

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DAS DIMENSÕES BIOLÓGICAS, PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E ORGANIZACIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO.

Liliana Rubia do Amaral Reis¹²
Roberto Tadeu Ramos Morais¹³

RESUMO

O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito bancário – três agências – no que se refere à qualidade de vida no trabalho. Foram analisadas as dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais. Neste estudo, de caráter quantitativo, foi utilizado um questionário estruturado com perguntas tipo *Likert*, a abordagem utilizada foi estudo de caso, sustentada pela pesquisa bibliográfica, e, quanto aos objetivos, foi classificada como exploratória. A literatura especializada aponta que a percepção de uma boa qualidade de vida no trabalho influencia, de maneira positiva, a qualidade total da organização, trazendo satisfação e bem-estar (físico e mental) aos colaboradores. Envolve fatores determinantes que influenciam o comportamento individual e grupal, ao passo que o trabalho insatisfatório pode levar ao sofrimento, ao desgaste emocional e até mesmo impactar na produtividade, repercutindo, assim, de forma direta, nos resultados organizacionais. Os resultados da pesquisa evidenciam que a qualidade de vida no trabalho afeta diretamente a satisfação e a motivação dos colaboradores e que o estresse é o principal gerador de insatisfação no trabalho. Observou-se, também, que os gestores desempenham um papel fundamental, por meio das práticas adotadas, na qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Satisfação. Motivação.

ABSTRACT

The article presents the results of a research that had the objective of analyzing the perception of the employees of a bank credit cooperative - three agencies - regarding the quality of life at work. The biological, psychological, social and organizational dimensions were analyzed. In this quantitative study, a structured questionnaire was used with Likert-type questions, the approach used was a case study, supported by bibliographical research, and, for the purposes, it was classified as exploratory. The specialized literature indicates that the perception of a good quality of life at work positively influences the total quality of the organization, bringing satisfaction and well-being (physical and mental) to employees. It involves determining factors that influence individual and group behavior, while unsatisfactory work can lead to suffering, emotional exhaustion and even impact on productivity, thus directly affecting organizational results. The research results show that quality of life at work directly affects the satisfaction and motivation of employees and that stress is the main generator of job dissatisfaction. It was also observed that managers play a fundamental role, through the practices adopted, in the quality of life at work.

Keywords: *Quality of life at work. Satisfaction. Motivation.*

1 INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema que tem sido objeto de variadas discussões, tanto no meio acadêmico quanto fora dele, dada a complexidade que envolve o assunto.

¹²Acadêmica do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. lilianaareis@gmail.com

¹³Professor Doutor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. masprm@faccat.br

Alcançar níveis satisfatórios de QVT pode ser considerado uma das tarefas mais complexas nas organizações, visto que seus efeitos, tanto positivos como negativos, influenciam na produtividade. Assim, são imprescindíveis a motivação e a satisfação do indivíduo, pois funcionários instigados contribuem de forma direta com o aumento da produtividade da empresa. (RODRIGUES, 2002).

Trabalhar o tema QVT é muito interessante para as organizações – em especial, para as cooperativas – pois visam à melhoria contínua, valorização, desenvolvimento das pessoas, respeito às normas oficiais, eficácia e transparência na gestão, principalmente um trabalho que gere conscientização e satisfação para os colaboradores. Conforme entendimento de Davis e Newstrom (2004, p. 150), a QVT é “[...] o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos [...]”. Despertar tal comportamento é uma tarefa permanente nas agendas dos gestores.

Para Maximiano (2012), a falta de qualidade de vida é um problema de todos os envolvidos com a empresa. Esta exige uma visão sistêmica, a qual integra máquinas, informações das pessoas envolvidas e suas ações, a fim de gerar uma administração com qualidade. O autor afirma, ainda, que uma administração com qualidade deve garantir os interesses econômicos da empresa e, ao mesmo tempo, procurar assegurar a satisfação dos colaboradores e dos clientes. Walter, Viapiana e Barboza (2014) abordam nove fatores envolvidos na qualidade de vida no trabalho: satisfação com o trabalho desempenhado, possibilidade de crescimento na organização, reconhecimento, salário, benefícios recebidos, relacionamento entre os colegas da organização, ambiente psicológico e físico do trabalho, independência em suas ações e participação ativa e engajamento.

As pessoas estão em constante processo de desenvolvimento. Maslow abrange o estudo da satisfação das necessidades individuais de cada pessoa em diversos cenários dentro da sua vida. Segundo ele, as atividades e a variedade nas habilidades pessoais, aliadas a circunstâncias de cada indivíduo, identificam os fatores que causam insatisfação ou satisfação aos colaboradores. (MASLOW, 1943 *apud* MAXIMIANO, 2012). Herzberg ratifica que a motivação deriva do trabalho e não do ambiente em si, no qual a qualidade origina-se dos esforços a fim de atingir resultados mais elevados, alcançando um padrão inigualável. A proposta é favorecer um ambiente de trabalho com pontos favoráveis aos colaboradores para o alcance da QVT em conjunto com as dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais (BPSO). (HERZBERG, 1959 *apud* MAXIMIANO, 2012).

O conjunto dos fatores BPSO, aliados a variáveis de cada indivíduo, como crenças, valores e histórias de vida, repercute na forma de como o colaborador absorve a realidade em que vive. Visando identificar a percepção da QVT, este estudo possui como problema de pesquisa: Como os colaboradores da cooperativa de crédito ABC percebem a qualidade de vida no trabalho a partir das dimensões Biológica, Psicológica, Social e Organizacional (BPSO)?

O artigo tem como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores da cooperativa de crédito ABC¹⁴ no que tange à QVT. Os objetivos específicos são os seguintes: a) compreender as dimensões da QVT presentes em três agências da cooperativa de crédito ABC; b) identificar a percepção e o nível de satisfação dos colaboradores para a QVT; c) investigar as estratégias de gestão para manter os colaboradores motivados e comprometidos e cotejar as práticas organizacionais adotadas com as dimensões BPSO.

Quanto a sua estrutura, o artigo apresenta, além dessa breve introdução, a fundamentação teórica na seção 2. Na seção 3, é explicitada a metodologia da pesquisa e, na seção 4, expõem-se a análise e a discussão dos resultados. E, finalmente, na seção 5, são apresentadas as conclusões, amparadas na base teórica e nos resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentados os principais fundamentos teóricos que sustentam a presente pesquisa.

2.1 Trabalho contemporâneo e seus significados

Grande parte da nossa vida é passada em organizações. Quase todo mundo trabalha, e as pessoas estão ingressando cada vez mais cedo no mercado de trabalho. Muitas vezes, o trabalho é percebido como algo que dá sentido à vida, ou um fardo a carregar nas costas, mas, mesmo assim, ele é importante para o ser humano (RODRIGUES, 2002).

Trabalho é identificar a tarefa, dar a sua devida importância com autonomia e variedade nas habilidades pessoais. Implica receber *feedback* quando as tarefas são finalizadas com ou sem êxito. Nesse contexto, segundo Walger, Viapiana e Barboza (2014), trabalho é distinguido por meio de cinco variáveis: i) quando percebemos que nossa atividade requer de nós várias habilidades; ii) quando nos identificamos com o que fizemos na empresa; iii) quando desempenhamos a atividade da melhor maneira possível, contribuindo para o resultado positivo da empresa; iv) quando temos liberdade na tomada de decisão; v) quando recebemos *feedback* de nossos gestores.

Trabalho, na linguagem cotidiana, é compreendido por dois grandes eixos: o primeiro, talvez o mais prevalente, traz a preocupação, causa o transtorno, carga, fardo, algo cansativo, uma noção de punição e obrigação. Nesse aspecto, traz um sentido negativo à palavra, que vem ao encontro de seu termo original *Tripadium* (instrumento de tortura). O segundo eixo contempla o trabalho como reconhecimento positivo, a busca para a conquista das metas, gerando, após o atingimento, as recompensas. Bastos, Pinho e Costa (1995) afirmam que, na tradição cristã, o

¹⁴ Foi utilizado o termo ABC para fazer referência à cooperativa onde os participantes da pesquisa trabalhavam.

trabalho passa a ser conhecido como forma de salvação, como a realização da vontade divina, enquanto, para a tradição oriental, passa a ser visto como uma atividade que harmoniza os homens.

O trabalho envolve atividade, pois as pessoas precisam pensar, ouvir, falar, ler, escrever e participar das tarefas da organização. Dessa forma, foi constatado que o sucesso e o alcance das metas no trabalho, muitas vezes, são mais importantes do que as recompensas financeiras. Silva (2008) argumenta que a responsabilidade pela qualidade nos produtos e serviços prestados está diretamente ligada aos aspectos internos e externos das organizações.

O trabalho é essencial para o homem, é um conjunto de atividades que permeiam as relações do ser humano com a natureza. As pessoas gostam de ver a si mesmas em atividade e, à vista disso, trabalhando. Segundo Farias (2010), existem diversos elementos determinantes para a satisfação no trabalho, e a base econômica não é a única. No entanto, a modernidade engrandece o trabalho e a riqueza como fator determinante para a formação do seu capital.

A partir das definições acima, entende-se que “[...] o significado do trabalho é uma estrutura complexa e altamente diferenciada no nível do indivíduo”. (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995, p. 29). Consoante esses autores, o trabalho é um elemento importante na definição da identidade das pessoas, e ter um trabalho agradável é autor realizador ao lado de seus benefícios, dos rendimentos e dos ganhos.

2.2 Ambientes de trabalho e a satisfação das necessidades individuais

A satisfação no trabalho é um valor importante relativo ao nosso trabalho, um sentimento prazeroso. A respeito disso, Wagner e Hollenbeck (2009, p. 121) afirmam que “Existem três componentes-chave em nossa definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção”. Nesse contexto, os autores complementam que valores são de suma importância para o trabalho e a organização, pois a junção de valores leva à satisfação no trabalho, uma forma de desejo consciente ou inconscientemente.

Conforme Limongi-França *et al.* (2002, p. 415), “[...] cabe ao líder a tarefa de garantir que esse solo continue fértil e cada vez mais favorável, mantendo as equipes supridas, fortes e motivadas”. Wagner e Hollenbeck (2009) enfatizam que alguns gerentes não percebem a importância da satisfação de seus colaboradores e acrescentam que, com essa percepção, é mais fácil melhorar as atitudes e os sentimentos destes.

Estes autores complementam ainda que “A insatisfação e o estresse do empregado, porém, produzem na empresa importantes efeitos que não podem ser negligenciados, entre os quais se inclui a elevação dos custos de assistência médica, rotatividade, absenteísmo e violência no local de trabalho”. (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 120). Ainda, conforme os autores, a fim de melhorar a satisfação e diminuir o estresse do empregado, os gerentes precisam ter a percepção em

compreender a importância dos recursos humanos nas organizações e suas consequências no mercado de trabalho.

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg chancela que a motivação deriva do trabalho e não do ambiente em si. Pode, assim, ser dividida em duas categorias principais – conteúdo do trabalho e ambiente de trabalho – sendo a motivação pelo trabalho diferente da satisfação pelo ambiente de trabalho. Quanto melhor a relação com a gerência e seus colegas de trabalho, melhor será o clima; quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, em consequência, maior será a sua satisfação e menor será a sua vontade de reclamar. (MAXIMIANO, 2012).

A pessoa precisa estar motivada e satisfeita no trabalho, o que está diretamente ligado ao sentido do trabalho no qual está empenhada. (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014). “Ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho.” (MAXIMIANO, 2012, p. 273). Ainda, conforme este autor, a pessoa precisa estar sintonizada com seu trabalho para que haja a motivação. Alguns profissionais estão mais satisfeitos com seus trabalhos do que com as suas remunerações, de modo que a realização do trabalho vem do próprio trabalho, como, por exemplo, engenheiros, gerentes, contadores, artistas e sacerdotes que têm orgulho de seus trabalhos.

A teoria da expectativa, segundo Maximiano (2012), propõe que as pessoas evitam resultados indesejáveis em busca do esforço para o alcance dos resultados ou das recompensas. Retrata que depende de todo o esforço dispensado a determinada tarefa a ser realizada para o atingimento do resultado final e que a pessoa é motivada pelo seu desempenho no atingimento dos resultados, assim gerando a satisfação pessoal.

Nesse contexto, Griffin e Moorhead (2006) afirmam que um funcionário insatisfeito pode falar mal da organização e de seus gestores, viver estressado, reclamar a toda hora e estar à procura de um novo emprego e que, em contrapartida, um funcionário satisfeito não fala muito e fornece boas contribuições para a organização. “A palavra *motivação* é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada.” (MAXIMIANO, 2012). Na visão deste autor, uma pessoa que está motivada para trabalhar pode não estar motivada para estudar, pois não existe um estado geral de motivação. Para a administração, segundo ele, a motivação significa que a pessoa demonstra um grau de satisfação ao realizar determinada tarefa. Pessoas se motivam a fazer coisas que não vão ao encontro da organização, como greves, sabotagens, roubos e invasões às empresas.

Para entender a motivação, devem ser analisados comportamentos e objetivos específicos de cada indivíduo, gerando o comportamento motivado, que normalmente começa quando uma pessoa tem uma ou mais necessidades importantes. As pessoas possuem objetivos e metas diferentes umas das outras, e a motivação provoca reações nas pessoas. Então, o grande desafio dos gestores consiste em motivar os colaboradores, pensando nos objetivos e metas pessoais, mas com

o foco nas metas e de acordo com o que é melhor para a organização. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Maximiano (2012, p. 265) afirma que “A mais importante das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas sejam motivadas essencialmente pelas necessidades humanas”. Nesse contexto, o autor apresenta o desenvolvimento da ideia de Maslow, segundo o qual as necessidades humanas dispõem-se numa determinada hierarquia, conforme Figura 1.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano (2012).

A figura 1 apresenta uma pirâmide de hierarquia, na qual é preciso atender a uma necessidade de posição antes que a outra se manifeste. As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas: as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocuparem com o grau mais elevado. São as necessidades orgânicas do ser humano. As necessidades de segurança são as necessidades de estar seguro, protegido contra ameaças, contra riscos, contra a perda de emprego. Implicam plenitude e sobrevivência. Já as necessidades sociais são as necessidades de amizade e aceitação em um grupo de amigos, da comunidade e do trabalho. Estas complementam as necessidades de estima, correspondendo à estima por parte dos outros. E, por fim, o desenvolvimento de si mesmo só poderá ser satisfeito em decorrência do atendimento de todas as restantes. Trata-se de autodesenvolvimento e realização pessoal. (MAXIMIANO, 2012).

Em relação à hierarquia das necessidades, Maximiano (2012) afirma que há uma grande influência das necessidades umas sobre as outras, devido a fatores internos de uma pessoa, como sociais, biológicos e psicológicos, e a fatores externos, como a organização. O autor complementa que, “[...] de acordo com a teoria de Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo”. (MAXIMIANO, 2012, p. 268). As pessoas trabalham por motivos diversos. O que esperam do trabalho e achar que podem atingir seus objetivos têm um papel fundamental para a satisfação: algumas pessoas são motivadas pelo dinheiro, algumas pelo desafio e outras querem simplesmente o poder. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Funcionários desenvolvidos serão fidelizados à organização e aos clientes. É através de suas ações que serão recompensados ou ignorados, contudo isso gerará um ritmo de mudança no comportamento e repercutirá diretamente na experiência de aprender. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). As organizações voltadas diretamente para o atendimento e para a resolução dos problemas com eficiência transformam os recursos em produtos e serviços com eficácia. Assim, todos ficam satisfeitos, tanto os funcionários (colaboradores e gerência) quanto os usuários (clientes). (MAXIMIANO, 2012).

Nesse contexto, Griffin e Moorhead (2006) afirmam que a maioria dos gerentes é responsável pelo comportamento de uma equipe. A análise e o entendimento do comportamento organizacional contribuem para que os executivos vejam, com mais clareza, como as pessoas da organização agem.

Conforme Maximiano (2012, p. 5-6), eficiência e eficácia são duas palavras que definem o desempenho da organização. O autor complementa:

Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto maior o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz. Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização de recursos, mais eficiente a organização é. (MAXIMIANO, 2012, p. 5-6).

Uma organização que acredita no desenvolvimento da equipe com treinamentos de sensibilidade desenvolve o grupo de pessoas e, juntas, traçam a busca pela eficiência e eficácia, com compreensão das metas, envolvendo todos os membros da equipe, analisando os processos, gerando confiança e comunicação e, por fim, possibilitando um sentido de união por parte de todos os membros da equipe. (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

2.3 Qualidade de vida no trabalho e as dimensões BPSO

QVT trata-se de uma expressão que objetiva proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador, bem como uma preocupação desde o início de sua existência. Nesse contexto, Rodrigues (2002, p. 75) afirma que, “No início da década de 50, na Inglaterra, Eric Trist e colaboradores estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio Indivíduo/Trabalho/Organização. Esta nova técnica recebeu a denominação de QVT”.

Na visão de Davis e Newstrom (2004), QVT são pontos favoráveis e desfavoráveis em um ambiente de trabalho. A proposta é melhorar o ambiente de trabalho para favorecer a saúde econômica da organização. Os autores complementam que existem quatro elementos específicos com vistas a melhorar o desenvolvimento dos funcionários, reduzir o estresse e desenvolver as pessoas com relações mais cooperativistas: i) comunicações abertas, ii) sistemas de recompensas, iii) segurança em seus empregos e iv) participação no planejamento. Esses quatro elementos estão diretamente ligados a programas de QVT.

Conforme Griffin e Moorhead (2006), a comunicação é o propósito de todas as organizações. Assim como o sistema nervoso humano, que é responsável pelos estímulos, a comunicação possui grande relevância para o processo da tomada de decisão. De acordo com Rodrigues (2002), sistemas de recompensas referem-se à renda adequada, a um meio de o indivíduo ganhar a vida, à adequação e honestidade para gerar a recompensa. O autor acrescenta que a segurança no trabalho corresponde a horários razoáveis, condições físicas adequadas, limite de idade imposto, gerando bem-estar nas pessoas, além de oportunidade de carreira e participação no planejamento. Segundo Davis e Newstrom (2004), o trabalhador precisa estudar as tarefas a fim de avaliar o quanto elas contêm variedades e escalas. Essas percepções são fundamentais para a participação no planejamento da organização, uma vez que, apoiando a QVT com os fatores humanos e técnicos, a mudança será bem-sucedida.

Bond, Busse e Pustilnick (2012) expõem que todos os colaboradores devem realizar suas atividades da melhor maneira possível, devendo esse ser o objetivo comum de todas as áreas da empresa, a fim de entregar o melhor produto e serviço. Os autores destacam que “Você deve prezar por qualidade em todas as tarefas, pensando sempre no que seu cliente espera. Prazo, capricho, organização e proatividade são essenciais”. (BOND; BUSSE; PUSTILNICK, 2012, p. 28). Ainda afirmam que a qualidade deve ser vista como algo mutável e relativo. A palavra *qualidade* significa reproduzir seus melhores talentos e esforços a fim de atingir resultados mais elevados, realizando seus afazeres do melhor modo, alcançando o padrão mais elevado, fazendo bem feito desde a primeira vez. (MAXIMIANO, 2012).

Entende-se como Qualidade Total a preocupação que a empresa tem em fornecer produtos e prestação de serviços com qualidade. Fernandes (1996) afirma que a qualidade não precisa ser nem superior nem inferior, mas necessária e suficiente para o cliente, sendo fundamental para todas as funções das empresas, as quais devem empenhar-se na obtenção da qualidade dos produtos e serviços.

O princípio de qualidade total é satisfazer às necessidades dos clientes externos e internos envolvidos direta e indiretamente, para que, assim, a empresa tenha sucesso no mercado em que atua. Nesse ponto, é preciso colocar a qualidade total em todas as atividades do negócio, semeando, entre todos os colaboradores, os princípios de qualidade. (BOND; BUSSE; PUSTILNICK, 2012).

Em relação aos fatores influenciadores da QVT, Fernandes (1996) afirma que, de modo geral, existem fatores intervenientes que afetam a qualidade de vida no trabalho, como diferenças individuais ligadas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade.

De acordo com Fernandes (1996, p. 46), “[...] QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica, porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida”. A autora afirma, ainda,

que os fatores físicos, sociológicos e psicológicos interferem diretamente na satisfação dos indivíduos.

Segundo Walton (1973) *apud* Rodrigues (2002, p.81),

[...] a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Nesse contexto, Walton ([1973] *apud* Rodrigues, 2002) propõe oito critérios para a QVT, baseado em questionamentos importantes e que servem como orientações afim de analisar as características da Qualidade de Vida no Trabalho. São eles:(1) compreensão adequada e justa – trabalho como meio de ganhar a vida;(2) condições de segurança e saúde do trabalho; (3) oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento da capacidade humana; (4) oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança; (5) integração social na organização de trabalho;(6) o constitucionalismo do trabalho – direitos e deveres dos trabalhadores; (7) o trabalho e o espaço total da vida – relação entre o trabalho e o espaço da vida; (8) a relevância social na vida do trabalho – utilização e desenvolvimento de capacidades humanas, sem subestimar seu trabalho e carreira em busca de produtividade.

Ainda conforme Rodrigues (2002), desses aspectos de trabalho derivam a satisfação e a autoestima, que proporcionam ao colaborador a QVT. De acordo com Limongi-França *et al.* (2002), a QVT contém aspectos de bem-estar, de saúde física, mental e social para realizar as tarefas das organizações. Tais aspectos estão ligados diretamente às dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais. Rodrigues (2002) afirma que a origem do conceito está ligada às condições humanas e à ética no trabalho.

As organizações classificam a QVT em quatro dimensões: política, econômica, psicológica e sociológica. “Os problemas políticos trariam como consequência a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação, e o sociológico, a anomia.” (RODRIGUES, 2002, p. 86). Ainda, conforme o autor, a insegurança e a injustiça seguramente são os problemas mais antigos da História. O problema econômico é gerado pela injustiça, considerando-se propostas de cooperação, divisão dos lucros e participação nas decisões a fim de melhorar a QVT.

Conforme Limongi-França *et al.* (2002), essas dimensões destinam-se a avaliar o esforço gerencial em comparação com a satisfação dos colaboradores, proporcionando aos gestores um apoio para ampliar o desempenho dos funcionários. A alienação, que implica um desinteresse entre o trabalho e o próprio indivíduo, dialoga com a anomia. Esta consiste em falta de desenvolvimento, condição ligada diretamente à sociologia e que leva ao indicador de ausência de significado no trabalho. O enriquecimento das tarefas, por sua vez, gera interesse e satisfação ao funcionário, e isso aumenta a satisfação psicológica (RODRIGUES, 2002).

Ainda segundo Rodrigues (2002), várias empresas no Brasil possuem programas eficientes de QVT, tendo em vista a participação dos colaboradores e principalmente da gerência, que ocupa a missão de administrar e estruturar a organização e suas relações com o ambiente. Conforme Maximiano (2012), as organizações voltadas diretamente para o atendimento e para a resolução dos problemas com eficiência transformam os recursos em produtos e serviços com eficácia. Assim, todos ficam satisfeitos, tanto os funcionários (colaboradores e gerência) quanto os usuários (clientes).

A partir desse ponto, Limongi-França *et al.* (2002) afirmam que é fundamental a gerência criar um ambiente favorável aos funcionários, no qual eles se sintam bem em desenvolver suas atividades. Consoante os autores, o gerenciamento dos indicadores de QVT pode impactar diretamente na produtividade da empresa, por isso desenvolveram indicadores independentes que resultam do esforço gerencial da empresa, conforme Quadro 1.

Quadro 1- Indicadores independentes (esforço gerencial da empresa)

ÁREA DE ESFORÇO GERENCIAL	DESCRIÇÃO	INDICADORES DE BPSO	SETORES QUE DESENVOLVEM
Organizacional	Ações que valorizam a imagem, a estrutura, o produto e o relacionamento da empresa com os empregados.	<ul style="list-style-type: none"> • endomarketing; • comitês executivos e decisórios; • comunicação interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • imagem interna; • diretorias executivas; • marketing; • gestão de pessoas ou recursos humanos.
Social	Ações que oferecem benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criam oportunidade de lazer e cultura.	<ul style="list-style-type: none"> • direitos legais; • atividades associadas e esportivas; • eventos de turismo e cultura; • atendimento à família. 	<ul style="list-style-type: none"> • serviço social; • grêmios esportivos; • fundações específicas; • gestão de pessoas ou recursos humanos.
Psicológica	Ações que promovem a autoestima e o desenvolvimento da capacidade pessoal e profissional.	<ul style="list-style-type: none"> • processo de seleção e avaliação de desempenho; • carreira; • remuneração; • programas participativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • recrutamento e seleção; • treinamento de pessoal; • cargos e salários; • relações industriais.
Biológica	Ações que promovem a saúde, que controlam os riscos ambientais e atendem às necessidades físicas.	<ul style="list-style-type: none"> • mapa de riscos; • Sipat; • refeições; • serviço médico interno e contratado; • melhorias ergonômicas; • treinamentos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • higiene, segurança e saúde no trabalho; • ambulatórios; • nutrição; • relações industriais ou recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Limongi-França *et al.* (2002, p. 409).

Ainda, conforme estes autores, com a sincronização dos indicadores, são obtidos a harmonia entre os colaboradores e os meios que os cercam, e os programas de qualidade de vida no trabalho aumentam nos gestores a eficiência e a eficácia.

As organizações são os meios de atender a quaisquer tipos de necessidades das pessoas e são os objetivos e os recursos as palavras-chave de definição da administração e da organização (MAXIMIANO, 2012). Conforme o autor, além dos objetivos e recursos, existe outros

componentes importantes nas organizações, como processos de transformação, cultura, tecnologia e divisão do trabalho.

Organizações são como grandes ferramentas a fim de levar ordenamento ao caos formado quando pessoas trabalham juntas. De acordo com Davis e Newstrom (2004), as organizações precisam trazer resultados através do ordenamento de coisas e de pessoas, sendo tal ordenamento indispensável para um trabalho coordenado.

3 METODOLOGIA

Os métodos de pesquisa buscam comparar as particularidades das pessoas, em busca de comparações e análise dos dados, como diferenças e semelhanças entre culturas (americana e japonesa, por exemplo) ou padrões de comportamento (VERGARA, 2009).

Esta pesquisa será caracterizada como estudo de caso, que “[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (YIN, 2001, p. 32). Nesse contexto, Gil (2009) complementa que se trata de um estudo de poucos objetivos, mas de uma forma de adquirir o conhecimento de modo detalhado. Em conformidade com essas posições, Roesch (2009) afirma que o estudo de caso possui a finalidade de recordar descobertas e *insights* a fim de esclarecer eventos e experiências das pessoas. Esse método de pesquisa permite um estudo amplo, com vistas a aumentar o conhecimento teórico na área da administração.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória, que, segundo Gil (2009), tem por objetivo o aprimoramento das ideias e dos conhecimentos na busca de proporcionar uma maior familiaridade com o problema. A pesquisa possui abordagem quantitativa, a qual, segundo Creswell (2010, p. 26), “[...] é meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”.

Na pesquisa em questão, o universo é constituído de 27 colaboradores de três agências da cooperativa de crédito ABC. Portanto, a amostra será não probabilística por acessibilidade. De acordo com Vergara (2009), nesse tipo de amostra, é dispensado qualquer procedimento estatístico e são selecionadas pessoas conforme a facilidade do acesso.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário. “O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito” (VERGARA, 2009, p. 52). A realização da pesquisa contou com 11 blocos e 66 afirmativas, onde apresentam-se o número de respondentes e pôr fim a média em cada afirmativa, utilizando-se a escala *Likert*. Conforme Fernandes (1996), atribuem-se valores de 1 a 5 para as respostas, nas quais 1 indica insatisfação total, 2 indica insatisfação com alguma ideia ou acontecimento, 3 é neutro, 4 indica estou satisfeito e/ou estou contente e, por fim, 5 indica satisfação total. Conforme Costa (2011),

escala de *Likert* consiste no desenvolvimento de um conjunto de afirmações, para as quais os pesquisados facilmente irão manifestar um grau de sua concordância.

Destaca-se que, no bloco 11 – Nível de satisfação em relação às estratégias de gestão utilizadas para manter os colaboradores motivados e comprometidos –, a autora deste trabalho realizou uma adaptação do modelo proposto por Eda Conte Fernandes para atender às peculiaridades da cooperativa.

O questionário foi enviado por e-mail, recebendo, em um primeiro momento, um retorno de 13 questionários por e-mail, e, após o reenvio, obteve-se o retorno de mais 6 questionários. Com a providência adotada, a representatividade dos respondentes ao questionário atingiu 70,3% (19/27), o que se considera um elevado índice de participação.

Foram utilizadas, além dos onze blocos, cinco perguntas aos colaboradores, com o objetivo do alcance de informações sobre o perfil, tempo de empresa, idade e gênero. Dessa forma, pretendeu-se coletar as respostas relacionadas às agências estudadas da Cooperativa sem exigir identificação dos colaboradores, evitando que os respondentes sofram qualquer tipo de influência ou constrangimento.

Após a realização da pesquisa, os dados foram tabulados e analisados. Os resultados são apresentados em gráficos e percentuais, a fim de facilitar a análise das informações coletadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da aplicação do questionário, pretendeu-se levantar dados para atingir os objetivos da presente pesquisa. Desse modo, as médias encontradas no presente estudo estão demonstrando que a QVT na cooperativa de crédito ABC está satisfatória.

Nos resultados obtidos, é possível observar que, quanto ao gênero, predomina o público feminino, com 74%. Nota-se também que grande parte dos entrevistados são jovens, totalizando 73%, com idades compreendidas entre os 21 e 30 anos. A maioria dos entrevistados (63%) já possui curso superior. No entanto, a renda mensal é bem diferenciada, já que 37% dos entrevistados possuem um salário inicial de R\$ 937,00 a R\$ 1.874,00. Constatou-se que essa renda dialoga diretamente com o vínculo empregatício, de 1 a 3 anos de empresa, pois somente uma pessoa (5%) está há mais de 10 anos na empresa.

O primeiro bloco (Quadro 2) procurou identificar a QVT da cooperativa de crédito ABC de modo geral e a percepção dos colaboradores num contexto geral. Constatou-se que a QVT está boa, porque o nível de satisfação dos colaboradores foi 3,79 em uma escala de *Likert*. Esse dado demonstra que a empresa está preocupada com questões relacionadas à QVT, porém ainda existe espaço para melhorias, desenvolvendo o ambiente de trabalho e contribuindo para um ambiente de bem-estar na organização e para os colaboradores.

Quadro 2 – Bloco 1

BLOCO 1	POSICIONAMENTO PESSOAL SOBRE QVT NA EMPRESA					
Quantidade de Respondentes / Nível de Satisfação	1	2	3	4	5	Média
Qualidade de vida global na empresa	0	3	4	6	6	3,79

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O segundo bloco (Quadro 3) contempla os níveis de satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, envolvendo as atividades destes. Observa-se que a média está satisfatória, o que demonstra que os colaboradores estão satisfeitos com o meio em que trabalham. Mas, em relação aos materiais e aos equipamentos, em que foi constatada a média mais baixa (3,84), faz-se necessária uma potencialização, pois um suporte com equipamentos adequados facilita a execução das tarefas, estruturando, assim, um ambiente de trabalho sem impactar as habilidades dos colaboradores.

Quadro 3 – Bloco 2

BLOCO 2	CONDIÇÕES DE TRABALHO					
Quantidade de Respondentes / Nível de Satisfação	1	2	3	4	5	Média
Limpeza	0	0	0	10	9	4,47
Arrumação	0	0	1	10	8	4,37
Segurança	0	0	6	5	8	4,11
Iluminação	0	0	0	8	11	4,58
Material e equipamentos	0	0	8	6	5	3,84

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O posicionamento dos colaboradores perante a saúde no trabalho está relacionado diretamente ao estresse. Nesse quesito, o nível de satisfação foi de apenas 3,42. Essa insatisfação produz efeitos na cooperativa que não podem ser negligenciados, pois aumentam os custos como assistência médica, rotatividade e absenteísmo. No entanto, de modo geral, os colaboradores estão satisfeitos com as práticas adotadas pela cooperativa, principalmente no que se refere à assistência aos colaboradores e à alimentação no trabalho.

Quadro 4 – Bloco 3

BLOCO 3	SAÚDE					
Quantidade de Respondentes / Nível de Satisfação	1	2	3	4	5	Média
Assistência aos funcionários	0	0	0	7	12	4,63
Assistência aos familiares	0	2	1	6	10	4,26
Educação	1	1	3	6	8	4
Saúde Ocupacional	0	1	3	7	8	4,16
Estresse	3	2	3	6	5	3,42
Alimentação no trabalho	0	1	2	6	10	4,32

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se que, no Quadro 5 (bloco 4), a percepção dos colaboradores perante as práticas adotadas pelos gestores reflete diretamente na motivação. Nesse contexto, Griffin e Moorhead (2006) afirmam que a maioria dos gerentes é responsável pelo comportamento de uma equipe. A análise e o entendimento do comportamento organizacional contribuem para que os executivos vejam com mais clareza como as pessoas da organização agem.

As médias contempladas neste bloco foram medianas, sendo que as menores foram 3,68 (“identificação com a tarefa exercida”) e o “*feedback*” (com 3,79). Entretanto, o que mais chamou a atenção foi a média sobre a variável “relações interpessoais”, contemplando 4,47, uma das médias mais altas da pesquisa.

Quadro 5 – Bloco 4

BLOCO 4	MORAL					
Quantidade de Respondentes / Nível de Satisfação	1	2	3	4	5	Média
Identificação com a tarefa exercida	1	3	3	6	6	3,68
Relações interpessoais	0	0	2	6	11	4,47
Reconhecimento	0	3	4	5	7	3,84
Feedback	0	1	8	4	6	3,79
Orientação para os colaboradores	0	1	7	4	7	3,89
Motivação e liderança	1	0	4	6	8	4,05

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir do Quadro 6, foi possível compreender o nível de satisfação dos colaboradores perante as práticas e as políticas de remuneração da cooperativa de crédito ABC. Comparando estas médias com as médias dos demais blocos, observa-se que foram as mais baixas. Isso pode estar relacionado diretamente com as necessidades básicas do ser humano, estando de acordo com os autores Griffin e Moorhead (2006), segundo os quais as pessoas trabalham por motivos diversos. O que estas esperam do trabalho e os objetivos que acham que podem atingir têm um papel fundamental para a satisfação. Algumas pessoas são motivadas pelo dinheiro, algumas pelo desafio e outras querem simplesmente o poder. Com referência a este aspecto, a maioria está neutra ou insatisfeita com a compensação, principalmente em relação à equidade salarial externa, pois sua média alcançou 3,32, em comparação com a remuneração praticada pelo mercado de trabalho. Isso reflete diretamente na QVT.

Quadro 6 – Bloco 5

BLOCO 5	COMPENSAÇÃO					
Quantidade de Respondentes / Nível de Satisfação	1	2	3	4	5	Média
Equidade salarial interna	1	4	6	4	5	3,58
Equidade salarial externa	0	5	7	3	4	3,32
Salário variável (participação nos resultados, bônus, Prêmios)	0	2	6	5	6	3,79
Benefícios	0	3	4	5	7	3,84

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Um dos desafios da organização está em manter a participação ativa dos colaboradores. Quando os colaboradores são questionados sobre o nível de satisfação em relação ao engajamento e às ações empreendidas pela cooperativa de crédito ABC, percebe-se que existe uma concordância nas informações e que o grau de autonomia fornecido e a repercussão das ideias dadas geraram uma das médias mais baixas, relacionadas com os outros fatores comparativos: o nível de concordância foi de 3,68 (Quadro 7) nos dois casos.

Nesse sentido, Griffin e Moorhead (2006) afirmam que funcionários desenvolvidos serão fidelizados à organização e aos clientes. É através de suas ações que serão recompensados ou ignorados, contudo isso gerará um ritmo de mudança no comportamento e repercutirá diretamente na experiência de aprender. De acordo com Walger, Viapiana e Barboza (2014), é necessário realizar *feedback* com os colaboradores quando as tarefas são finalizadas com ou sem êxito. Assim, os colaboradores irão constatar a importância das habilidades das pessoas e se sentirão mais seguros quanto à repercussão das ideias fornecidas. Consequentemente, receberão um *feedback* sobre o grau de autonomia, visualizando oportunidades em engajar-se mais nos objetivos da organização e avistando oportunidades de desenvolvimento.

Quadro 7 – Bloco 6

BLOCO 6	PARTICIPAÇÃO					
Quantidade de Respondentes / Nível de Satisfação	1	2	3	4	5	Média
Possibilidade de prática de criatividade no trabalho	0	0	5	6	8	4,16
Liberdade de expressão pessoal, expressão de ideias	0	0	2	7	10	4,42
Repercussão das ideias dadas	0	3	6	4	6	3,68
Capacitação	1	1	3	6	8	4
Grau de autonomia fornecido	0	3	6	4	6	3,68

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O Quadro 8 contempla a comunicação, a peça-chave para o bom relacionamento dentro da organização. Percebe-se que o conhecimento das metas da empresa, o fluxo de informação no mesmo nível hierárquico e de cima para baixo estão com médias acima de 4, o que representa que os colaboradores estão satisfeitos, porém as comunicações formais e informais estão com médias de 3,89 e 3,65. De acordo com Griffin e Moorhead (2006), a comunicação é o propósito de todas as organizações. Assim como o sistema nervoso humano, que é responsável pelos estímulos, a comunicação possui grande relevância para o processo da tomada de decisão. Complementando, Wagner e Hollenbeck (2009) argumentam que uma organização que aposta no desenvolvimento da equipe, propiciando treinamentos de sensibilidade, desenvolve o grupo de pessoas, que, juntas, traçam a busca pela eficiência e eficácia, com compreensão das metas. Envolvendo todos os membros da equipe, analisando os processos, gerando confiança e comunicação, a organização promoverá um sentido de união por parte de todos da equipe.

Quadro 8 – Bloco 7

BLOCO 7	COMUNICAÇÃO					
Quantidade de Respondentes / Nível de Satisfação	1	2	3	4	5	Média
Conhecimento das metas da empresa	0	0	1	5	13	4,63
Fluxo de informações de cima para baixo	0	0	6	6	7	4,05
Fluxo de informações no mesmo nível hierárquico	0	1	3	7	8	4,16
Comunicação Informal	0	0	8	5	6	3,89
Comunicação formal	0	3	5	6	5	3,65

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observando os dados do bloco 8 (Quadro 9), constata-se o nível de satisfação dos colaboradores quanto à empresa em que trabalham, pois, todas as médias obtidas são maiores que 4. Ao revisar o referencial teórico, conclui-se que as organizações são grandes instrumentos a fim de levar ordenamento à confusão formada quando pessoas trabalham juntas. As empresas precisam trazer resultados por meio da organização de coisas e de pessoas, a qual é indispensável para um trabalho coordenado. (DAVIS; NEWSTRON, 2004).

Quadro 9 – Bloco 8

BLOCO 8	IMAGEM DA EMPRESA					
Quantidade de Respondentes / Nível de Satisfação	1	2	3	4	5	Média
Sua identificação com a empresa	0	0	0	7	12	4,42
Imagem interna da empresa	0	0	4	6	9	4,21
Imagem externa da empresa	1	0	5	5	8	4,42
Responsabilidade social da empresa	0	1	3	7	8	4,47
Responsabilidade social pelos produtos e serviços	2	1	7	5	4	4,05
Enforque no associado	0	0	4	7	8	4,21
Responsabilidade social pelos colaboradores	0	0	3	7	9	4,32

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No nono bloco (Quadro 10), buscou-se identificar o nível de satisfação entre o cooperado e o seu gestor imediato. As respostas, depois de submetidas à análise do conteúdo, são apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 10 – Bloco 9

BLOCO 9	RELAÇÃO CHEFIA-SUBORDINADO					
Quantidade de Respondentes / Nível de Satisfação	1	2	3	4	5	Média
Apoio socioemocional pela empresa	1	1	5	7	5	3,74
Orientação técnica	0	3	6	4	6	3,7
Igualdade de tratamento	0	2	5	7	5	3,79
Gerenciamento pelo exemplo	0	2	4	7	6	3,89
Relacionamento com o gestor	0	1	3	7	8	4,16
Liberdade de expressão	0	3	4	5	7	3,84
Autonomia e responsabilidade	0	3	4	5	7	3,84
Delegação de atividades	0	2	4	6	7	3,95
Incentivo, liderança e motivação ao pessoal	0	1	5	5	8	4,05

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

É possível observar que a variável “orientação técnica” obteve uma média abaixo das outras variáveis, resultando em 3,7. Consta-se que os gerentes são responsáveis pelo comportamento das equipes. A análise e o entendimento do comportamento organizacional contribuem para que os executivos vejam com mais clareza como as pessoas da organização agem. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

O trabalho envolve atividade, cabendo ao gestor manter os colaboradores supridos, fortes e motivados. Observa-se que o décimo bloco, diretamente relacionado com o anterior, apresenta a percepção dos colaboradores diante das formas de trabalho e sua organização:

Quadro 11 – Bloco 10

BLOCO 10	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO					
Quantidade de Respondentes / Nível de Satisfação	1	2	3	4	5	Média
Possibilidade de inovações no trabalho	0	2	7	6	4	3,63
Organização dos métodos e processos	0	2	8	6	3	3,53
Grupos de trabalho, divisão do trabalho	0	0	6	7	5	3,74
Variedade de tarefas e habilidades requeridas no trabalho	0	1	7	5	6	3,84
Ritmo de trabalho	0	3	5	8	3	3,58
Jornada de trabalho e horários de entrada e saída	0	0	5	8	6	4,05
Valorização do cargo	0	2	7	6	4	3,63
Nível de desafio no trabalho	0	0	4	9	6	4,11
Crescimento pessoal	0	1	2	7	9	4,26
Garantia de emprego	0	1	7	5	6	3,86
Conhecimento e ser responsável pelos resultados do trabalho	0	1	4	6	8	4,1

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Diante do exposto no Quadro 11, nota-se que a média mais baixa alcançada foi de 3,53 na variável “organização dos métodos e processos”, visto que “ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho” (MAXIMIANO, 2012, p. 273). Assim, os colaboradores precisam estar em sintonia com seu trabalho para que se gere uma motivação, possibilitando, assim, o engajamento com colegas de trabalho. Para isso, o papel do gestor é fundamental.

Por fim, foi possível compreender o nível de satisfação com as estratégias de gestão utilizadas para manter os colaboradores motivados e comprometidos. Foram encontrados alguns pontos que se pode considerar como negativos. A variável “participação nas decisões” teve média 3,1, a mais baixa não só do quesito “Organização do trabalho”, mas de toda a pesquisa. Trabalho é identificar a tarefa, dar a sua devida importância com autonomia e variedade nas habilidades pessoais, a fim de receber *feedback* quando as tarefas são finalizadas com ou sem êxito (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014). Estes autores afirmam que, quando temos liberdade ou participação na tomada de decisão, o trabalho passa a ser visto como uma realização.

Quadro 12 – Bloco 11

BLOCO 11	Nível de satisfação com as estratégias de gestão utilizadas para manter os colaboradores motivados e comprometidos.					
Quantidade de Respondentes / Nível de Satisfação	1	2	3	4	5	Média
Conforto físico	0	2	7	6	4	4,4
Reconhecimento	0	3	6	7	3	3,6
Bom relacionamento com gestor	0	0	10	4	5	4,1
Desafios no trabalho	0	0	8	6	5	3,6
Participação nas decisões	1	1	6	8	3	3,1
Integração com os associados	0	1	4	7	7	4,2
Trabalho desafiante	1	3	3	7	5	3,7

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Contemplando todos os blocos, a fim de buscar uma melhor interpretação da satisfação dos colaboradores perante a cooperativa de crédito ABC, buscou-se demonstrar as médias resultantes do coletivo:

Quadro 13– Geral

BLOCOS	MÉDIA
BLOCO 1	3,79
BLOCO 2	4,27
BLOCO 3	4,13
BLOCO 4	3,95
BLOCO 5	3,63
BLOCO 6	3,99
BLOCO 7	4,08
BLOCO 8	4,30
BLOCO 9	3,88
BLOCO 10	3,85
BLOCO 11	3,81

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

No contexto da compensação, obteve-se a menor média (3,63), visto que, quanto melhor a relação com a gerência e seus colegas de trabalho, melhor será o clima. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, em consequência, maior será a sua satisfação e menor será a sua vontade de reclamar. (MAXIMIANO, 2012). O resultado evidencia que existem diferenças significativas em relação à compensação justa pelo trabalho exercido. Nessa linha de raciocínio, Rodrigues (2002) afirma que sistemas de recompensas se referem à renda adequada, um meio de o indivíduo ser remunerado pela atividade exercida, à adequação e honestidade para gerar a recompensa. O autor complementa que a segurança no trabalho corresponde a horários razoáveis, condições físicas adequadas, limite de idade imposto, gerando bem-estar nas pessoas e, conseqüentemente, possibilitando oportunidade de carreira.

Maximiano (2012) complementa que a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg demonstra que a motivação deriva do trabalho e não do ambiente em si, e que pode ser dividida em duas categorias principais: conteúdo do trabalho e ambiente de trabalho. Segundo ele, a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. Quanto melhor a relação com a gerência e seus colegas de trabalho, melhor será o clima; quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, melhor será a sua satisfação e menor será a sua vontade de reclamar.

Entretanto, mesmo com essa percepção e fazendo uma relação meramente presumível, o maior nível de satisfação dos colaboradores foi atingido no bloco 8 (“imagem da empresa”), com média de 4,3, sendo que foram os aspectos vistos mais positivamente pelos colaboradores. Esse resultado é sustentado pela dimensão organizacional, com ações que valorizam a imagem, a estrutura e o relacionamento da empresa com os empregados, envolvendo os setores de imagem interna, diretoria, marketing, gestão de pessoas ou recursos humanos. (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002).

5 CONCLUSÃO

O artigo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores da cooperativa de crédito ABC no que tange à QVT. Para tanto, focalizou as dimensões da QVT presentes em três agências da cooperativa de crédito, identificando a percepção e o nível de satisfação dos colaboradores para a QVT. Além disso, analisaram-se as estratégias de gestão para manter os colaboradores motivados e comprometidos e cotejaram-se as práticas organizacionais adotadas com as dimensões BPSO.

A principal limitação referente ao estudo relaciona-se à participação dos respondentes. Em um primeiro momento, retornaram 13 questionários e, após novo envio, obtiveram-se mais 6 questionários.

A QVT está relacionada diretamente com as estratégias de gestão, as necessidades individuais, o ambiente dentro e fora da empresa, gerando a satisfação do colaborador, o bem-estar físico e mental, recapitulando as dimensões BPSO.

Acredita-se que o objetivo principal da pesquisa foi atingido, visto que foi possível identificar quais as variáveis que mais influenciam a QVT, podendo causar motivação dos colaboradores. A empresa possui um programa interno de “pesquisa de clima” organizacional, procurando manter os colaboradores supridos, fortes, motivados e engajados, pois pessoas engajadas conhecem a organização e se identificam com ela, são comprometidas com seu trabalho e dedicam esforço para alcançar seus objetivos, buscando sucesso em seu trabalho, tanto individual quanto organizacional.

No que tange à percepção dos colaboradores diante da QVT, os resultados obtidos foram positivos, pois se reflete na análise dos resultados que a empresa é comprometida e se preocupa

com os fatores determinantes da satisfação dos colaboradores. Os resultados obtidos apontam percentuais expressivos. Embora existam alguns pontos que requerem melhoria, quase a totalidade dos colaboradores se mostra satisfeita com as práticas adotadas pela respectiva cooperativa.

Os resultados da pesquisa evidenciam que existem casos específicos de insatisfação com as práticas adotadas pela cooperativa. Destacam-se, nesses casos, a insatisfação com compensação justa e adequada, com a relação chefia e subordinado e com as estratégias de gestão. Essa insatisfação acarreta o estresse dos colaboradores. Nesse sentido, é fundamental a gerência criar um ambiente favorável aos colaboradores, com o gerenciamento das dimensões BPSO. Dessa forma, serão geradas ações que valorizam e promovem a QVT, conduzindo a uma maior satisfação dos colaboradores.

É importante registrar que o maior nível de satisfação dos colaboradores foi atingido com a imagem da empresa, visto que demonstra o quanto eles estão engajados e possuem orgulho em fazer parte da empresa. Isso revela que a organização acredita no desenvolvimento dos colaboradores e que, por intermédio do aprendizado, aumenta a motivação e a satisfação destes.

Ao analisar a pesquisa bibliográfica, conclui-se que a QVT desempenha um papel fundamental para manter os colaboradores motivados e comprometidos e que cabe ao gestor garantir essa efetividade, mantendo as equipes supridas e motivadas pelas suas necessidades, respeitando a hierarquia de cada um e buscando seu propósito. Quanto melhor o relacionamento entre os colaboradores e a gerência, melhor será o clima organizacional, pois os fatores motivacionais são os causadores do aumento da produtividade e da satisfação pelo trabalho e pelo ambiente em si.

Passamos parte de nossas vidas dentro das organizações trabalhando, portanto, faz-se necessário um ambiente agradável, no qual o colaborador se sinta confortável e satisfeito para desempenhar suas tarefas diárias. O trabalho é essencial para o ser humano, é dele que surge a motivação e, conseqüentemente, a satisfação em relação ao ambiente.

A QVT não pode ser vista como uma simples ferramenta, mas sim como um meio de criar um ambiente dentro da organização em que os colaboradores se sintam bem e tenham oportunidade de desempenhar suas tarefas diárias com eficiência e eficácia, gerando o bem-estar físico e mental.

As principais estratégias de gestão utilizadas pela cooperativa referem-se aos mecanismos de autogestão e de participação democrática dos membros. Deixam-se duas sugestões para a cooperativa pesquisada: (a) a ampliação do número de agências a serem investigadas e (b) a atenção por parte da direção aos quesitos constantes no bloco 5 – Compensação.

Por fim, o estudo demonstrou que a QVT é importante para a cooperativa na medida em que contribui para a melhoria da satisfação e da motivação dos colaboradores e dos associados.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Antônio Virgínio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno; COSTA, Clériston Alves. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. In: *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.6, p. 20-29, São Paulo, 1995.

BOND, Maria Thereza; BUSSE, Ângela; PUSTILNICK, Renato. *Qualidade total: o que é e como alcançar*. Curitiba: InterSaberes, 2012.

COSTA, Francisco J. *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

FARIAS, Tarcísio Fagner Aleixo. *O conceito de trabalho nos manuscritos econômico-sociológicos de Karl Marx*. 2010. Disponível em: <<http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/5674/1/arquivototal.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

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

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução Fernando Moreira Leal; André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *et al. Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 9. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 2. ed. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. *Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações*. São Paulo: InterSaberes, 2014.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.