos da literatura tem sido definido por vários autores e em várias perspectivas (Leal 2008). Destas, destacamos quatro perspectivas: a biológica relaciona-se com a capacidade física dos indivíduos para realizarem as suas tarefas, afectando o estado de saúde e conseqüente falta de QV, a cultural que encara a QV como a aquisição de valores e hábitos adquiridos durante a infância pelos indivíduos, e transmitidos pelos pais e que se encontram associados à cultura em que estes estão inseridos, sendo um contributo em termos da personalidade, passando estes a adoptar um estilo de vida semelhante ao dos seus pais. Ainda, defendendo esta abordagem os meios de comunicação são também importantes no que

concerne á QV em termos culturais, uma vez que estes influenciam o estilo de vida dos indivíduos. A perspectiva económica por seu lado refere - se à QV, como os bens financeiros e materiais, bem como os sentimentos associados a esses bens. Finalmente a perspectiva psicológica considera a QV, como estando relacionada com a auto-estima e respeito pelos outros ultrapassando os obstáculos da vida, procurando sempre o equilíbrio do ponto de vista mental. A QV é algo que depende da interacção dos indivíduos com a sociedade e com os outros (Leal, 2008).

Segundo Nascimento e Pessoa (2007) a QV é um conceito multidimensional, com o qual se relaciona a saúde, a educação, a economia, a política e o mundo em geral e apresenta alguma complexidade, uma vez que diverge em termos culturais, de época para época e de acordo com cada indivíduo, e o que na actualidade é tido como QV, pode hoje e amanhã não o ser (Leal, 2008, p. 2). Ainda segundo este autor, a QV é consequência da percepção que cada um tem de si e do mundo podendo ser avaliada segundo critérios como a educação, a formação de base, a actividade profissional do indivíduo e as suas competências, entre outros. O conceito de QVT tem sido objecto de várias definições (Nadler & Lawler, 1983; Walton, 1980; Kaushik & Tonk, 2008; Martel & Dupuis, 2006; Efraty & Sirgy, 1990). De acordo com Nadler e colaboradores (1983, p. 26) é: “ Uma maneira de pensar acerca das pessoas, do trabalho e das organizações. Os elementos mais importantes acerca desta perspectiva, dizem respeito ao impacto do trabalho nas pessoas bem como na eficácia das organizações e na ideia de participação na resolução dos problemas da organização bem como na tomada de decisão”. Como consequência desta perspectiva, é permitida uma maior participação dos actores sociais na tomada de decisão das organizações, que difere daquilo que se entende por gestão integrada (Nadler et al., 1983). Outros autores têm definido a QVT, procurando integrar aspectos subjectivos, relacionados com características organizacionais. Nesse sentido Mirvis e colaboradores (1984), conceptualizam a QVT como a relação económica, social e psicológica entre os colaboradores e a organização que é expressa pela seguinte fórmula: “ $QVT = f(O, E)$, onde O representa as características relacionadas com o ambiente de trabalho, por seu lado o E representa o impacto que essas características têm no bem – estar dos indivíduos, nos membros da organização e da sociedade” (p.200).

Para Kaushik e Tonk (2008) a QVT refere-se “ao bem-estar subjectivo. À relação entre os colaboradores e o ambiente de trabalho em geral “ (p. 36). Esta abordagem visa a criação de condições na organização, que promovam a aprendizagem e o desenvolvimento individual,

proporcionando aos indivíduos autonomia em relação às suas tarefas, tornando o trabalho agradável através da promoção da satisfação pessoal e de meios de recompensa. Desse modo a QVT é determinada por factores pessoais (subjectivos) e situacionais (externos), aspectos relacionados com o trabalho. No seguimento desta abordagem da QVT, esta contempla múltiplos benefícios entre os quais: sentimentos positivos em relação ao trabalho, sentimentos em relação ao indivíduo, melhoria da saúde física e psicológica, redução do absentismo, da rotatividade e de acidentes de trabalho, maior quantidade e qualidade na produção de bens e serviços entre outros (Kaushik et al., 2008).

Ainda recentemente Martel e Dupuis (2006), referem-se ao conceito de QVT como” a condição experimentada pelo indivíduo aquando da procura dinâmica pelos seus objectivos face ao trabalho, organizados de forma hierárquica e onde a redução desses objectivos se reflecte num impacto positivo na qualidade de vida, no desempenho organizacional e consequentemente no funcionamento global da sociedade” (Martel et al., 2006, p. 355). O autor pretende definir um conjunto de objectivos, que de uma forma positiva, tenham impacto na qualidade de vida, bem como na melhoria e no desempenho organizacional.

Segundo Efraty e Sirgy (1990, p. 31), a QVT consiste na relação entre as necessidades de satisfação dos indivíduos (necessidades pessoais) e a conexão que estas têm com o seu trabalho e com os recursos organizacionais relevantes para a concretização das mesmas. Desse modo os autores conceptualizam a QVT, como a interacção entre os factores pessoais e organizacionais. Os factores pessoais referem-se às necessidades psicológicas dos colaboradores, por seu turno os factores organizacionais fazem alusão aos objectivos da organização, ao tipo de supervisão, às recompensas, ou seja, aos recursos organizacionais relevantes para a satisfação das necessidades dos indivíduos.

Deste modo Walton (1980) conceptualiza a QVT como um meio de promoção da satisfação, que resulta numa maior performance organizacional, e deste modo torna os indivíduos autónomos em termos de execução das suas tarefas, mais participativos, o que se constitui como um contributo em termos de desempenho do grupo tornando-o mais homogéneo.

A organização Mundial de Saúde (OMS), formulou uma abordagem para a QV, definida como “a percepção do indivíduo, da sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objectivos, expectativas, padrões e preocupações” (Magri et al., 2007).

2.2. A Importância da Qualidade de vida em Geral e da Qualidade de Vida no Trabalho

A QVT tem despertado interesse no meio académico, sendo alvo de várias investigações, o que levou os gestores e a imprensa a terem em consideração esta questão, tida como essencial para o sucesso das organizações (Nadler et al., 1983; Mancini, Scalzaretto, Quintella, Fantinato & França, 2004). Ainda segundo estes autores a preocupação com a QVT, teve um grande impacto, dando origem a normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), onde os países membros passaram a privilegiar a saúde, higiene e segurança dos seus trabalhadores. A QVT na perspectiva destes autores é tida como uma questão de responsabilidade social, sendo uma obrigação das organizações dotarem os seus colaboradores de condições que possibilitem a sua realização pessoal e profissional, para que desse modo sejam implementadas as condições necessárias para o garante da qualidade de vida.

Mirvis e colaboradores (1984) referem que a importância da QVT, passa por um ambiente de trabalho que privilegie os seus colaboradores, dotando-os de uma certa autonomia o que permite um enriquecimento das suas experiências, podendo estes desenvolver as suas habilidades, participarem nas decisões da organização, ou seja a promoção de um ambiente de trabalho onde se prime pela qualidade.

A importância da QVT, não se esgota apenas nas questões relacionadas com o ambiente de trabalho e com o sucesso organizacional, segundo Conte (2003) este assunto assume algum relevo, dado o facto de os indivíduos despenderem parte das suas vidas com o trabalho, permanecendo diariamente 8 horas, no caso de Portugal.

É uma evidência para alguns autores que o mundo do trabalho tem sido alvo de algumas modificações, associadas ao problema da globalização, da flexibilização e aumento da precariedade laboral, o aparecimento crescente de novas tecnologias de informação, novos modelos de gestão e de organização do próprio trabalho, condicionando a qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores (Beck, 2000; Cooper & Burke, 2002; Kóvacs, 2002).

É ainda algo recente, a preocupação que as sociedades têm demonstrado para com a qualidade de vida, direccionada para as situações laborais (Chiavenato, 2009). Este autor refere ainda que a relevância da QVT, não se centra unicamente em factores intrínsecos ao trabalho, nem nas características individuais como os valores e expectativas dos indivíduos, mas sim na interacção resultante das características tanto individuais como organizacionais.

Segundo Campos e Costa (2007) as organizações devem investir numa cultura, que promova a satisfação, saúde e bem – estar, de forma a evitar que os problemas de saúde resultantes do trabalho tenham implicação em alguns indicadores de gestão, como a rotatividade e o absentismo, o que poderá ter efeitos nefastos ao nível da produtividade bem como resultar na perda de colaboradores qualificados. Desta maneira, parece ser claro que o investimento em políticas nas organizações que vão no sentido da promoção da QV, são relevantes para o desenvolvimento e eficácia das mesmas.

Na actualidade, a QV tem alcançado novas dimensões, não se restringindo á esfera organizacional, daí que alguns autores defendam a importância da QVT, que deve consentir um maior envolvimento dos colaboradores na organização, participação em termos de decisão, deve assegurar que o ambiente físico contemple o bem – estar de todos os indivíduos, bem como o seu desenvolvimento pessoal (Moretti, 2003). Ainda segundo este autor, conscientes do valor que o trabalho tem para o ser humano, as organizações encetam esforços, no sentido de os dotarem de condições de trabalho condignas, de forma a melhorar a saúde mental e física.

Vasconcelos (2001, p. 34), refere que os indivíduos passam parte da sua vida no trabalho, daí a necessidade de se criar nas empresas um ambiente que predisponha os indivíduos a trabalharem com satisfação o que será um contributo positivo para a sua QV. Por outro lado, do ponto de vista dos Recursos Humanos, diríamos que estes dotam os colaboradores de funções como a supervisão, resultando em recompensas que acabam por ser um contributo para a motivação destes (Mirvis, et al., 1984). Efraty e colaboradores (1990) evidenciam, que no presente a preocupação dos gestores não se centra no controlo directo dos colaboradores, mas na criação de um ambiente de trabalho que fomente as relações entre gestores e colaboradores o que ira ter repercussões ao nível das necessidades de Satisfação de nível superior dos indivíduos. Identificamos na literatura que vários teóricos, sustentam a ideia de que os colaboradores nas organizações possuem cada vez mais formação, e como tal o trabalho ganha assim uma nova dimensão, não sendo visto unicamente como um meio para alcançarem independência financeira, mas sim uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento pessoal e social dos indivíduos (Kerce e Kewley, 1993).

Segundo Trierweiler e Silva (2007), a importância da QVT, não passa apenas pela questão da produtividade, a legitimidade, responsabilidade social, desenvolvimento sustentável, cultura organizacional e a competitividade, assumem também um papel

importante no que concerne à saúde e bem – estar das organizações. Oliveira e França (2005) sublinham que as práticas implementadas pelas organizações, são de extrema importância, bem como as condições de vida da sociedade, dado o facto de o humano desenvolver em contexto laboral grande parte das suas actividades. Com base nestas evidências, parece ser claro que as organizações e a gestão destas, têm um contributo importante no sentido da promoção da qualidade de vida e bem – estar dos seus recursos humanos. Os programas de bem – estar, são implementados em organizações, que pretendem prevenir problemas de saúde (Chiavenato, 2004). Este mesmo autor postula, que um programa de bem-estar tem em consideração três princípios:

“1. Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde; 2. Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea elevada, fumo, obesidade, dieta pobre e stress; 3. Encorajar os colaboradores a mudar os seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e prevenção da saúde” (Chiavenato, 2004, p. 451).

Consequentemente, a implementação de programas no sentido de fomentar a QVT, deve ter em consideração os objectivos organizacionais e pessoais, e simultaneamente privilegiar a ética das organizações (Bandeira & Oliveira, 2007). Neste contexto a implementação de programas de QVT, é determinada por alguns critérios de qualidade, entre os quais se destacam: o compromisso por parte da administração; a definição clara dos objectivos; a avaliação das necessidades da organização; a orientação de colaboradores qualificados; acções de endomarketing, ou seja, a procura da melhoria do clima organizacional, proporcionando uma aproximação entre a entidade laboral e os seus colaboradores; sistemas de gestão eficientes e estratégias de comunicação eficazes (Nascimento et al., 2007). No entanto estes autores, salientam ainda a importância de se desenvolver nas empresas uma cultura, que dote os indivíduos de hábitos saudáveis, tornando-se numa rotina e contribuindo para a melhoria da QV e saúde destes. Segundo Cavassani e colaboradores (2006) os programas de QV e bem – estar, só terão fundamento, quanto à sua execução, se existir cooperação entre todos os intervenientes. Estes mesmos autores salientam que “com base nos modelos de qualidade de vida no trabalho é possível a implementação de um programa de bem – estar social voltado para os funcionários” (Cavassani, et al., 2006, p.6).

Silva e De Marchi (1997) consideram que a implementação de programas de QV e a promoção da saúde nas organizações proporciona um clima estável nas empresas, o que faz com que os indivíduos possuam um maior nível de resistência ao stress, equilíbrio emocional,

motivação, eficiência em termos laborais, segurança e estabilidade em termos de relacionamento. Nesse sentido os autores afirmam, que as organizações passam a beneficiar de colaboradores mais saudáveis, que os índices de rotatividade e absentismo são importantes indicadores de gestão diminuindo, os acidentes de trabalho.

2.3. Modelos de Investigação de Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com Bitencourt (2004), as primeiras investigações reportam á era de 1950 em Inglaterra, tendo como precursor Eric Trist e seus colaboradores. Estas investigações tinham por base três elementos, o indivíduo, o trabalho e a organização, que posteriormente fez emergir o termo de QVT. Por sua vez, ainda na década de 50, irrompe o movimento de QVT, a par do surgimento da abordagem sócio – técnica (Moretti, 2003). Este mesmo autor, evidência que só nos anos 60 se encetaram esforços por parte de cientistas da área social, líderes sindicais, empresários e governantes, no sentido de se colocar em prática formas de organização do trabalho mais eficazes, com a finalidade de se minimizar os efeitos negativos do trabalho na saúde e bem-estar dos indivíduos. Também encontramos na literatura, outros autores que evidenciam que os primeiros estudos, realizados durante a primeira metade do século XX “estavam divididos em duas directrizes: de um lado uma concepção voltada para a produtividade e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador” (Nascimento et al., 2007, p. 2). Mais recentemente no período de 1979, e ainda segundo estes autores deu-se início a uma nova fase, no que concerne ao progresso das abordagens referentes à QVT. Foi no início dos anos 80 que surgiu o interesse pela QV dos colaboradores nas organizações. Por sua vez, os estudos do sociólogo Elton Mayo, realizados na Western Electric’s Hawthorn em 1933, reconhecidos como estudos clássicos, conferiam importância à relação dos factores ambientais relativamente ao desempenho dos colaboradores (cit. in, Martel et al., 2006). Desta maneira, parece ser claro que o ambiente, é uma condicionante em termos do desempenho dos colaboradores, daí que a QVT assumia tal importância, no sentido da garantia do bem – estar de todos nas organizações.

2.3.1 Modelo de Nadler e Lawler

De acordo com o modelo de Nadler e Lawler (1983), a QVT desenvolve-se em 4 fases: uma dessas fases refere-se à participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão, uma outra fase refere-se à reestruturação do trabalho, por intermédio do

enriquecimento das tarefas e da criação de grupos de trabalho independentes, outra fase relaciona-se com o sistema de recompensas e a sua inovação por forma a intervir no clima organizacional e, por fim, uma quarta fase que inclui a melhoria do ambiente de trabalho em termos físicos, psicológicos e de horários de trabalho. Este modelo assume que, sendo implementadas as quatro fases nas organizações estas propiciam QV.

2.3.2 Modelo de Hackman e Oldhan

Segundo este modelo desenvolvido por Hackman e Oldhan (1975), a QVT pode ser analisada através do enriquecimento das dimensões da tarefa. Assim, para estes autores, as dimensões da tarefa originam resultados pessoais e de trabalho que, de certo modo, afectam a QVT. As dimensões da tarefa relacionam-se com a satisfação da tarefa e consequente motivação das pessoas para o trabalho a partir das seguintes variáveis: estados psicológicos críticos, crescimento individual, resultados pessoais e de trabalho e satisfações específicas.

Estes autores baseiam-se num modelo de investigação que permite proceder a um diagnóstico acerca do trabalho, através de um inventário de diagnóstico das características da tarefa, e permitindo a medição do grau de satisfação e de motivação dos indivíduos (Quadro 1).

QUADRO 1

Modelo de Hackman e Oldhan

Dimensões da Tarefa	Estados Psicológicos Críticos	Resultados Pessoais e de Trabalho
Variedade de habilidades, Identidade da tarefa, Significado da tarefa	Percepção da significância do trabalho	Satisfação geral com o trabalho
Inter-relacionamento, Autonomia	Percepção da responsabilidade pelos resultados	Motivação interna para o trabalho
Feedback intrínseco, Feedback extrínseco	Conhecimento dos reais resultados do trabalho	Produção de trabalho de alta qualidade; absentismo e rotatividade baixa

Fonte: Adaptado de Hackman & Oldhan (1975)

2.3.3. Modelo de Walton

De acordo com Freitas e Souza (2008) referindo-se ao modelo de Walton (1973), este possui oito factores que permitem proceder à avaliação da QVT nas organizações e tendo como base o garante das condições, bem como a satisfação das necessidades básicas do ser humano. Assim sendo os factores descritos neste modelo são: 1) a compensação justa e adequada dos colaboradores; 2) condições de saúde e segurança laboral; 3) oportunidades de desenvolvimento e uso das capacidades dos indivíduos; 4) oportunidade de crescimento e segurança no trabalho; 5) integração em termos sociais nas organizações; 6) direitos e deveres dos colaboradores; 7) trabalho e espaço total de vida; 8) importância do trabalho em termos sociais. A compensação justa e adequada dos colaboradores refere-se às remunerações auferidas por estes em função do trabalho executado e á capacidade financeira das organizações (Freitas et al., 2008). Ainda segundo Freitas e colaboradores (2008), já as condições de saúde e segurança laboral têm em conta a minimização de doenças provenientes do próprio trabalho, bem como a redução dos acidentes. Nesse sentido as organizações devem contemplar alguns factores que conduzam a essa minimização: horários de trabalho aceitáveis e que contribuam para o bem-estar dos indivíduos, pagamento de horas extras de trabalho e adopção de condições físicas de trabalho satisfatórias. As oportunidades de desenvolvimento e uso das capacidades dos indivíduos dependem de alguns aspectos que deverão privilegiar a participação na organização, elevar a auto – estima e permitir a adopção de novos processos de trabalho. Esses aspectos estão relacionados com a autonomia que os colaboradores deverão possuir em termos de execução das tarefas, uso das suas capacidades, obtenção de informação significativa, no que concerne aos processos de trabalho, compreensão das tarefas, e capacidade de as planearem e executarem (Freitas et al., 2008). Por seu lado as oportunidades de crescimento e segurança no trabalho referem-se à progressão dos indivíduos em termos laborais que se verifica através de uma variedade de factores como: o desenvolvimento relacionado com a dimensão do trabalho (laboral e educacional); a oportunidade de colocar em prática novos conhecimentos na execução de tarefas; oportunidade de progressão na organização e garantia de uma remuneração proveniente das tarefas executadas pelos indivíduos (Freitas et al., 2008). A integração em termos sociais na organização refere-se à relação trabalho versus carreira que se traduz numa nova visão ao nível da QVT. Esta nova visão tem acoplado alguns aspectos que levam à adopção de novos valores e de uma nova filosofia em termos da organização. As organizações devem assim, aceitar os seus

colaboradores independentemente da sua conduta (sexo, raça, nacionalidade), permitindo a sua ascensão na carreira face às suas potencialidades e competências e contribuindo para uma maior abertura da organização ao nível da comunicação (Freitas et al., 2008). No que se refere aos direitos e deveres dos colaboradores que contribuem em larga medida para a melhoria da QV estes devem contemplar os seguintes aspectos: respeito pela integridade, liberdade de expressão, igualdade em termos de benefícios e de protecção do trabalho e salvaguarda dos colaboradores em processos de índole disciplinar. (Freitas et al., 2008). Outro dos factores mencionados por este modelo, prende-se com o trabalho e o espaço total de vida, relacionando o trabalho em si com os efeitos que este tem a nível pessoal e familiar (Freitas et al., 2008). De referir ainda que este modelo contempla a importância do trabalho em termos sociais. Nesse sentido é de extrema importância a responsabilidade social das organizações, que pode comprometer a auto – estima dos colaboradores, levando a uma desvalorização do trabalho, bem como das oportunidades de progressão (Freitas et al., 2008).

3. Rotatividade de Colaboradores nas Organizações

A Rotatividade de colaboradores nas organizações é um dos indicadores de gestão mais importantes em termos de Recursos Humanos, que tem despertado o interesse dos investigadores e dos gestores, dados os custos associados a este processo (Ferreira & Siqueira, 2005). Segundo Ongori (2007), referindo-se a Shaw (1998), o fenómeno da Rotatividade é um dos aspectos mais estudados nas organizações. A maioria das investigações sobre a Rotatividade nas organizações, centram-se na análise das saídas de colaboradores, sendo dada uma menor importância à entrada de novos colaboradores nas empresas e nas causas da Rotatividade (Price, 2001; Ongori, 2007). Ainda, segundo Price (2001) as investigações têm - se focado na Rotatividade voluntária, ou seja os colaboradores abandonam a organização por sua iniciativa. Ainda no que concerne à Rotatividade de carácter voluntário e de acordo com JR (1979) as causas que estão na origem da saída ou na permanência de colaboradores nas organizações, tem sido uma das questões abordadas pelos teóricos que se têm dedicado a estudar a problemática da Rotatividade de colaboradores nas organizações. Ainda segundo este autor alguns investigadores têm se dedicado ao estudo das causas relativas a intenção de os colaboradores permanecerem nas organizações. A importância da Rotatividade de colaboradores nas organizações, prende-se com o facto de estas se depararem com a perda de capital humano, ou seja, “o volume de pessoas que ingressam e deixam a organização por

motivos na maior parte das vezes desconhecidos” (Nicoletti & Andrade, 2008, p. 2). Ainda relativamente à Rotatividade de colaboradores a literatura tem demonstrado que esta questão, geradora de custos para as organizações, exige por parte das mesmas um esforço maior em termos de formação, que se torna constante, não sendo por isso positivo em termos da imagem que transmitem para o exterior (Nicoletti et al. 2008). As organizações actualmente vêem-se na iminência de perderem colaboradores qualificados, o que não sucedia há uns anos (Sekiou et al., 2001). Deste modo a fidelização de colaboradores nas organizações, tem sido uma das preocupações em termos do desenvolvimento dos Recursos Humanos e cujo objectivo se prende com o desenvolvimento de competências humanas ao nível dos trabalhadores (Peterson, 2004). A Satisfação Laboral, é um dos factores preditores da Rotatividade, assim níveis elevados de Satisfação estão associados a baixos índices de Rotatividade, por seu turno colaboradores com baixos níveis de Satisfação apresentam elevados índices de Rotatividade (Newstrom, 2008). A importância da Rotatividade de colaboradores nas organizações é um processo que envolve um investimento destas no seu capital humano, no que concerne à formação profissional e ao seu desenvolvimento enquanto recursos activos que contribuem para o desenvolvimento da dinâmica da organização (Ongori, 2007). Ainda no que concerne à formação de colaboradores nas organizações este é um processo fundamental para ambas as partes (organizações versus colaboradores), contudo este processo pode ser um investimento com algum grau de risco, dado que as organizações se deparam constantemente com níveis de Rotatividade elevados, não havendo um retorno de tal investimento (Gonzaga, 1998). Em termos de dinâmica organizacional a Rotatividade de colaboradores (*turnover*) tem sido um dos aspectos mais estudados (Chiavenato, 1998). De acordo com Neal (1989), a Rotatividade é uma medida importante no que se refere à saúde e bem – estar das Organizações. A Rotatividade tem sido definida por alguns autores como “a permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária” (Robbins, 2005, p. 22). Por outro lado, temos a definição que considera que a Rotatividade de colaboradores “se refere à acção pela qual um trabalhador passa do exercício de uma ocupação para uma outra ou, se preferirmos, muda de ofício ou de profissão ou de actividades ao longo da sua carreira profissional” (Sekiou et. al. 2001, p. 948). A Rotatividade de colaboradores nas organizações segundo Sekiou e colaboradores 2001 é causada por factores como a idade; género; função exercida pelos indivíduos e natureza do trabalho. Ainda de acordo com estes autores o factor preditor de Rotatividade que tem sido a principal causa da

ocorrência deste fenómeno nas organizações é a variável idade. Assim os colaboradores com maior nível de qualificação procuram incessantemente um local de trabalho onde possam desenvolver as suas potencialidades, sendo que as organizações às quais se encontram ligados não os dotam de meios que permitam o seu desenvolvimento profissional (Sekiou et al., 2001). As organizações terão assim de encetar esforços no sentido de implementarem medidas que levem os seus colaboradores a fidelizarem-se á organização. Essas medidas deverão passar pela valorização das potencialidades dos seus colaboradores, retendo os mais talentosos.

Robbins (2005) refere que todas as organizações se deparam com este fenómeno de Rotatividade, que é fundamental para o seu desenvolvimento e crescimento. Ainda de acordo com Robbins (2005) a Rotatividade constitui-se em algumas organizações como um processo essencial, dado que a saída de um colaborador, pode significar a entrada de um outro mais qualificado, isto é, com um maior nível de desempenho e motivação, sendo uma mais-valia para a organização. As organizações dispõem assim de uma mão – de – obra mais qualificada e de profissionais que dotam as organizações de uma nova dinâmica.

Na actualidade a Rotatividade reveste-se de uma certa relevância em termos organizacionais. Quando esta é voluntária, as organizações deparam-se com resultados positivos, dado que o número de demissões por parte das entidades laborais diminui, bem como todos os custos associados a este processo (Robbins, 2005). Dada a importância que a Rotatividade tem assumido nas organizações enquanto indicador de gestão, bem como a relevância que lhe tem sido atribuída no que se refere á gestão dos R.H nas organizações, nomeadamente do seu capital humano, alguns autores desenvolveram teorias relacionadas com esta questão, dos quais se destacam: Mobley (1977), March e Simon (1958). De seguida serão abordados os modelos referenciados.

3.1. Modelo Geral de Processo de Rotatividade de Colaboradores

Este modelo desenvolvido por Mobley (1977) destaca o papel das atitudes e dos processos de carácter cognitivo como factores decisivos no que concerne á Rotatividade de colaboradores nas organizações (Sager, Varadarajan & Futrell, 1988). O Modelo Geral de Rotatividade de Mobley (1977) referido por Sager e colaboradores (1988), não está vinculado a um determinado tipo de ambiente, pré – definido por um conjunto de características de âmbito organizacional, como é o caso dos modelos propostos por Bluedorn (1982) e Price

(1977). De acordo com Sager e colaboradores (1998) o modelo de Mobley (1977) propõe que a intenção de saída é um factor preditor, no que concerne á avaliação e ao custo da Rotatividade em termos organizacionais. Segundo Huning e Thomson (2010), referindo-se á teoria de Mobley (1977) esta salienta o papel da Satisfação no Trabalho como o resultado da avaliação do trabalho, consequência de processos cognitivos e comportamentais que são decisivos no que diz respeito à saída ou permanência de colaboradores nas organizações. Rodríguez (2004) referindo-se ao modelo de Mobley (1977) afirma que este autor é dos principais precursores da Rotatividade de carácter voluntário. Ainda segundo Rodríguez (2004) este modelo destaca as consequências das atitudes afectas ao trabalho, relativamente ao processo que conduz á decisão de Rotatividade, tentando explicar as causas da Insatisfação de colaboradores nas organizações como resultado de uma Rotatividade voluntária (iniciativa de abandono da organização pelos colaboradores). Este modelo é composto por uma sequência de processos cognitivos e comportamentais, que se relacionam avaliando a Insatisfação Laboral com a saída voluntaria de colaboradores das organizações (Rodríguez, 2004). Ainda de acordo com Rodríguez (2004) a sequência causal deste modelo, designada de conexões, ocorre quando há uma diminuição do nível de Satisfação Laboral, relativamente à situação actual de trabalho vivenciada pelos colaboradores nas organizações, e desse modo a Insatisfação pode desencadear dois tipos de respostas. A primeira relaciona-se com a intenção dos colaboradores abandonarem a organização, na outra os colaboradores podem adoptar outros comportamentos como por exemplo o absentismo (período durante o qual o trabalhador não se encontra fisicamente no seu posto de trabalho) e diminuição da produtividade. Quando os colaboradores optam por abandonar a organização, essa decisão terá de ser analisada no sentido de se encontrarem outras alternativas, e se proceder à avaliação dos custos (Rodríguez, 2004).

3.2. Teoria do Equilíbrio Organizacional

Este modelo preconizado por March e Simon (1958) referido por Peterson (2004) postula que a Satisfação Laboral é um factor que contribui em larga medida para a intenção dos colaboradores permanecerem na organização sendo um factor importante em termos da redução dos Índices de Rotatividade. De acordo com Morrell, Clarke & Wilkinson (2001) referindo-se ao modelo de March e Simon (1958) salientam que a importância deste pode ser avaliada em termos do número de ideias que agrega e que são objecto de pesquisa em termos

de Rotatividade pelos investigadores. Segundo Morrell e colaboradores (2001) este modelo aborda as determinantes da Rotatividade nas organizações, sendo a Satisfação Laboral um dos principais factores que condiciona a percepção dos colaboradores quanto à intenção de abandonarem a organização. Este modelo apresenta uma visão estática no que concerne à decisão dos colaboradores deixarem a organização (Morrell et al., 2001). Nesse sentido sendo este um modelo de conteúdo não comporta a dimensão real da Rotatividade. A percepção da importância dos indivíduos na organização, pode não ser um elemento suficiente e que tenha uma influência directa no que concerne à intenção destes abandonarem a organização (Morrell et al., 2001). Assim as decisões quanto à saída de colaboradores das organizações serão um processo de longo prazo determinado pela evolução em termos de carreira e pela avaliação do colaborador no respeitante à sua evolução e desenvolvimento (Morrell et al., 2001). O modelo de March e Simon (1958) referido por Morrell e colaboradores (2001), tem como principal factor de Rotatividade, a Satisfação Laboral, mas outros factores segundo este modelo contribuem para a Rotatividade nas organizações: conformidade do trabalho com a auto-imagem; previsibilidade das relações de trabalho, compatibilidade do trabalho com outros papéis. Todos esses factores são determinantes da Satisfação Laboral. Por seu lado a dimensão da organização, pode levar a uma Rotatividade de colaboradores dentro da própria organização. As alternativas de trabalho percebidas para além da organização, facilitam a decisão de Rotatividade (Morrell et al., 2001).

4. Causas e Custos da Rotatividade

Para que possamos intervir nas organizações, de modo a obterem-se Índices de Rotatividade satisfatórios que contribuam para o sucesso em termos de gestão é necessário conhecerem-se as causas. Deste modo, a Rotatividade de colaboradores não é uma causa, mas a consequência de fenómenos externos (fenómenos que não têm uma relação directa com a organização) e fenómenos internos (fenómenos que têm uma relação directa com a organização) que condicionam o comportamento e as atitudes dos indivíduos (Chiavenato, 2009).

Relativamente aos fenómenos externos incluem-se nestes: as ofertas e procura de recursos humanos; a política económica favorável ou desfavorável à organização e a oportunidade de integração no mercado de trabalho (Chiavenato, 2009).

De acordo com Chiavenato (2009) nos fenómenos internos incluem-se variáveis relacionadas com as políticas salariais e remuneratórias, de recrutamento e selecção; a cultura da organização; tipo de supervisão executada pela organização; relacionamento humano e condições físicas afectas ao ambiente de trabalho. Os factores organizacionais, relacionados com os fenómenos internos, predizem que um ambiente de trabalho motivador promove a retenção de colaboradores nas organizações (Ongori, 2007). Este autor refere que a eficácia da comunicação nas organizações, também constitui um factor preditor em termos da retenção de talentos. Outros fenómenos como as práticas de contratação inconsistentes; a inexistência de políticas motivacionais e de remuneração e um ambiente de trabalho propício à Insatisfação dos trabalhadores, traduzem-se na saída de colaboradores, que obviamente terá repercussões ao nível da gestão das organizações, que não consegue assim reter o seu capital humano (Abassi & Hollman, 2000). Outros autores referem que variáveis como a idade; o género; a categoria profissional e a natureza do trabalho, são também factores preditores da Rotatividade (Sekiou et al., 2001). Ainda segundo estes autores a variável idade, é a que mais influência a taxa de Rotatividade, pois os jovens com valor procuram outras oportunidades que lhes permitam desenvolver todas as suas capacidades. Cascio (1991), afirma, no que se refere aos custos associados à Rotatividade de trabalhadores que quando esses custos são do conhecimento das empresas, estas devem ao nível da gestão determinar quais os custos com potencialidade de serem controlados e desse modo, se encetarem esforços no sentido da sua redução. A formação de colaboradores nas organizações, por seu turno constitui também um custo para a organização, uma vez que não é uma certeza a retenção dos mesmos (Gonzaga, 1998). De acordo com alguns autores, a Rotatividade tem custos, que se encontram associados à verificação das causas relativas à saída de colaboradores das empresas, e esses custos são perceptíveis. Por seu lado outros custos que advêm deste processo relacionam-se com a substituição do posto de trabalho, não sendo este um custo tão visível em termos organizacionais (Sekiou et. al, 2001). Ainda no que concerne aos custos relativos à Rotatividade, Chiavenato (2009) categoriza-os em custos primários, secundários e terciários. Os custos primários, dizem respeito aos custos afectos á saída de colaboradores nas organizações e à entrada de outros trabalhadores. Estes Custos estão relacionados com os processos de recrutamento e selecção, registos de documentação (salários, encargos com segurança social, horas extras), integração de novos colaboradores (custos com formação, higiene e segurança no trabalho e benefícios proporcionados pela organização) e custos com a

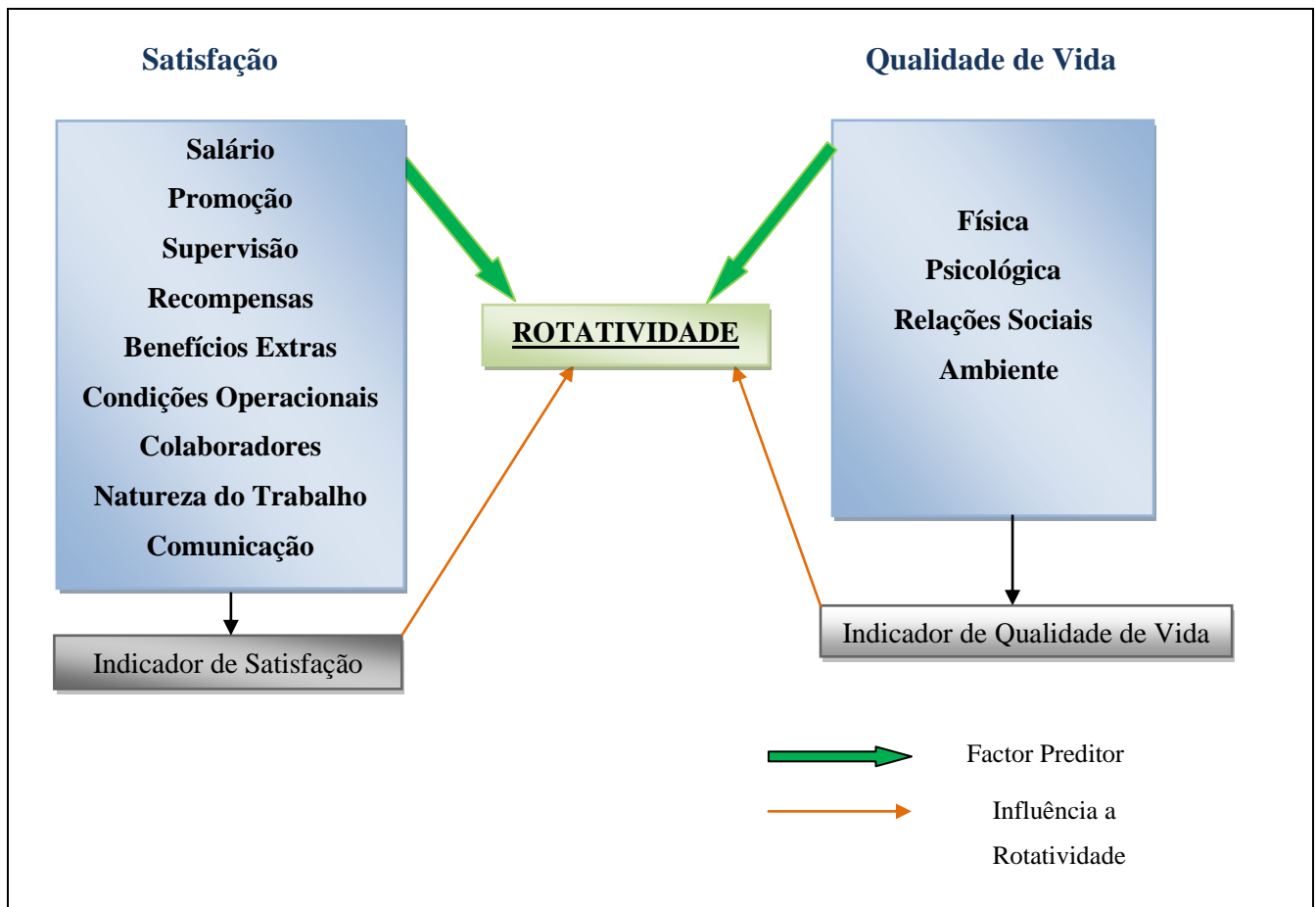
saída de colaboradores (custos relacionados com o pagamento antecipado do subsídio de férias e do 13º mês). Relativamente aos custos secundários, estes estão relacionados com os processos de saída de colaboradores das organizações e a entrada de novos colaboradores. Incluem-se nestes custos as alterações ao nível da produção, nomeadamente a quebra da produção, resultante da saída dos mesmos. Por último os custos terciários têm efeitos colaterais imediatos na Rotatividade de médio e longo prazo. Nestes custos incluem-se: o custo extra-investimento, relacionado com o aumento de taxas relacionadas com taxas de seguros, gastos com a manutenção de equipamentos, no período de integração e formação dos colaboradores; aumento do volume de salários pagos aos novos colaboradores, de modo a intensificar a competição e a oferta no mercado; e as perdas nos negócios reflectindo-se na imagem da organização.

5. Modelo Conceptual proposto na Investigação

Dada a importância que a Rotatividade enquanto processo integrativo da dinâmica organizacional representa em termos do sucesso e da produtividade das organizações e uma vez que a Satisfação e a Qualidade de Vida são tidos como factores, que podem estar na origem da Rotatividade de colaboradores, referenciado pela literatura, é elaborado o seguinte modelo (Figura 1). Este procura demonstrar a relação que a Satisfação e a Qualidade de Vida têm enquanto factores preditores de Rotatividade e traduz as variáveis contidas nos questionários aplicados e analisadas empiricamente no decorrer desta investigação.

FIGURA 1

Modelo Proposto na Investigação



CAPÍTULO II

SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDICTORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO – ESTUDO EMPÍRICO

1. Introdução

O estudo que elaboramos sobre Satisfação e Qualidade de Vida (QV) foi realizado no Grupo MCoentino, uma PME, cuja principal área de negócio é o sector automóvel. É objectivo deste estudo, saber até que ponto a Rotatividade ao nível do grupo profissional comerciais, tem relação com a Satisfação e a QV. Assim sendo, a questão: a Satisfação e a QV são factores preditores da Rotatividade dos comerciais do Grupo MCoentino? – serviu de ponto de partida para a concretização deste trabalho.

Uma vez que a Rotatividade de colaboradores nas organizações, é um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional, torna-se importante proceder à sua análise.

Para responder ao objectivo geral acima proposto pretende-se: analisar em que medida o contexto organizacional tem influência no processo de Rotatividade; compreender até que ponto a QV e a Satisfação dos comerciais, influencia a Rotatividade e quais os factores preditores; desenvolver um conjunto de medidas que fidelizem os comerciais e que contribuam para a diminuição dos custos afectos aos sucessivos processos de recrutamento e selecção.

1.1. Hipóteses

Hipótese 1 – A Rotatividade ao nível dos comerciais do Grupo MCoentino é influenciada pelas condições ambientais de trabalho.

Chiavenato (2009), afirma que as condições físicas do ambiente de trabalho são uma das causas predictoras de rotatividade. Nesse sentido, a Satisfação e a QV dos colaboradores são factores ambientais que poderão estar na origem da Rotatividade nas organizações.

Hipótese 2 – Factores como as Recompensas, Benefícios Extras e a Comunicação, são factores preditores da Rotatividade dos comerciais do Grupo.

Segundo Nicoletti e colaboradores (2008) as recompensas são uma das fontes de reconhecimento sendo que quando não são satisfatórias para os colaboradores nas

organizações, tornam-se um factor negativo. Ongori (2007), referindo-se a Tor e JE (1997) salienta que a insuficiência de informação; e os níveis de comprometimento organizacional insatisfatórios podem fazer com que os colaboradores se sintam menos envolvidos e apresentem uma maior propensão para abandonarem a organização. Por seu lado Labov (1997) refere que as organizações que promovam estratégias de comunicação eficazes apresentam menores índices de Rotatividade.

Hipótese 3 Prevê-se que exista desejo de mudança (Rotatividade) se os indicadores de QV e Satisfação forem baixos.

De acordo com May, Lau e Johnson (1999), a QV é um factor preditor de Rotatividade. Desse modo e ainda segundo esses autores, as organizações que propiciam condições que permitem aos seus colaboradores usufruírem de QV no trabalho, obtêm níveis de fidelização satisfatórios retendo os colaboradores mais talentosos. Segundo Nicoletti e colaboradores (2008), a Rotatividade de colaboradores a nível das organizações deve-se também a factores internos (relacionados com os próprios colaboradores) como a falta de motivação e, consequentemente, a Insatisfação destes para com a organização.

2. Instrumentos utilizados e Procedimentos

No que reporta à parte empírica deste estudo, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, tendo sido criado um ficheiro de dados obtido a partir das informações recolhidas pelos questionários a seguir mencionados e analisados através do programa SPSS 16.0 (Statistical Package for the Social Sciences) com o objectivo de se avaliar, de forma objectiva, os Índices de Satisfação e de QV. Para o efeito, foram aplicados dois instrumentos de medida. Assim, a Satisfação face ao Trabalho foi avaliada através do “Job Satisfaction Survey” (Spector, 1985) e a QV foi avaliada através do “Instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida da Organização Mundial de Saúde/WHOQOL-BREF” (Vaz Serra, Canavarro, Simões, Pereira, Gameiro, Quartilho, Rijo, Carona & Paredes, 2006). Ainda no decorrer desta investigação, foi desenvolvido um questionário sócio-demográfico / sócio-profissional, que inclui 20 itens – idade; data de nascimento; sexo; escolaridade; profissão; freguesia; concelho; distrito; estado civil; doença; tipo de doença; tempo da doença; regime de tratamento; função noutra empresa; vínculo contratual; data de entrada na empresa; fidelização ao Grupo MCoutinho; número diário de horas de trabalho; deslocação casa–emprego (tempo médio dispendido); tempo de exercício da actual função, o que permite obter informações precisas no que diz respeito à

análise de dados (Anexo 1). Contudo, os itens referentes: à freguesia, concelho, distrito, profissão, data de nascimento, doença, tipo de doença, tempo da doença, regime de tratamento, data de entrada na empresa, deslocação casa–emprego (tempo médio dispendido) e tempo de exercício da actual função, não foram contemplados na análise de dados uma vez que se optou por analisar apenas os dados perceptíveis face à temática em estudo.

Procurou-se nesta investigação, caracterizar estatística e descritivamente a amostra, tendo sido também realizada a análise da consistência interna dos instrumentos, através do coeficiente Alpha de Cronbach, e a análise de regressão linear múltipla para avaliar a relação entre algumas variáveis de natureza quantitativa. De forma a compreender-se a sequência da metodologia utilizada neste estudo, apresentam-se as etapas percorridas.

Como se pode constatar, este estudo compreendeu, essencialmente, duas etapas: a primeira diz respeito à revisão da literatura, com o objectivo principal de se dar a conhecer a questão da Rotatividade de colaboradores nas organizações e de que forma a Satisfação e a QV, enquanto factores preditores, interferem nesta questão; já numa segunda etapa, e depois de se ter tomado conhecimento de alguns factos relacionados com a Rotatividade, partiu-se para a formulação do problema e das hipóteses, que foram testadas através de uma metodologia de carácter quantitativo. Em termos de técnica, neste estudo procedeu-se à aplicação de questionários.

2.1.Descrição dos Instrumentos

2.1.1. WHOQOL-BREF

Foi utilizado o *WHOQOL* versão Bref (Anexo 2), que permite avaliar “a QV, ou seja, a percepção que o indivíduo tem sobre a sua posição na vida, quer dentro do contexto dos sistemas de cultura e valores nos quais se encontra inserido e em relação aos seus objectivos, padrões e preocupações” (Simões, Machado, Gonçalves & Almeida, 2007, p. 77).

Esta escala da autoria da Organização Mundial de Saúde (OMS), inclui duas questões de âmbito geral sobre a QV: Como avalia a sua QV? - Questão 1 (Q1); e Até que ponto está satisfeito(a) com a sua saúde (Q2), bem como vinte e seis itens nas 4 dimensões que as seguir se discriminam: dimensão Física; Psicológica; Relações Sociais e Ambiente.

A dimensão Física é constituída pelos itens: dor e desconforto (Q3); dependência de medicação ou tratamentos (Q4); energia e fadiga (Q10); mobilidade (Q15); sono e repouso

(Q16); actividades de vida diária (Q17), capacidade de trabalho (Q18). Relativamente à dimensão Psicológica, esta é composta pelos itens: sentimentos positivos (Q5); espiritualidade/religião/crenças pessoais (Q6); pensamento, aprendizagem, memória e concentração (Q7); imagem corporal e aparência (Q11); auto-estima (Q19) e sentimentos negativos (Q26). A dimensão Relações Sociais, é composta pelos seguintes itens: relações pessoais (Q20); Actividade sexual (Q21); apoio social (Q22). Finalmente, a dimensão Ambiente, é constituída pelos itens: segurança física (Q8); ambiente físico (poluição, barulho, trânsito, clima) (Q9); recursos económicos (Q12), oportunidades para adquirir novas informações e competências (Q13), participação e/ou oportunidades de recreio e lazer (Q14); ambiente no lar (Q23), cuidados de saúde e sociais: disponibilidade e qualidade (Q24) e Transporte (Q25) (Tabela 1).

No que se refere às instruções, é pedido ao sujeito que “responda a todas as questões, e se este não tiver a certeza da resposta a dar deverá optar por aquela que lhe parecer mais conveniente no momento. Deve ser tido em conta pelo inquirido, as suas expectativas, alegrias e preocupações referentes às duas últimas semanas. Em termos de resposta o sujeito deve colocar um círculo no número que melhor descreve o apoio que recebeu dos outros nas duas últimas semanas” (Vaz Serra et al., 2006, p. 3).

Em termos de avaliação, este questionário apresenta uma escala tipo Likert, com 5 pontos, ou seja, tem um valor mínimo (1) e um valor máximo (5), sendo que 1 corresponde a muito má /muito insatisfeito /nada /nunca; 2 corresponde a má /insatisfeito /pouco /nada /poucas vezes; 3 a nem boa nem má /nem satisfeito nem insatisfeito /nem muito nem pouco /moderadamente /algumas vezes; 4 a boa /satisfeito /muito /bastante /frequentemente e 5 corresponde a muito boa /muito satisfeito /muitíssimo /completamente /sempre (Anexo 2).

TABELA 1

Descrição do Questionário “WHOQOL-BREF” e valores de Alpha

Dimensão	Competências Avaliadas/Itens	Alpha Standard	Alpha da Amostra
Física	Dor e Desconforto (3); Dependência de Medicação ou Tratamentos (4); Energia e Fadiga (10); Mobilidade (15); Sono e Repouso (16); Actividades de Vida Diária (17); Capacidade de Trabalho (18)	.87	.20
Psicológica	Sentimentos Positivos (5); Espiritualidade/Religião/Crenças Pessoais (6); Pensamento, Aprendizagem, Memória e Concentração (7); Imagem Corporal e Aparência (11); Auto – Estima (19); Sentimentos Negativos (26)	.84	.45
Relações Sociais	Relações Pessoais (20); Actividade Sexual (21); Apoio Social (22)	.64	.61
Ambiente	Segurança Física (8); Ambiente físico (poluição, barulho, trânsito, clima) (9); Recursos Económicos (12); Oportunidades para Adquirir Novas Informações e Competências (13); Participação e ou oportunidades de Recreio e lazer (14); Ambiente no Lar (23); Cuidados de Saúde e Sociais: Disponibilidade e Qualidade (24); Transporte (25)	.78	.79
Qualidade de Vida Total	4	.92	.81

Fonte: Simões, M. R., Machado, C., Gonçalves, M. M., Almeida, L. S. (2007)

Já no que concerne à formulação das várias questões que compõem este instrumento, essas estão formuladas em quatro escalas e são: “Escala de Intensidade (relacionada com a medida em que a pessoa experiêcia um determinado estado ou situação); Capacidade (disponibilidade do indivíduo para experienciar um sentimento, estado ou comportamento);

Frequência (está relacionada com a frequência com que surge um determinado estado ou comportamento) e Avaliação (relacionada com a percepção que um indivíduo tem face a um estado, capacidade ou mesmo um determinado comportamento), desenvolvidas de forma positiva e negativa” (Simões et al., 2007, p. 87).

O *WHOQOL-BREF* pode ser aplicado recorrendo-se a três métodos de aplicação de questionários – o método de auto-preenchimento, em que é o próprio inquirido que preenche o inquérito, após a leitura das instruções do mesmo; o método de entrevista, em que o entrevistador lê as instruções ao inquirido e, seguidamente, lhe esclarece a forma de preenchimento do questionário e, finalmente, o método de administração indirecta, em que é o entrevistador que lê as instruções, assim como as questões e as opções de resposta da escala do questionário e, no fim, procede também ao preenchimento do questionário, limitando-se o inquirido a dar somente as respostas. Ainda em termos de aplicação, não é exigido que os inquiridos tenham um nível mínimo em termos de habilitações literárias, é apenas exigido aos mesmos que sejam capazes de compreender todas as questões que compõem este instrumento (Canavarro et al., 2006).

O *WHOQOL-BREF* foi validado para a população portuguesa por Vaz Serra e colaboradores (2006), numa amostra constituída por 604 indivíduos e segundo as normas definidas pela OMS.

2.1.2. Job Satisfaction Survey

O Questionário “*Job Satisfaction Survey*”, da autoria de Spector (1985), permite uma avaliação directa e específica de algumas medidas da Satisfação (Cardoso, Cunha, Cunha & Rego, 2003). O “*Job Satisfaction Survey*” foi desenvolvido com base numa posição teórica em que a Satisfação no Trabalho é tida como uma reacção afectiva ou atitudinal face ao trabalho (Spector, 1985).

Este questionário é composto por nove dimensões, cada uma com 4 itens, num total de 36 itens (Spector, 1997). As nove dimensões correspondem, respectivamente, a: salário (salário e recompensas); promoção (oportunidades de promoção); supervisão (supervisão directa); recompensas (benefícios monetários e não monetários); condições operacionais (políticas e procedimentos operacionais); colaboradores (pessoas que trabalham na organização); natureza do trabalho/tarefa (tarefas relacionadas com o trabalho); comunicação (comunicação na

organização) e benefícios extras (valorização, reconhecimento e recompensa pelo bom trabalho) (Tabela 2).

Em termos de escala de avaliação, este questionário segue uma escala tipo likert com um valor mínimo (1) e um valor máximo (6), sendo que 1 corresponde a discordo totalmente; 2 a discordo moderadamente; 3 a discordo ligeiramente; 4 a concordo ligeiramente; 5 a concordo moderadamente e, finalmente, 6 a concordo totalmente (Anexo 3).

Este questionário foi originalmente desenvolvido para ser aplicado ao nível de Recursos Humanos. Actualmente é aplicado a todo o tipo de organizações, quer públicas, quer privadas (Spector, 1985).

2.1.3. Consistência Interna dos Instrumentos

Procedeu-se ao cálculo da confiabilidade, através do coeficiente alpha de Cronbach. Segundo a afirmação de Garret (1962), citado por Almeida e Freire (2000), o coeficiente de alpha de Cronbach ou consistência interna, refere-se ao “grau de uniformidade e de coerência existente entre as respostas dos sujeitos a cada um dos itens que compõem a prova” (p. 158). Tendo como linha de orientação a afirmação de Hill e Hill (2000), que defendem que “abaixo de 0.6 o coeficiente é inaceitável; entre 0.6 e 0.7, fraco; entre 0.7 e 0.8, razoável; entre 0.8 e 0.9, bom; maior que 0.9, excelente” (p. 149) e no que respeita à análise confirmatória dos instrumentos utilizados nesta investigação, tendo como referência os valores de Alpha que variam entre .81 e .88 (Tabelas 1 e 2), os mesmos revelam níveis de confiabilidade bastante satisfatórios.

Ao nível dos resultados em cada uma das dimensões da escala de QV/ WHOQOL-BREF, os valores obtidos (Tabela 1) permitem-nos afirmar que a maioria das dimensões apresenta valores de alpha satisfatórios.

SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDITORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO

TABELA 2

Descrição do Questionário “JSS” e valores de Alpha

Dimensão	Competências Avaliadas	Itens	Alpha Standard	Alpha da Amostra
Salário	Salário e Recompensas	1; 10r; 19r; 28	.75	.64
Promoção	Oportunidades de Promoção	2r; 11; 20;33	.73	.70
Supervisão	Supervisão Directa	3; 12r; 21r; 30	.82	.81
Recompensas	Benefícios Monetários e Não Monetários	4r; 13; 22; 29r	.73	.70
Benefícios Extras	Valorização, Reconhecimento e Recompensa pelo Bom Trabalho	5; 14r; 23r; 32r	.76	.73
Condições Operacionais	Políticas e Procedimentos Operacionais	6r; 15; 24r; 31	.62	.24
Colaboradores	Pessoas que Trabalham na Organização	7; 16r; 25; 34r	.60	.64
Natureza do Trabalho	Tarefas Relacionadas com o Trabalho	8r; 17; 27; 35	.78	.33
Comunicação	Comunicação na Organização	9; 18r; 26r; 36r	.71	.70
Satisfação Total	9	36	.91	.88

Fonte: Spector, P. E. (1985)

Os alphas referentes à dimensão física que contempla as questões: Q3 (dor e desconforto); Q4 (dependência de medicação ou tratamento); Q10 (energia e fadiga); Q15 (mobilidade); Q16 (sono e repouso); Q17 (actividades de vida diária); Q18 (capacidade de trabalho) e os alphas da dimensão psicológica que correspondem às questões: Q5 (sentimentos positivos); Q6 (espiritualidade/religião/crenças pessoais); Q7 (pensamento, aprendizagem, memória e concentração); Q11 (imagem corporal); Q19 (auto – estima) e Q26 (sentimentos negativos), apresentam os valores mais baixos, logo, não são objecto de análise. Por sua vez, as dimensões relações sociais e ambiente, a primeira constituída por três questões: Q20 (relações pessoais); Q21 (actividade sexual); Q22 (apoio social) e a segunda por oito questões: Q8 (segurança física); Q9 (ambiente físico - poluição, barulho, trânsito, clima); Q12 (recursos económicos); Q13 (oportunidades para adquirir novas informações e competências); Q14 (participação e ou oportunidades de recreio e lazer); Q23 (ambiente no lar); Q24 (cuidados de saúde e sociais: disponibilidade e qualidade); Q25 (transporte), apresentam os valores mais elevados em termos de coeficiente alpha (Tabela 1), cujas razões talvez possam ser encontradas no facto de a amostra ser composta, na sua maioria, por uma população jovem.

Quanto à escala de Satisfação no Trabalho/JSS, os coeficientes alpha da amostra das nove dimensões apresentam valores bastante satisfatórios, (valores compreendidos entre .64 e .81). As dimensões de menor precisão, isto é, com um coeficiente alpha baixo, correspondem às condições operacionais e à colaboradores, logo, não são objecto de análise (Tabela 2).

2.2. Procedimentos

Os questionários aplicados foram, previamente, apresentados ao Director de Recursos Humanos do Grupo, Dr. Paulo Maravalhas e à Dra. Patrícia Oliveira, Técnica de Recursos Humanos/Psicóloga do Trabalho e das Organizações. A aplicação dos questionários só foi realizada após uma carta enviada para todos os Chefes de Vendas (Anexo 4), com conhecimento dos Administradores Sr. António Coutinho, Dra. Margarida Coutinho e Dr. Manuel Lúcio Coutinho, com o intuito de esclarecer os objectivos do estudo e obter consentimento informado.

Relativamente à recolha de dados, os questionários foram aplicados através de um dos métodos de administração de questionários – administração directa. Após ter sido realizada uma breve sessão de esclarecimento dos objectivos do estudo e dadas as instruções de

preenchimento, através de uma apresentação no programa Microsoft Power point (Anexo 5), os questionários foram entregues, pessoalmente, aos comerciais. A maioria dos colaboradores procedeu ao preenchimento dos questionários na hora. Alguns colaboradores afectos às Plataformas MCoutinho Litoral - Aveiro e Oliveira de Azeméis e MCoutinho Nordeste - Bragança e Vila Real, não compareceram na data e hora marcada tendo sido, posteriormente, contactados via telefone e os questionários enviados e devolvidos via email. Foram recolhidos dados nas várias plataformas do Grupo, afectas ao sector automóvel (Plataforma Alvскар - Amarante/Marco de Canaveses; MCoutinho Centro - Coimbra; MCoutinho Douro - Amarante/Felgueiras/Marco de Canaveses/Paços de Ferreira/Paredes/Porto/Vila Real; MCoutinho Litoral - Aveiro/Oliveira de Azeméis; MCoutinho Nordeste - Bragança/Vila Real e MCoutinho Porto - Amarante/Marco de Canaveses e Porto).

3. Caracterização da Amostra

A análise da amostra foi efectuada através do programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* 16.0 (SPSS). Neste estudo inquiriu-se uma amostra de 85 colaboradores do Grupo MCoutinho afectos ao grupo profissional comerciais. Como se pode constatar pela análise da Tabela 3, nem todos os sujeitos estão representados em algumas variáveis em análise, nomeadamente, na idade dos sujeitos; tipo de contrato; fidelização ao Grupo e número diário de horas de trabalho. Relativamente ao número de inquiridos por plataformas automóveis do Grupo, constata-se que a maioria pertence à MCoutinho Porto, 22 sujeitos (25,9%), 17 sujeitos (20,0%) pertencem à MCoutinho Douro, 14 sujeitos (16,5%) pertencem à MCoutinho Litoral, 13 sujeitos (15,3%) à MCoutinho Nordeste, 10 sujeitos (11,8%) à MCoutinho Centro, 6 sujeitos (7,1%) à MCoutinho Ocasão e 3 sujeitos (3,5%) pertencem à MCoutinho Alvскар. Conforme se verifica, a amostra é composta, maioritariamente, por colaboradores do sexo masculino, 73 sujeitos (85,9%) e apenas 12 do sexo feminino (14,1%). Grande parte dos comerciais têm uma idade compreendida entre os 34 - 44 anos, correspondente a uma percentagem de 47,6%, o que nos leva a constatar que a amostra é constituída, na sua maioria, por uma população jovem (Tabela 3). Em termos de escolaridade, apenas um sujeito (1,2%) sabe ler e/ou escrever, 1 (1,2%) tem o 1º ciclo do ensino básico, 1 (1,2%) tem o 2º ciclo do ensino básico, 16 (18,8%) têm o 3º ciclo do ensino básico, 49 (57,6%) têm o ensino secundário e 15 (17,6%) possuem estudos universitários. No que diz respeito ao estado civil, 9 sujeitos são solteiros (10,6%), 56 casados (65,9%), 8 vivem em

união de facto (9,4%), 1 é separado (1,2%) e 11 divorciados (12,9%). Relativamente ao vínculo contratual, 38 têm contrato a termo certo (48,1%), 4 têm contrato a termo incerto (5,1%) e 36 têm contrato sem termo/effectivo (45,6). Este dado revela que a situação destes colaboradores é precária. Quanto à fidelização dos sujeitos ao Grupo, apenas 21 sujeitos referiram que não trabalharam sempre na mesma empresa do Grupo (27,3%), enquanto que 56 sujeitos referiram que trabalharam sempre na mesma empresa do Grupo (72,7%). No que reporta ao número de horas de trabalho, 49 sujeitos (62,0%) referem que trabalham em média 8 a 10 horas. Finalmente no que se refere ao exercício da função noutra empresa, a maioria dos colaboradores - 76 indivíduos (89,4%), já exerceu a função de comercial noutra empresa, e apenas 9 nunca exerceram a função de comercial noutra empresa (10,6%). Os dados permitem verificar que a totalidade dos sujeitos da amostra revela experiência como comercial. No estudo em causa os colaboradores estão vinculados às várias plataformas do Grupo, localizadas por vários distritos (Aveiro, Bragança, Coimbra, Porto e Vila Real).

Por razões que se prendem com algumas especificidades inerentes à natureza laboral, excluíram-se da amostra algumas variáveis, como sejam, a data de nascimento, freguesia, concelho, distrito, data de entrada na empresa e número de anos de exercício da actual função, de forma a garantir o anonimato da informação e a confidencialidade da mesma.

SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDITORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO

TABELA 3

Descrição da Amostra

		%	N
Sexo	Feminino	14,1%	12
	Masculino	85,9%	73
Plataformas Automóveis	MC Alvescar	3,5%	3
	MC Centro	11,8%	10
	MC Douro	20,0%	17
	MC Litoral	16,5%	14
	MC Nordeste	15,3%	13
	MC Ocasão	7,1%	6
	MC Porto	25,9%	22
Idade	23 – 33 anos	36,6%	30
	34 – 44 anos	47,6%	39
	45 – 55 anos	13,4%	11
	56 – 65 anos	2,4%	2
Escolaridade	Sabe ler e/ou escrever	1,2%	1
	1º - 4º anos	1,2%	1
	5º - 6º anos	3,5%	3
	7º - 9º anos	18,8%	16
	10º - 12º anos	57,6%	49
	Estudos Universitários	17,6%	15
Estado Civil	Solteiro(a)	10,6%	9
	Casado(a)	65,9%	56
	União de Facto	9,4%	8
	Separado(a)	1,2%	1
	Divorciado(a)	12,9%	11
Vínculo Contratual	Contrato a termo certo	48,1%	38
	Contrato a termo incerto	5,1%	4
	Contrato sem termo/efectivo	45,6%	36
Fidelização ao Grupo MCOutinho	Trabalhou sempre na mesma empresa do Grupo	72,7%	56
	Não trabalhou sempre na mesma empresa do Grupo	27,3%	21
Número diário de horas de trabalho	8 a 10 horas	62,0%	49
Função noutra empresa	Trabalhou noutra empresa antes de ingressar no Grupo MCOutinho	89,4%	76
	Nunca trabalhou noutra empresa antes de ingressar no Grupo Mcoutinho	10,6%	9

3.1. Análise dos Questionários sobre Satisfação no Trabalho e Qualidade de Vida

A Satisfação no Trabalho e a QV foi analisada em função do cálculo do peso dos itens (Tabela 4 e 5). Optou-se apenas por analisar os itens com maior peso, tornando assim a descrição mais concisa e clara.

Relativamente ao Questionário de Satisfação no Trabalho/JSS e tendo por base as dimensões definidas por Paul Spector, os itens que apresentam valores mais baixos correspondem às seguintes dimensões: Salário (item 10), Condições Operacionais (item 24) e Recompensas (item 29) (Tabela 4). O valor considerado médio situa-se no intervalo entre 2 e 5. Os restantes itens, 17 e 27, que apresentam valores mais elevados, enquadram-se ambos na dimensão Natureza do Trabalho. Em relação ao desvio padrão, os itens que apresentam um maior valor são o 29 e o 10, logo, são aqueles que se dispersam relativamente à média. Já os restantes itens 17, 24 e 27 demonstram valores mais baixos. Podemos assim extrapolar, que os sujeitos se preocupam com as tarefas relacionadas com o trabalho e com as políticas e procedimentos operacionais. Dado que o cálculo da média das várias dimensões, que avaliam a Satisfação Laboral, foi efectuado pela soma directa dos valores de cada item, a dimensão Comunicação, que integra os itens 9 (a comunicação dentro da organização parece ser boa), 18 (os objectivos desta organização são claros para mim), 26 (sinto frequentemente que não sei o que se passa na organização) e 36 (as tarefas no trabalho não são totalmente explicadas) e a dimensão Promoção, que integra os itens 2 (há poucas possibilidades de promoção no meu trabalho), 11 (aqueles que fazem um bom trabalho têm boas hipóteses de ser promovidos), 20 (as pessoas nesta organização sobem na carreira tão depressa como nos outros sítios) e 33 (estou satisfeito com as minhas hipóteses de promoção), são as que demonstram um nível de insatisfação considerável, o que leva a concluir que os comerciais do Grupo Mcoutinho estão insatisfeitos com as estratégias de comunicação levadas a cabo pela Organização e com as Promoções (ascensão em termos de carreira). Os valores da média destas duas dimensões, já analisados anteriormente, reforçam a ideia de Insatisfação no que concerne às questões relacionadas com a Comunicação e as Promoções.

A média da dimensão Natureza do Trabalho, composta pelos itens 8 (por vezes sinto que o meu trabalho é insignificante), 17 (gosto de fazer as coisas que faço no trabalho), 27 (sinto orgulho em fazer o meu trabalho) e 35 (o meu trabalho é agradável) e da dimensão Condições Operacionais que integra os itens 6 (muitas das nossas regras e procedimentos dificultam um

bom trabalho), 15 (os meus esforços para fazer um bom trabalho são raramente bloqueados por questões burocráticas), 24 (tenho muito que fazer no meu trabalho) e 31 (trabalho com muita papelada), permite-nos extrapolar que os comerciais revelam Índices de Satisfação elevados nessas dimensões.

No que diz respeito ao Questionário sobre QV, a análise do peso dos itens, revela que o item 11 (dimensão Psicológica) e 15 e 18 (dimensão Física), que se referem, respectivamente, à Imagem Corporal e Aparência, Mobilidade e Capacidade de Trabalho, apresentam valores de média superiores a quatro (Tabela 5). Por sua vez, os itens 3 e 4, que correspondem à dimensão Física, respectivamente, Dor e Desconforto e Dependência de Medicação ou Tratamentos, apresentam valores de média inferiores a dois. Através da análise do desvio-padrão, concluímos que o item 15 e 18, com valores de .642 e .538, apresentam, respectivamente, os valores mais baixos, logo, concentram-se em torno da média. Já os restantes itens, 3, 4 e 11 demonstram valores elevados, o que revela uma dispersão face à média. Podemos constatar que o estado psicológico dos indivíduos, nomeadamente, a percepção que têm da sua imagem e aparência, bem como os aspectos físicos relacionados quer com a sua autonomia quer com a sua capacidade de trabalho, contribuem para níveis de QV satisfatórios ao nível do Grupo. No entanto, e ainda dentro da dimensão Física, se os indivíduos sentirem dor e desconforto e dependência de medicação e tratamentos, sentem-se impedidos de desempenhar, com qualidade, as suas funções de trabalho.

TABELA 4

Itens do Questionário de Satisfação no Trabalho/JSS com peso mais elevado

Item	Média	D.P	N
10	1.98	1.354	68
17	5.32	.741	68
24	2.19	.996	68
27	5.58	.579	68
29	2.19	1.437	68

TABELA 5

Itens do Questionário de Qualidade de Vida da OMS/WHOQOL-BREF com peso mais elevado

Item	Média	D.P	N
3	1.78	.896	74
4	1.68	.878	74
11	4.26	.760	74
15	4.26	.642	74
18	4.11	.538	74

4. Índice de Rotatividade

Dado que a Rotatividade de colaboradores, nomeadamente o grupo profissional comerciais afecto ao Grupo MCoutinho, foi um dos propósitos desta investigação, procedeu-se, no decorrer da mesma, ao cálculo do Índice de Rotatividade. Segundo Chiavenato (2009) o cálculo do Índice de Rotatividade de colaboradores é “baseado no volume de entradas e saídas de colaboradores em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de um certo período de tempo, e em termos percentuais” (p. 141).

Os cálculos afectos à Rotatividade de colaboradores nas organizações, segundo Sekiou e colaboradores (2001), têm como fundamento o planeamento das diversas categorias em termos profissionais presentes na organização, bem como a determinação do número de colaboradores a serem contratados num dado período de tempo. É uma ferramenta útil, no sentido em que permite aos gestores procederem a um controlo dos custos associados a este fenómeno recorrente nas organizações, permitindo também a análise da evolução deste no tempo (Sekiou, et al., 2001). Por último, através do cálculo da Rotatividade, as organizações conseguem um maior controlo dos seus RH, com especial ênfase no seu capital humano, melhorando a eficácia em termos laborais (Sekiou et al., 2001). Nesta investigação pretende-se saber as causas deste indicador de gestão, recorrente no Grupo MCoutinho. Neste sentido, foi efectuado o cálculo da Rotatividade dos comerciais ao nível das várias plataformas

automóveis do Grupo (MCoutinho Alvescar, MCoutinho Centro, MCoutinho Douro, MCoutinho Litoral, MCoutinho Nordeste e MCoutinho Porto) baseado na análise das saídas de colaboradores e respectivas causas. No cálculo não foram contempladas as entradas de novos comerciais no Grupo, apenas se considerou a saída voluntária e involuntária de colaboradores (Chiavenato, 2009). Assim, a fórmula utilizada no cálculo da Rotatividade dos comerciais foi a seguinte:

$$\frac{D \times 100}{EM}$$

em que:

D - corresponde à saída de colaboradores por iniciativa das organizações ou dos próprios e num determinado período de tempo;

EM – corresponde à média do número de colaboradores no início e no final do período de tempo considerado (Chiavenato, 2009).

Considerando as várias plataformas automóveis (Tabela 6), constata-se que a Plataforma MCoutinho Litoral é aquela que apresenta um maior Índice de Rotatividade de comerciais (57,1%), seguido da plataforma MCoutinho Porto (48,8%). A plataforma com menor índice de rotatividade é a MCoutinho Centro (10,5%). De acordo com Chiavenato (2009), Índices de Rotatividade elevados não devem ocorrer nas organizações, dado que revela um estado de entropia da organização. Desse modo, constata-se que as Plataformas MCoutinho Litoral e MCoutinho Porto, não estão a conseguir reter os seus recursos humanos, sendo necessário rever as políticas de RH implementadas ao nível do Grupo e, nomeadamente, a forma como essas estão a ser praticadas nas empresas referidas.

TABELA 6

Índice de Rotatividade do Grupo Profissional Comerciais Grupo MCoutinho Referente ao Período de 2009

Plataformas Automóveis	Nr. de Colaboradores Início 2009	Nr. de Colaboradores Final 2009	Saída de Colaboradores	Índice de Rotatividade
MCoutinho Alvescar	9	9	1	11.1%
MCoutinho Centro	5	14	1	10.5%
MCoutinho Douro	12	16	5	35.7%
MCoutinho Litoral	8	6	4	57.1%
MCoutinho Nordeste	19	17	8	44.4%
MCoutinho Porto	22	19	10	48.8%

5. Análise das Dimensões da Satisfação no Trabalho e da Qualidade de Vida

Nas tabelas 7 e 8 descrevemos os resultados das dimensões da Satisfação no Trabalho e da QV, respectivamente.

Conforme podemos constatar, as dimensões da escala de Satisfação apresentam valores médios elevados relativamente ao valor máximo calculado através da escala de Likert (Tabela 7). A tabela 7, mostra-nos que as Dimensões Condições Operacionais (17,28); Colaboradores (16,45) Natureza do Trabalho (19,30) são aquelas que apresentam maior valor percentual da média relativamente ao máximo para cada uma das Dimensões.

Face a estes resultados, podemos afirmar que os níveis de Satisfação dos indivíduos estão associados às regras e procedimentos definidos pelo Grupo em termos de trabalho, por questões burocráticas que poderão ou não afectar a realização de um bom trabalho, pelo excesso de trabalho, relações laborais (com os colegas de trabalho, competência na execução de tarefas obrigando a um maior esforço dos outros colaboradores).

SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDITORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO

Ainda no sentido da análise das dimensões, procedemos também à avaliação da QV. Os valores obtidos em termos de média são elevados, destacando-se as Dimensões: Relações Sociais; Psicológica; e Ambiente, com valores de, respectivamente, 75.62, 73.82 e 60.02 (Tabela 8). Verificou-se nesta análise que a QV dos comerciais do Grupo é influenciada pelo nível de relações sociais estabelecidas por estes; pela ajuda que recebem dos seus pares; até que ponto gostam da sua vida, pelos níveis de concentração; pela auto-estima, por sentimentos negativos, como depressão ou ansiedade; segurança no dia-a-dia; condições do lugar em que vivem; recursos económicos que satisfaçam as suas necessidades; assistência médica, oportunidade de realizarem actividades de lazer e em que medida o ambiente físico destes é saudável

Tabela 7

Resultados das dimensões da Satisfação no Trabalho

Dimensão	N	Mínimo	Máximo	Média	D.P
Salário	78	7	20	15.23	2.55
Promoção	81	8	19	13.45	3.09
Supervisão	83	11	22	14.97	1.94
Recompensas	79	8	20	15.18	2.25
Benefícios Extras	83	8	20	15.36	2.47
Condições Operacionais	83	8	23	17.28	2.88
Colaboradores	82	11	23	16.45	2.63
Natureza Trabalho	84	13	24	19.30	2.35
Comunicação	85	7	20	12.85	3.20

Tabela 8

Resultados das dimensões da Qualidade de Vida

Dimensão	N	Mínimo	Máximo	Média	D.P
Física	80	32	79	57.32	8.48
Psicológica	78	42	92	73.82	9.49
Relações Sociais	81	33	100	75.62	13.02
Ambiente	78	28	88	60.02	11.98

6. Regressão Linear

Pestana e Gageiro (2008) referem que a regressão linear “ é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente ou Y) a partir de uma ou mais variáveis relevantes de natureza, essencialmente, de intervalo ou rácio, (variáveis independentes ou X's) informando sobre a margem de erro dessas previsões” (p. 561).

Nesta investigação, procedeu-se à análise da regressão linear múltipla e o método utilizado para a determinar foi o *Enter*.

Na tabela 9 estão representados os resultados da regressão linear para as variáveis dependentes da Escala de Avaliação da Satisfação no Trabalho “JSS”: Promoção, Condições Operacionais e Comunicação, apresentando como variáveis independentes: as Relações Sociais, Físico e Psicológico.

A variável Promoção é dependente da variável Relações Sociais, ou seja, esta última é preditora da Promoção e apresenta um valor de significância de .005 (Tabela 9). O valor de significância que esta variável independente apresenta, indica-nos que as Relações Sociais na Organização são determinantes em termos de oportunidades de promoção ao nível dos comerciais.

Para as variáveis independentes Físico e Psicológico, os níveis de significância, respectivamente, .004 e .002 (Tabela 9), revelam que as Condições Operacionais a nível da MCo Coutinho são condicionadas por estes dois aspectos. As Condições Operacionais, que dizem respeito às políticas e aos procedimentos levados a cabo pela Organização, podem ser afectados pelos aspectos psicológicos e físicos dos indivíduos.

No que reporta à variável independente Psicológico, que avalia os aspectos internos dos indivíduos, como a percepção que estes têm de si, bem como alguns aspectos cognitivos, o valor de significância de .003 (Tabela 9), permite-nos afirmar que estes factores influenciam os níveis de comunicação dos comerciais ao nível do Grupo.

O valor de significância obtido para a variável independente Comunicação (.001), demonstra que esta afecta os aspectos psicológicos dos indivíduos (Tabela 10). A comunicação ao nível do Grupo interfere na auto-estima dos colaboradores e no modo como estes lidam com as suas emoções e sentimentos.

Relativamente à variável independente Recompensas, que pretende avaliar os benefícios monetários e não monetários auferidos pelos comerciais do Grupo, esta apresenta um valor de significância de .002 (Tabela 10), o que nos permite deduzir que as percepções que estes colaboradores têm relativamente às recompensas dadas pela Organização, são influenciadas pelo facto de estes já terem exercido esta função noutras empresas com níveis de recompensa mais satisfatórios.

Na tabela 11 considerou-se como variável dependente o Índice de Rotatividade e como variáveis independentes as dimensões da Satisfação e da QV. Contudo, apenas apresentaram valores significativos as seguintes variáveis: Recompensas, Benefícios Extras, Comunicação e Psicológico. Nesse sentido, o valor de significância revelado por estas variáveis, respectivamente .002; .005; .001 e .003, indicam que são predictoras da Rotatividade do Grupo profissional comerciais da empresa MCooutinho. As variáveis independentes relativas à Satisfação no Trabalho (Recompensas, Benefícios extra e Comunicação) pretendem avaliar os níveis de Satisfação em termos dos benefícios monetários e não monetários, da valorização, do reconhecimento e da recompensa pelo trabalho executado e da eficácia das estratégias de comunicação implementadas pela Organização. Pelos resultados apresentados pela variável independente Psicológico, a Rotatividade tem uma relação com os aspectos cognitivos, as emoções, as crenças pessoais e a auto-estima dos colaboradores.

TABELA 9

Análise de Regressão Linear para as subescalas da Satisfação no Trabalho tendo como factor predictor as dimensões afectas à Qualidade de vida

Variável Dependente	Variável Independente	B	D.P.	Beta	T	Significância
Promoção	Relações Sociais	-.092	.031	-.393	-2.934	.005
Condições Operacionais	Físico	-.143	.047	-.422	-3.018	.004
	Psicológico	.137	.043	.428	3.174	.002
Comunicação	Psicológico	.150	.049	.418	3.084	.003

TABELA 10

Análise de Regressão Linear para a subescala Psicológico (Qualidade de Vida), tendo como factor predictor as subescalas Comunicação e Recompensas

Variável Dependente	Variável Independente	B	D.P.	Beta	T	Significância
Psicológico	Comunicação	.469	.352	.469	3.465	.001
Função Noutra Empresa	Recompensas	-.060	.018	-.407	-3.315	.002

TABELA 11

Análise da Regressão Linear para as subescalas da Satisfação no Trabalho e da Qualidade de Vida tendo como factor predictor o Índice de Rotatividade

Variável Dependente	Variável Independente	B	D.P.	Beta	T	Significância
Índice Rotatividade	Recompensas	-2.459	.760	-.372	-3.280	.002
	Benef. Extras	1.494	.737	.234	2.026	.005
	Comunicação	-2.359	.638	-.488	-3.694	.001
	Psicológico	-.528	.244	-.312	-2.166	.003

7. Confirmação das Hipóteses

De acordo com as análises efectuadas, relativamente às hipóteses desta investigação, conclui-se o seguinte:

A primeira hipótese que refere que a rotatividade ao nível dos comerciais do Grupo MCo Coutinho é influenciada pelas condições ambientais de trabalho, não foi confirmada.

Relativamente à segunda hipótese, foi confirmado que factores como as Recompensas, Benefícios Extras e Comunicação, são preditores da Rotatividade dos comerciais do Grupo. Estes resultados permitem-nos extrapolar que a Rotatividade está relacionada com os benefícios monetários e não monetários auferidos pelos comerciais, com a valorização,

reconhecimento e recompensa pelo trabalho executado e com as estratégias de comunicação implementadas pela Organização, ou seja, a forma como a informação é partilhada ao nível do Grupo.

A terceira hipótese, que prevê que exista desejo de mudança (Rotatividade) se os indicadores de QV e Satisfação forem baixos, foi confirmada. Atendendo aos valores revelados pelas dimensões afectas à Satisfação Laboral e à QV estas são predictoras de Rotatividade.

8. Discussão dos Resultados e Conclusão

Os resultados obtidos nesta investigação vão de encontro aquilo que é referido pela literatura. Segundo Nicoletti e colaboradores (2008), a intenção dos indivíduos abandonarem a organização depende do descontentamento relativamente a algumas políticas implementadas pelas empresas. Ainda de acordo com estes autores, a comunicação é fundamental para que as organizações se desenvolvam e, nesse sentido, os gestores devem promover estratégias que contribuam para um bom relacionamento em termos grupais, bem como para a motivação dos colaboradores. Os dados obtidos pela aplicação do Índice de Rotatividade, revelam que a comunicação é um dos factores de decisão para que estes saiam do Grupo. Tal facto, pode ser o reflexo de uma política de comunicação que não estimula relações estáveis entre os indivíduos. Para os mesmos autores, os sistemas de remuneração e benefícios são interpretados pelos colaboradores como algo de extrema importância para a sua sobrevivência e reconhecimento pelo trabalho executado. De acordo com os resultados, os comerciais do Grupo demonstram insatisfação com as remunerações e benefícios praticados pela Organização. Santos, Costa, Passos, Ramalho e Caetano (2009) referindo-se a Miceli e Lane (1991) salientam que a Satisfação no que concerne às recompensas dadas pelas organizações aos seus colaboradores “exprimem uma avaliação, positiva ou negativa, que os indivíduos fazem relativamente aquilo que recebem da organização” (p. 86).

Os Índices de Satisfação e de QV baixos, são o reflexo da intenção de mudança por parte dos comerciais do Grupo. A Satisfação Laboral é uma questão de extrema importância para as organizações de sucesso. Para Nodari, Bó, e Camargo (2009), é importante que se desenvolva um conjunto de medidas que tenham como objectivo a análise da satisfação dos colaboradores

nas organizações, e um conjunto de factores que propiciem condições de trabalho satisfatórias, conduzindo, deste modo, a níveis de Satisfação elevados e, conseqüentemente, a uma redução dos índices de Rotatividade. Os resultados afectos à Satisfação Laboral que obtivemos nesta investigação são confirmados por Nodari e colaboradores (2009) que, referindo Davis e Newstrom (1992), afirmam ser a insatisfação laboral um dos factores de Rotatividade que se traduz em conflitos, redução dos níveis de qualidade dos serviços prestados e da produtividade. Segundo Sciarpa, Pires e Neto (2007), as organizações com padrões de QVT baixos, conduzem os colaboradores a abandonarem a organização, facto confirmado pelos resultados do trabalho efectuado. Ferreira e colaboradores (2005) referem que a percepção de justiça de remuneração é um antecedente indirecto da intenção dos colaboradores abandonarem a organização, o que confirma os dados revelados nesta investigação.

De acordo com a literatura, Índices de Rotatividade com valores equivalentes a zero, na prática, não se verificam, e também não seria um aspecto positivo para as organizações. Por seu lado, Índices de Rotatividade elevados também não são aconselháveis sucederem nas organizações, pois seriam o reflexo de uma organização que não tem recursos eficazes para conseguir reter os seus colaboradores (Chiavenato, 2009). Chiavenato (2009) refere que não existe um número concreto que defina um bom ou mau índice de Rotatividade ou, se pretendermos, não existem classes de Índices de Rotatividade que nos permitam escaloná-las em classes de baixo, médio e elevado Índice, por esse motivo, torna-se difícil concluir se os valores que encontramos são maus, médios ou elevados. Parece-nos, no entanto, ser possível deduzir que os valores encontrados são baixos a médios (valores que oscilam entre 10.5% e 57.1%).

Relativamente à análise das dimensões da Satisfação Laboral e da QV, conclui-se que as dimensões que contribuem para níveis de insatisfação estão relacionadas com a Comunicação e com a Promoção que apresentam médias de, respectivamente, 12,85 e 13,45. As estratégias de comunicação no Grupo não são eficazes. Os objectivos da Organização não são claros para os colaboradores que sentem, frequentemente, que não sabem o que se passa na Organização. As tarefas no trabalho não são bem explicadas. Existem poucas possibilidades de promoção no trabalho e os colaboradores acham que não sobem tão depressa na carreira como em outras organizações do género, por esse motivo, não estão satisfeitos com as hipóteses de promoção. A Natureza do Trabalho e as Condições Operacionais são as dimensões que mais contribuem

para a Satisfação Laboral. Os colaboradores gostam das tarefas que desempenham e têm prazer naquilo que fazem. As regras e procedimentos do Grupo não dificultam o seu trabalho e os esforços que fazem são raramente bloqueados por questões burocráticas. Segundo Randhawa (2007) constata-se que o factor com maior peso na decisão dos indivíduos abandonarem a organização, é a Insatisfação Laboral. Os estudos levados a cabo por alguns investigadores, no que concerne à relação entre a Satisfação Laboral e a Rotatividade, demonstram uma relação negativa. Staw e Ross (1985) referem que um dos primeiros estudos nesta área, demonstrou que os resultados dos indivíduos em termos de Satisfação Laboral não são estáveis ao longo do tempo, mesmo quando estes mudam de emprego ou apenas de organização.

Martins e colaboradores (2006) salientam que os estudos realizados em torno da Satisfação no Trabalho, têm “demonstrado que esta é uma variável inequivocamente afectiva derivada da interacção entre características do trabalho e características pessoais” (p.203). Os indicadores que têm uma relação directa com a QV são os relativos às questões Relações Sociais e Psicológico que apresentam uma média de 75,62 e 73,82 respectivamente.

A forma como os colaboradores se relacionam em termos pessoais (satisfação com as suas relações e com o apoio que recebem dos seus amigos), estão satisfeitos consigo próprios e têm ou não auto-estima, interfere na QV. De acordo com Ferreira e colaboradores (2008) a QVT tem um papel relevante nas organizações, sendo fundamental ao bem – estar físico e mental dos colaboradores. As organizações que privilegiam a QVT promovem uma participação mais activa dos seus colaboradores, bem como um ambiente positivo de integração com os seus vários intervenientes (Moretti, 2003), sendo a QVT um factor importante e decisivo na Rotatividade dos colaboradores.

Estratégias de Intervenção

Depois de efectuada a análise estatística e de acordo com os resultados das escalas administradas nesta investigação, Escala de Satisfação no Trabalho/JSS (Spector, 1985) e Escala de QV/WHOQOL-BREF (Vaz Serra et al., 2006), existe a necessidade de se implementarem algumas medidas ao nível da Satisfação e da QV, com o intuito de reduzir os índices de Rotatividade ao nível dos comerciais do Grupo MCoutinho. Pretende-se também

com estas medidas fidelizar os comerciais á Organização, bem como reduzir os custos afectos aos sucessivos processos de recrutamento levados a cabo pelo Departamento de Recursos Humanos.

De acordo com a análise do peso dos itens, apenas os mais elevados para ambas as escalas revelam que em termos de Satisfação são os factores que dizem respeito ao Salário, Natureza do Trabalho e Condições Operacionais, que demonstram um maior nível de Insatisfação. Nesse sentido e segundo Chiavenato (2009), referindo-se á teoria dos dois factores de Herzberg (1959), nomeadamente aos factores denominados de higiénicos, relacionados com as condições de trabalho que englobam as condições físicas e ambientais, o salário, benefícios sociais, as politicas levadas a cabo pelas organizações, o clima organizacional e o tipo de supervisão, serão as questões a ter em conta ao nível do Grupo.

Ainda segundo este autor os factores higiénicos “correspondem à perspectiva ambiental e constituem os factores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter a motivação dos seus colaboradores” (p. 55). Por forma a promover a Satisfação ao nível dos comerciais do Grupo e a reduzir os índices de Rotatividade devem ser colocadas em prática as seguintes estratégias: delegação de responsabilidades aos comerciais; autonomia na execução das tarefas, permitindo que estes desenvolvam os seus conhecimentos em termos práticos; ampliação e enriquecimento do cargo, tornando-o mais atractivo. De acordo com Chiavenato (2005), as organizações devem criar novos sistemas de remuneração para além da questão da produtividade, importante para o desenvolvimento da sua dinâmica. Este mesmo autor salienta que os sistemas de remuneração ao longo do tempo passaram a ser interpretados como benefícios de âmbito social, preservando as condições físicas e mentais dos colaboradores. Esses benefícios e serviços têm como objectivo principal a satisfação dos indivíduos a três níveis: económico, social e individual (Chiavenato, 2005). Aplicando a teoria afecta aos sistemas de remuneração, defendida por Chiavenato (2005), concretiza-se o que este estudo demonstra ao nível da QV e da Satisfação no Trabalho.

A nível económico, a empresa deve atrair e reter os seus colaboradores promovendo a redução da fadiga física e psicológica e proporcionando um sistema de remuneração adequado e segundo objectivos.

A nível social o Grupo deve encetar esforços no sentido de garantir a protecção social, dando a estes colaboradores um seguro de saúde, de modo a garantir melhores condições no âmbito da saúde e bem – estar.

Finalmente a nível individual o Grupo deve passar a privilegiar as necessidades destes profissionais, contribuindo assim para a sua estabilidade pessoal, familiar e laboral.

A análise ao peso dos itens da escala de QV/WHOQOL-BREF, revela que há aspectos relacionados com o estado Psicológico e Físico dos indivíduos que necessitam de ser trabalhados. De acordo com Sciarpa e colaboradores (2007) a valorização do capital humano nas organizações é um processo, cujos resultados são fundamentais para o desenvolvimento organizacional. Assim as organizações estão cada vez mais consciencializadas da importância da QVT. Tendo em conta que os colaboradores referem que o estado Psicológico e Físico, são os dois aspectos que têm maior influência na sua QV, é recomendável a implementação de um programa de ginástica laboral. Esta estratégia de intervenção segundo Silval e Salate (2007) tem benefícios para as organizações pois aumenta a produtividade, diminuindo a incidência de doenças laborais e das despesas ao nível da medicina do trabalho. Ao nível dos colaboradores os benefícios deste tipo de intervenção prendem-se com: a melhoria da auto-estima; diminuição dos níveis de stress; melhoria em termos de relacionamento interpessoal; aumento dos níveis de motivação; melhoria da saúde física e mental; bem como a adopção de hábitos mais saudáveis. Propõe-se que este programa de promoção da QVT, deva ser de carácter voluntário e destinado a todos os comercias das várias plataformas automóveis do Grupo. A prática deste tipo de estratégias deve propiciar a todos os que usufruam dela uma melhoria da QV (Marchand & Siqueira., 2008). Ainda de acordo com estes autores a prática de ginástica laboral deve ser realizada em três períodos distintos “no início do período de trabalho, com o objectivo de preparar progressivamente as funções fisiológicas do organismo; na pausa de trabalho, a fim de evitar a fadiga do colaborador e o decréscimo do desempenho e no final do dia da jornada para que se relaxem os grupos musculares que foram exigidos” (p. 19). Esta estratégia será uma oportunidade para os comercias do Grupo aumentarem os níveis de Satisfação e a QV contribuindo assim para a sua fidelização e diminuição do índice de Rotatividade.

De acordo com Santos, Ferreira, Figueiredo, Almeida e Silva (2010) referindo-se a Gable e Haidt (2005), a Psicologia Positiva consiste no “estudo das condições e processos que contribuem para o florescimento ou condições óptimas de funcionamento das pessoas, grupos e instituições” (p. 39). Ainda segundo estes autores na actualidade as organizações deparam-se com novos parâmetros em termos de análise, de diagnóstico e intervenção organizacional contemplando uma visão positiva. Desse modo, renasce uma nova cultura organizacional

mais humanista, onde os factores positivos e os valores humanos caracterizam o clima organizacional.

Assim, preconiza-se que na MCoútinho se intervenha de forma a promover uma felicidade sustentável de modo a que o “ser humano” invista no melhor que há em si. Como estratégia sugere-se a implementação da Risoterapia. A Risoterapia ou Yoga do Riso é um sistema exclusivo que ajuda a reduzir simultaneamente o stress físico, mental e emocional.

Nesse sentido a prática de Risoterapia cria uma energia positiva entre os indivíduos, o que leva a uma melhoria da comunicação nas organizações, com os indivíduos a fidelizarem-se a estas, e á redução da Rotatividade (www.laughteryoga.com).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abassi, S. M., Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 2 (3), 333 – 342.
- Almeida, L. S., Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Editora Psiquilíbrios.
- Arnold, J., Cooper, C., Robertson, I. (1991). *Work Psychology Understanding Human Behavior in the Work Place*, Pitman Publishing.
- Bandeira, A. A., Oliveira, A. M. S. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho: Compromisso Ético das Organizações na Gestão de Pessoas. *Revista das Faculdades Adventistas da Bahia: Vivências e Estudos*, 2 (1), 57 – 70.
- Beer, M. (1964). Organizational Size and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7, 34 – 44.
- Beck, U. (2000). *The Brave New World of Work*. Oxford: Blackwell.
- Bilhim, J. A. F. (2001). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bitencourt, C. (2004). *Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Campos, I. C. M., Costa, F.N. (2007). Resenha Cultura e Saúde nas Organizações. *Estudos de Psicologia Campinas*, 24 (2), 279 – 282.
- Cascio, W. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston: PWS KENT Publishing Company.
- Cavassani, A. P., Cavassani, E. B., Biazin, C. C. (2006). *Qualidade de Vida no Trabalho: Fatores que Influenciam as Organizações*. Documento de trabalho apresentado no XIII SIMPEP, Bauru, SP, Brasil.

- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cooper, C. L., Burke, R. J. (2002). *The New World of Work: Challenges and Opportunities*. Oxford: Blackwell.
- Conte, A. L. (2003). Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista FAE BUSINESS*, 7, 32-34.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Press.
- Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *Academy of Management Journal*, 28, 235 – 239.
- Drake, B., Mitchell, T. (1977). The Effects of Vertical and Horizontal Power on Individual Motivation and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 573 – 591.
- Efraty, D., Sirgy, M. J. (1990). The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses. *Social Indicators Research*, 22, 31 – 47.
- Ferreira, C. J. M., Neves, J. Caetano, A.,(2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw – Hill.
- Ferreira, M, L, C., Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de Intenção de Rotatividade: Estudo de um Modelo Psicossocial. *Organizações em contexto*, 2, 47 – 67.
- Freitas, A. L. P., Souza, R. G. B. (2008). *Um Modelo para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em Universidades Públicas*. Documento apresentado no IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

Gonzaga, G. (1998). Rotatividade e Qualidade do Emprego no Brasil. *Revista de Economia Política*, 18 (1), 120 – 140.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*, Reading. Masss: Addison – Wesley.

Hackman, J., Oldhan, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2).

Hill, M. M. Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Silabo.

Huning, T. M., Thomson, N.F. (2010). *The Impact of Performance Attributions and Job Satisfaction on Turnover Intentions*. Documento apresentado no Allied Academies International Conference.

Ilies, R., Wagner, D. T., Wilson, K. S. (2009). The Spillover of Daily Job Satisfaction Onto Employees' Family Lives: The facilitating Role of Work- Family Integration. *Academy of Management Journal*, 52, 87 – 102.

JR, T. N. M. (1979). A Contextual Model of Employee Turnover Intentions. *Academy of Management Journal*, 22 (2), 313 – 324.

Judge, T. A. (1992). The dispositional perspective in human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 31 – 72.

Kaushik, N., Tonk, M. S. (2008). Personality and Quality of Work Life. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, VII (3), 34 – 46.

Kerce, E. W., Kewley, S. B. (1993). Quality of Work Life Surveys in Organizations: Methods and Benefits. *Sage Publications Thousand Oaks CA*, 188 – 209.

Kóvacs, L. (2002). *As Metamorfozes do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta.

Labov, B. (1997). Inspiring Employees the Easy Way. *Incentive*, 114 – 118.

Leal, C. M. D. S. (2008). Tese Reavaliar o Conceito de Qualidade de Vida . Universidade dos Açores.

Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Magri, C., Kluthcovsky, A. C. G. C (2007). Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Revisão da Produção Científica. *Revista Salus – Guarapuava – PR*, 1 (1), 87 – 94.

Mancini, S., Scalzaretto., Quintella, L. C. M., L., Fantinato, O., França, A. C. L., (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho e Responsabilidade Social*. Documento de trabalho apresentado no II Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Ambiente e Sociedade.

Marchand, E. A. A., Siqueira, H. C. H. (2008). Ginástica Laboral: Uma Ferramenta para Melhorar a Saúde do Trabalhador. *VITTALLE*, 20 (1), 15 – 23.

Martel, J P., Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77, 333 – 368.

Martins, M. C. F. (1984). *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumentos e variáveis que afectam a satisfação*. (dissertação de mestrado). Brasília: Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia.

Martins, M. C. F., Santos, G. E. (2006). Adaptação e Validação de Constructo da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico - USF*, 11 (2), 195 – 205.

May, B. E., Lau, R. S. M., Johnson, S. K. (1999). A Longitudinal Study of Quality of Work life and business Performance. *South Dakota Business Review*, 58 (2), 3 – 7.

Mirvis, P H., Lawler III, E. E., (1984). Accounting for the quality of work life. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 197 – 212.

Moretti, S. (2003). Qualidade de Vida no Trabalho X Auto – Realização Humana. Instituto Caratinense de Pós – Graduação – ICPG. Acedido em Julho 7, 2010, em <http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>

Morrell, K., Clarke, J. L., Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3, 219 – 244.

Muchinsky, P. M. (1977). Organizational Communication: Relationship to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 592 – 607.

Nadler, D. A., Lawler, III. E. E. (1983). Quality of Work Life: Perspectives and Directions. *American Management Associations*, 20 – 30.

Nascimento, F. L., Pessoa, A. W. R. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Questão de Responsabilidade Social. *REAd*, 13 (3), 1 – 26.

Neal, J. G. (1989). Employee Turnover and the Exit Interview. *Library Trends*, 38 (1), 32 – 39.

Newstrom, J. W., (2008). *O Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill.

Nicoleti, G. G., Andrade, H. A. (2008). Rotatividade de Pessoal: Estudo de Caso na Empresa Cooper – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Filial Omino Sector de Frente de Caixa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2 (2), 1 – 25.

Nodari, C. H., Bó, G. D., Camargo, M. E. (2009). Turnover e Satisfação em Uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso. *XLI SBPO Pesquisa Operacional na Gestão do Conhecimento*, 993 – 1004.

Oliveira, P. M., França, A. C. L. (2005). Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. *RAE – Electrónica*, 4 (1), 2 - 21.

Ongori, H. (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, 49 – 54.

O'Reilly III, C. A. (1990). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 2, 427 – 458.

Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Peterson, S. L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. *Human Resource Development Review*, 3 (3), 209 – 227.

Price, J. L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22 (7), 600 – 624.

Randhawa, G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11, 149 – 159.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, V. M. E. (2004). El Proceso de Abandono Voluntario: Revisión de las Principales Aportaciones Realizadas en la Literatura. *Investigaciones Europeas*, 10 (3), 157 - 169.

Saari, L. M., Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395 – 407.

Sager, J. K., Varadarajan, P. R., Futrell, C. M. (1988). Understanding Salesperson Turnover: A Partial Evaluation of Mobley's Turnover Process Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, VIII, 20 – 35.

Santos, E. J.R., Ferreira, J. A., Figueiredo, C. S., Almeida, J. G., Silva, C. S. (2010). Organizações Positivas. *Pessoas & Sintomas*, 11, 37 – 44.

Santos, S. C., Costa, F. A., Passos, A. Ramalho, N., Caetano, A. (2009). A importância das Características Centrais do Trabalho na Satisfação com as Recompensas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 61, 85 – 99.

Santos, S. C., Spagnoli, P., Ramalho, N., Passos, A., Caetano, A. (2010). *Aspectos da Satisfação Geral do Trabalho: Existirá uma Mudança de Padrão ao Longo do Tempo*. Documento de Trabalho apresentado no VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho, Portugal.

Sciarpa, A. C., Pires, J. C. S., Neto, O. J. O. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho: A Percepção dos Trabalhadores na Empresa Limp Vap*. Documento de Trabalho apresentado no Congresso Convibra.

Sekiou, Blondin., Fabi., Peretti., Bayad., Alis., Chevalier. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Shahu, R., Gole, S.V. (2008). Effect Job Stress and Job Satisfaction on Performance: An Empirical Study. *AIMS INTERNATIONAL*, 2 (3), 237 – 246.

Shore, L. M., Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Tavistock Institute of Human Relations*, 625 – 638.

Silva, M. A. D., De Marchi, R. (1997). *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Editora Best Seller.

Silval, A. C. B., Salate, J. B., (2007). A Ginástica Laboral como Forma de Promoção à Saúde. *Fisioterapia Especialidades*, 1 (1), 15 – 19.

Simões, M. R., Machado, C., Gonçalves, M. M., Almeida, L.S. (2007). *Avaliação Psicológica: Instrumentos validados para a população portuguesa*. Coimbra: Quarteto.

Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Staw, B. M., Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469 – 480.

Trierweiler, M., Silva, N. (2007). Perspectivas e Desafios para a Gestão da Qualidade de Vida nas Organizações de Trabalho. *Estudos de Psicologia*, 12 (2) , 185 – 186.

Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8 (1), 23 – 35.

Vaz Serra, A., Canavarro, M. C., Simões, M. R., Pereira, M., Gameiro, S., Quartilho, M. J., Rijo, D., Carona, C. Paredes, T. (2006b). Estudos psicométricos do Instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida da Organização Mundial de Saúde (WHOQOL-Bref) para Português de Portugal. *Psiquiatria clínica*, 27 (1). 41 – 49.

Walton, R. (1980). Quality of Work Life Activities: A Research Agenda. *Professional Psychology*, 11 (3), 484 – 493.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs & Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173 – 194.

www.laughteryoga.com – Consultado em 14 de Abril, 2011

ANEXOS

Anexo 1

SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDITORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO

DADOS PESSOAIS

A1	Idade	_____ anos
----	-------	------------

A2	Data de Nascimento	___/___/___
----	--------------------	-------------

A3	Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>
		Feminino	<input type="checkbox"/>

A4	Escolaridade	Não sabe ler nem escrever	<input type="checkbox"/>
		Saber ler e/ ou escrever	<input type="checkbox"/>
		1º-4º anos	<input type="checkbox"/>
		5º-6º anos	<input type="checkbox"/>
		7º-9º anos	<input type="checkbox"/>
		10º-12º anos	<input type="checkbox"/>
		Estudos Universitários	<input type="checkbox"/>
Formação pós-graduada	<input type="checkbox"/>		

A5	Profissão	_____
----	-----------	-------

A6.1	Freguesia	_____
A6.2	Concelho	_____
A6.3	Distrito	_____

A7	Estado Civil	Solteiro(a)	<input type="checkbox"/>
		Casado(a)	<input type="checkbox"/>
		União de facto	<input type="checkbox"/>
		Separado(a)	<input type="checkbox"/>
		Divorciado(a)	<input type="checkbox"/>
		Viúvo(a)	<input type="checkbox"/>

B1a Está actualmente doente? Sim Não

B1b Que doença é que tem? _____

B2 Há quanto tempo? _____

B3 Regime de tratamento? Internamento Consulta Externa Sem Tratamento

C	Já Trabalhou Noutra Empresa	Sim	<input type="checkbox"/>	Qual: _____
		Não	<input type="checkbox"/>	

SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDITORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO

D	Tipo de Contrato	Contrato a termo certo	
		Contrato termo incerto	
		Contrato sem termo /efectivo	

E	Data de Entrada na Empresa	___/___/___
----------	-----------------------------------	-------------

F	Trabalhou Sempre na Mesma Empresa do Grupo	Sim		Qual: _____
		Não		

G	Deslocação Casa – Emprego (Tempo Médio Dispendido)	Menos de 1 hora	
		Entre 1 a 2 horas	
		Mais de 2 horas	

H	Número Diário de Horas de Trabalho	Menos de 8 horas	
		Entre 8 a 10 horas	
		Entre 10 a 12 horas	
		Mais de 12 horas	

I	Há Quanto Tempo Exerce a Actual Função	_____
----------	---	-------

**OBRIGADO PELA
COLABORAÇÃO!
(Nuno Rosas Vieira)**

Anexo 2

WHOQOL-BREF



ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE

Investigação empírica no âmbito do projecto de dissertação da Tese de Mestrado, em Psicologia do Trabalho e das Organizações, da Universidade Católica Portuguesa.

As suas respostas são muito importantes para o sucesso desta investigação.

Não se identifique.

Responda com sinceridade, as suas respostas são absolutamente CONFIDENCIAIS.

SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDITORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO

Instruções

Este questionário procura conhecer a sua qualidade de vida, saúde, e outras áreas da sua vida.

Por favor, responda a todas as perguntas. Se não tiver a certeza da resposta a dar a uma pergunta, escolha a que lhe parecer mais apropriada. Esta pode muitas vezes ser a resposta que lhe vier primeiro à cabeça.

Por favor, tenha presente os seus padrões, expectativas, alegrias e preocupações. Pedimos-lhe que tenha em conta a sua vida nas **duas últimas semanas**.

Por exemplo, se pensar nestas duas últimas semanas, pode ter que responder à seguinte pergunta:

	Nada	Pouco	Moderadamente	Bastante	Completamente
Recebe das outras pessoas o tipo de apoio que necessita?	1	2	3	4	5

Deve pôr um círculo à volta do número que melhor descreve o apoio que recebeu das outras pessoas nas duas últimas semanas. Assim, marcaria o número 4 se tivesse recebido bastante apoio, ou o número 1 se não tivesse tido nenhum apoio dos outros nas duas últimas semanas.

Por favor leia cada pergunta, veja como se sente a respeito dela, e ponha um círculo à volta do número da escala para cada pergunta que lhe parece que dá a melhor resposta.

		Muito Má	Má	Nem Boa Nem Má	Boa	Muito Boa
1 (G1)	Como avalia a sua qualidade de vida?	1	2	3	4	5

		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
2 (G4)	Até que ponto está satisfeito(a) com a sua saúde?	1	2	3	4	5

As perguntas seguintes são para ver até que ponto sentiu certas coisas nas duas últimas semanas.

		Nada	Pouco	Nem muito nem pouco	Muito	Muitíssimo
3 (F1.4)	Em que medida as suas dores (físicas) o(a) impedem de fazer o que precisa de fazer?	1	2	3	4	5
4 (F11.3)	Em que medida precisa de cuidados médicos para fazer a sua vida diária?	1	2	3	4	5
5 (F4.1)	Até que ponto gosta da vida?	1	2	3	4	5
6 (F24.2)	Em que medida sente que a sua vida tem sentido?	1	2	3	4	5
7 (F5.3)	Até que ponto se consegue concentrar?	1	2	3	4	5
8 (F16.1)	Em que medida se sente em segurança no seu dia-a-dia?	1	2	3	4	5
9 (F22.1)	Em que medida é saudável o seu ambiente físico?	1	2	3	4	5

SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDITORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO

As seguintes perguntas são para ver **até que ponto** experimentou ou foi capaz de fazer certas coisas nas duas últimas semanas.

		Nada	Pouco	Moderadamente	Bastante	Completamente
10 (F2.1)	Tem energia suficiente para a sua vida diária?	1	2	3	4	5
11 (F7.1)	É capaz de aceitar a sua aparência física?	1	2	3	4	5
12 (F18.1)	Tem dinheiro suficiente para satisfazer as suas necessidades?	1	2	3	4	5
13 (F20.1)	Até que ponto tem fácil acesso às informações necessárias para organizar a sua vida diária?	1	2	3	4	5
14 (F21.1)	Em que medida tem oportunidade para realizar actividades de lazer?	1	2	3	4	5

		Muito Má	Má	Nem boa nem má	Boa	Muito Boa
15 (F9.1)	Como avaliaria a sua mobilidade [capacidade para se movimentar e deslocar por si próprio(a)]?	1	2	3	4	5

As perguntas que se seguem destinam-se a avaliar se se sentiu **bem ou satisfeito(a)** em relação a vários aspectos da sua vida nas duas últimas semanas.

		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
16 (F3.3)	Até que ponto está satisfeito(a) com o seu sono?	1	2	3	4	5
17 (F10.3)	Até que ponto está satisfeito(a) com a sua capacidade para desempenhar as actividades do seu dia-a-dia?	1	2	3	4	5
18 (F12.4)	Até que ponto está satisfeito(a) com a sua capacidade de trabalho?	1	2	3	4	5
19 (F6.3)	Até que ponto está satisfeito(a) consigo próprio(a)?	1	2	3	4	5
20 (F13.3)	Até que ponto está satisfeito(a) com as suas relações pessoais?	1	2	3	4	5
21 (F15.3)	Até que ponto está satisfeito(a) com a sua vida sexual?	1	2	3	4	5
22 (F14.4)	Até que ponto está satisfeito(a) com o apoio que recebe dos seus amigos?	1	2	3	4	5
23 (F17.3)	Até que ponto está satisfeito(a) com as condições do lugar em que vive?	1	2	3	4	5
24 (F19.3)	Até que ponto está satisfeito(a) com o acesso que tem aos serviços de saúde?	1	2	3	4	5
25 (F23.3)	Até que ponto está satisfeito(a) com os transportes que utiliza?	1	2	3	4	5

As perguntas que se seguem referem-se à **frequência** com que sentiu ou experimentou certas coisas nas duas últimas semanas.

		Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
26 (F8.1)	Com que frequência tem sentimentos negativos, tais como tristeza, desespero, ansiedade ou depressão?	1	2	3	4	5

Anexo 3

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Paul E. Spector

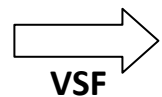
Department of Psychology – University of South Florida

Investigação empírica no âmbito do projecto de dissertação da Tese de Mestrado, em Psicologia do Trabalho e das Organizações, da Universidade Católica Portuguesa.

As suas respostas são muito importantes para o sucesso desta investigação.

Não se identifique.

Responda com sinceridade, as suas respostas são absolutamente **CONFIDENCIAIS**.



SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDITORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO

Paul E. Spector
Department of Psychology - University of South Florida

Por favor, faça um círculo à volta do número que se aproxima mais da sua opinião para cada questão

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo totalmente	
1. Sinto que me pagam uma quantia justa pelo trabalho que faço	1	2	3	4	5	6
2. Há poucas possibilidades de promoção no meu trabalho	1	2	3	4	5	6
3. A minha chefia é bastante competente ao fazer o seu trabalho	1	2	3	4	5	6
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo	1	2	3	4	5	6
5. Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento	1	2	3	4	5	6
6. Muitas das nossas regras e procedimentos dificultam um bom trabalho	1	2	3	4	5	6
7. Gosto das pessoas com quem trabalho	1	2	3	4	5	6
8. Por vezes sinto que o meu trabalho é insignificante	1	2	3	4	5	6
9. A comunicação dentro da organização parece ser boa	1	2	3	4	5	6
10. Os aumentos são poucos e espaçados no tempo	1	2	3	4	5	6
11. Aqueles que fazem um bom trabalho têm boas hipóteses de ser promovidos	1	2	3	4	5	6
12. A minha chefia é injusta comigo	1	2	3	4	5	6
13. Os benefícios que recebemos são tão bons como os oferecidos na maioria das outras organizações	1	2	3	4	5	6
14. Não sinto que o trabalho que faço é apreciado/reconhecido	1	2	3	4	5	6
15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho são raramente bloqueados por questões burocráticas	1	2	3	4	5	6
16. Sinto que tenho de trabalhar mais arduamente devido à incompetência das pessoas com quem trabalho	1	2	3	4	5	6
17. Gosto de fazer as coisas que faço no trabalho	1	2	3	4	5	6
18. Os objectivos desta organização não são claros para mim	1	2	3	4	5	6
19. Quando penso no que me pagam sinto-me "desvalorizado"	1	2	3	4	5	6
20. As pessoas nesta organização sobem na carreira tão depressa como nos outros sítios	1	2	3	4	5	6
21. A minha chefia demonstra pouco interesse pelos sentimentos dos seus colaboradores	1	2	3	4	5	6
22. O pacote de benefícios que temos é justo	1	2	3	4	5	6
23. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6
24. Tenho muito que fazer no meu trabalho	1	2	3	4	5	6
25. Gosto dos meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6
26. Sinto frequentemente que não sei o que se passa na organização	1	2	3	4	5	6
27. Sinto orgulho em fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5	6
28. Sinto-me satisfeito com as possibilidades de aumento do meu salário	1	2	3	4	5	6
29. Há benefícios que não temos mas que deveríamos ter	1	2	3	4	5	6
30. Gosto da minha chefia	1	2	3	4	5	6
31. Trabalho com muita papelada	1	2	3	4	5	6
32. Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deveriam	1	2	3	4	5	6
33. Estou satisfeito com as minhas hipóteses de promoção	1	2	3	4	5	6
34. Há muitas intrigas e discussões no meu local de trabalho	1	2	3	4	5	6
35. O meu trabalho é agradável	1	2	3	4	5	6
36. As tarefas no trabalho não são totalmente explicadas	1	2	3	4	5	6

Anexo 4

Nuno Rosas Vieira

Licenciado em Psicologia

2º Ano - Mestrado Psicologia do Trabalho e das Organizações

Faculdade de Filosofia de Braga - Universidade Católica Portuguesa

Email:

nunorosas.empresa@gmail.com

Exmos Srs.,

Estando a realizar o estágio de Mestrado e o Projecto da Tese de Mestrado no Departamento de Recursos Humanos do Grupo MC no Porto, venho solicitar a vossas excelências autorização para, no mês de Janeiro do próximo ano, me deslocar à MC Porto (Porto, Rio Tinto, Paredes e Marco de Canaveses); MC Douro (Rio Tinto; Paredes; Marco de Canaveses e Vila Real); MC Nordeste (Vila Real); MC Centro (Coimbra) e MC Litoral (Aveiro), para aplicação de dois inquéritos.

Esses inquéritos terão como objectivo, a avaliação da satisfação e da qualidade de vida do grupo profissional - comerciais, por forma a obter informações relativas à rotatividade dos mesmos.

Os questionários serão anónimos e terão apenas cariz científico.

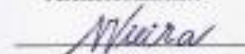
Precisarei apenas de um dia para a aplicação dos questionários e esclarecimento relativo à informação e preenchimento dos mesmos, junto dos comerciais.

Para o efeito tomo a liberdade de sugerir as seguintes datas:

- Porto (Av. Fernão de Magalhães e Rio Tinto): dia 12 de Janeiro
- Paredes e Marco de Canaveses: dia 15 de Janeiro
- Vila Real - dia 19 de Janeiro
- Aveiro e Coimbra - dia 22 Janeiro

Ficando a aguardar uma resposta por parte de vossas excelências, subscrevo-me,

Atenciosamente



Nuno Rosas Vieira

Porto, Dezembro de 2009

Anexo 5

PROJECTO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PSICOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

MCOUTINHO



Nuno Rosas Vieira

APRESENTAÇÃO

NUNO ROSAS VIEIRA

LICENCIADO EM PSICOLOGIA (Universidade Lusíada – Porto)

**A FREQUENTAR O 2º ANO DO MESTRADO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES
FACULDADE DE FILOSOFIA DE BRAGA - UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

A REALIZAR O PROJECTO/TESE DE MESTRADO E O ESTÁGIO NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO, NO PORTO

CONTACTO: nunorosas.empresa@gmail.com

MCOUTINHO

Nuno Rosas Vieira



2

PROJECTO DISSERTAÇÃO

- Este trabalho insere-se no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, coordenado pelo Prof. Doutor de Filipe de Braga, da Universidade Católica Portuguesa;
- Tem como objectivo avaliar e diagnosticar a satisfação e a qualidade de vida do grupo profissional – comerciais;
- Para o efeito serão aplicados dois questionários, com a finalidade de diagnosticar a partir de instrumentos cientificamente validados na comunidade científica para a população portuguesa;
- Pretende-se no final do projecto compreender a questão da rotatividade, indicar, classificar, justificar, e estabelecer pontos de interesse;
- Este estudo terá apenas um fim científico.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

- O factor humano é dos recursos organizacionais mais importantes, pois os recursos tecnológicos operam através dele;
- Por isso existe uma necessidade de atrair e manter as pessoas dentro das organizações, permitindo-lhes condições que possibilitem satisfazer as necessidades internas de crescimento psicológico e de desenvolvimento profissional;
- Sabendo-se que o factor humano (colaboradores) são o "coração da empresa" existe uma necessidade de mantê-los satisfeitos, para que assim as empresas possam continuar a competir no mercado;
- Sendo assim, a insatisfação dos colaboradores das organizações e empresas para o alcance dos objectivos organizacionais, surge assim, um interesse contínuo em estudar esta questão.

(Bezerra, 2004, p. 3)

QUALIDADE DE VIDA

• QUALIDADE DE VIDA :

- Segundo a OMS (Organização Mundial de Saúde) a Qualidade de Vida é definida como "a percepção de um indivíduo, da sua posição na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações" (Kluthcovsky et al., 2007)

- A QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) é também definida como o conjunto de métodos, abordagens e tecnologias que contribuem para melhorar o ambiente de trabalho fazendo com que exista um aumento da produtividade e um ambiente mais satisfatório (Meyer et al., 1983)



ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

• CONHECIMENTO ROTATIVO

"Permanente saída e entrada de pessoal da organização de forma voluntária ou involuntária" (Robbins, 2005)

• A Rotatividade implica como óbvio custos relacionados com a saída e entrada de colaboradores nas organizações

• Dado que não há em si mesma a resposta para esta questão, muitas vezes é encontrado um conjunto de fatores, por forma a que esta possa ser colmatada



WHOQOL-BREF (QUESTIONÁRIO DE QUALIDADE DE VIDA) INSTRUÇÕES

- Este questionário procura conhecer a sua qualidade de vida, saúde, e outras áreas da sua vida.
- Por favor, responda a todas as perguntas. Se não tiver certeza da resposta, escolha a resposta que lhe parece mais apropriada. Deve responder muitas vezes a mesma pergunta e deve escolher sempre a primeira resposta que lhe vier primeiro à cabeça;
- Por favor, tenha presente os seus padrões, expectativas, alegrias e preocupações. Pede-se que tenha em conta a sua vida nas duas últimas semanas;
- Terá que responder de acordo com a escala contida em cada uma das 26 perguntas do questionário;
- Deve colocar um círculo à volta do número que melhor reflete o apoio que recebe das outras pessoas nas duas últimas semanas.

	Nada	Pouco	Moderadamente	Bastante	Completamente
Recebe das outras pessoas o tipo de apoio que necessita?	1	2	3	4	5

JOB SATISFACTION SURVEY (QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO) – PAUL E. SPECTOR, 1985

- Este questionário permite a avaliação direta e específica de algumas questões relacionadas com a satisfação;
- É composto por 9 subescalas, a saber, as 36 questões que compõem este questionário visam avaliar a satisfação face:
 - ✦ às remunerações (ex. salários; comissões de vendas, etc...);
 - ✦ promoções (promoções na carreira – ex. passar a chefe de vendas);
 - ✦ supervisão (controlo por parte da chefia);
 - ✦ rede de benefícios (prémios de produtividade; assistência social por parte da empresa etc...);
 - ✦ recompensas (pagamento de horas extras de trabalho, prémios de produtividade etc.);
 - ✦ condições de funcionamento relacionadas com o próprio trabalho;
 - ✦ condições de relacionamento com os colegas;
 - ✦ natureza do trabalho (tarefas em si);
 - ✦ comunicação (canais de comunicação – ex. quadros de comunicação interna e newsletter).

SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, FACTORES PREDITORES DA ROTATIVIDADE DOS COMERCIAIS DO GRUPO MCOUTINHO

Paul E. Spector
Department of Psychology - University of South Florida

Por favor, faça um círculo à volta do número que se aproxima mais da sua opinião para cada questão

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1. Sinto que me pagam uma quantia justa pelo trabalho que faço	1	2	3	4	5	6
2. Há poucas possibilidades de promoção no meu trabalho	1	2	3	4	5	6
3. A minha chefia é bastante competente ao fazer o seu trabalho	1	2	3	4	5	6
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo	1	2	3	4	5	6
5. Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento	1	2	3	4	5	6
6. Muitas das nossas regras e procedimentos dificultam um bom trabalho	1	2	3	4	5	6
7. Gosto das pessoas com quem trabalho	1	2	3	4	5	6
8. Por vezes sinto que o meu trabalho é insignificante	1	2	3	4	5	6
9. A comunicação dentro da organização parece ser boa	1	2	3	4	5	6
10. Os aumentos são poucos e espaçados no tempo	1	2	3	4	5	6
11. Aqueles que fazem um bom trabalho têm boas hipóteses de ser promovidos	1	2	3	4	5	6
12. A minha chefia é injusta comigo	1	2	3	4	5	6
13. Os benefícios que recebemos são tão bons como os oferecidos na maioria das outras organizações	1	2	3	4	5	6
14. Não sinto que o trabalho que faço é apreciado/reconhecido	1	2	3	4	5	6
15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho são raramente bloqueados por questões burocráticas	1	2	3	4	5	6

MCOUTINHO **Nuno Rosas Vieira**

16. Sinto que tenho de trabalhar mais arduamente devido à incompetência das pessoas com quem trabalho	1	2	3	4	5	6
17. Gosto de fazer as coisas que faço no trabalho	1	2	3	4	5	6
18. Os objectivos desta organização não são claros para mim	1	2	3	4	5	6
19. Quando penso no que me pagam sinto-me "desvalorizado"	1	2	3	4	5	6
20. As pessoas nesta organização sobem na carreira tão depressa como nos outros sítios	1	2	3	4	5	6
21. A minha chefia demonstra pouco interesse pelos sentimentos dos seus colaboradores	1	2	3	4	5	6
22. O pacote de benefícios que temos é justo	1	2	3	4	5	6
23. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6
24. Tenho muito que fazer no meu trabalho	1	2	3	4	5	6
25. Gosto dos meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6
26. Sinto frequentemente que não sei o que se passa na organização	1	2	3	4	5	6
27. Sinto orgulho em fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5	6
28. Sinto-me satisfeito com as possibilidades de aumento do meu salário	1	2	3	4	5	6
29. Há benefícios que não temos mas que deveríamos ter	1	2	3	4	5	6
30. Gosto da minha chefia	1	2	3	4	5	6
31. Trabalho com muita papelada	1	2	3	4	5	6
32. Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deveriam	1	2	3	4	5	6
33. Estou satisfeito com as minhas hipóteses de promoção	1	2	3	4	5	6
34. Há muitas intrigas e discussões no meu local de trabalho	1	2	3	4	5	6
35. O meu trabalho é agradável	1	2	3	4	5	6
36. As tarefas no trabalho não são totalmente explicadas	1	2	3	4	5	6

MCOUTINHO **Nuno Rosas Vieira**

