

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SARANDI**

**INESSA CRISTINA SARTORETTO**

**Qualidade de vida no trabalho:**

Um estudo de caso na Cooperativa Triticola Sarandi Ltda (COTRISAL)

SARANDI

2014

**INESSA CRISTINA SARTORETTO**

**Qualidade de vida no trabalho:**

Um estudo de caso na Cooperativa Triticola Sarandi Ltda (COTRISAL)

Monografia de Estágio Supervisionado, apresentado ao curso de Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo, Campus Universitário de Sarandi, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. Mr. Olivo Tiago Giotto

SARANDI

2014

Dedico este trabalho a meu pai Jorge Luis Sartoretto e a minha  
mãe Ines Terezinha Sartoretto,  
por terem me educado e sempre terem me incentivado a buscar meus objetivos,  
superando as adversidades e desafios.

## AGRADECIMENTO

Agradecer: como sonhei com este momento e como planejei a quem agradecer.

Agradeço primeiramente a Deus e aos meus anjinhos, que me deram a vida, inteligência e capacidade para buscar o que eu sempre quis, foram meus guias e minha força constante em cada desafio.

A minha família que sempre acreditou em mim, me educou e me fez crer que sempre podemos quando queremos e lutamos pelas coisas que buscamos.

Aos meus mestres que me auxiliaram nesta caminhada e me abriram os olhos para o mundo e desvendar a maravilha e a importância do conhecimento com a busca constante do mesmo para que pudesse ser além de profissional, referência no mercado de trabalho.

Ao meus colegas que estiveram presentes nesta caminhada e que em várias circunstâncias.

Muitos foram os momentos. Choramos, sofremos, batalhamos, nos divertimos, rimos e conquistamos muitas coisas juntos. Obrigada por fazerem parte deste momento. Jamais os esquecerei.

Ao meu professor Prof. Mr. Olivo Tiago Giotto que soube me guiar para chegar ao resultado planejado e que teve paciência para aguentar minhas angústias.

À Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda, pela oportunidade de desenvolver este estudo de caso.

E aquele que em qualquer momento e em qualquer resultado sempre esteve ao meu lado, suportando minhas dúvidas, minhas angústias, meus choros, minhas alegrias a cada processo concluído, me dando apoio e me convencendo de que sim eu iria fazer e conseguir o resultado esperado. Você meu amor, que ficou sempre ao meu lado, lutando comigo para que este sonho se concretizasse.

Vocês fazem parte deste resultado.

Obrigada a todos vocês por esta vitória!

## RESUMO

SARTORETTO, Inessa Cristina. **Qualidade de vida no trabalho:** um estudo na Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda.(COTRISAL). 2014. 80 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

Com intuito de ter organizações, e formar pessoas voltadas à satisfação, à motivação é que se intensificam estudos em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A presente Monografia de Estágio Supervisionado trata-se de um estudo de caso realizado na Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda. (COTRISAL) no setor de supermercado na filial de Rondinha, com o propósito de analisar a percepção dos colaboradores quanto á qualidade de vida no trabalho. Tem como objetivo geral analisar a interpretação da QVT dos colaboradores, segundo modelo de Walton. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa quanto o seu objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva, aplicada com os 15 colaboradores e 2 gestores da empresa. Após a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados e aplicados em tabelas para melhor visualização dos resultados e interpretação dos mesmos. De um modo geral, o grau de QVT é avaliado como regular, em alguns aspectos considerados bons como mostram as respostas dos colaboradores e dos gestores. Observou-se que há uma pequena deficiência na Qualidade de Vida no Trabalho junto aos colaboradores do supermercado da Cotrisal filial de Rondinha/RS, sendo que há questões que devem ser revistas. Concluiu-se com sugestões e ações, que se implantadas, podem melhorar a QVT dos colaboradores, e o compromisso colaborador - empresa.

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

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH- Administração de Recursos Humanos

CHAs - Conhecimentos e Habilidades de Aptidões

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

PRH- Planejamento de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Faixa etária.....	48
Tabela 2- Gênero .....	48
Tabela 3- Grau de escolaridade .....	48
Tabela 4- Compensação justa e adequada (gestores).....	50
Tabela 5- Compensação justa e adequada (colaboradores).....	51
Tabela 6- Ambiente e condições de trabalho (gestores) .....	52
Tabela 7- Ambiente e condições de trabalho (colaboradores) .....	53
Tabela 8- Uso e desenvolvimento da capacidade humana (gestores).....	54
Tabela 9- Uso e desenvolvimento da capacidade humana (colaboradores).....	55
Tabela 10- Oportunidade de crescimento e segurança (gestores) .....	56
Tabela 11- Oportunidade de crescimento e segurança (colaboradores) .....	57
Tabela 12- Integração social na organização (gestores) .....	58
Tabela 13- Integração social na organização (colaboradores) .....	59
Tabela 14- Constitucionalismo (gestores).....	60
Tabela 15- Constitucionalismo (colaboradores).....	60
Tabela 16- Trabalho e espaço total de vida (gestores).....	61
Tabela 17- Trabalho e espaço total de vida (colaboradores).....	62
Tabela 18- Relevância social do trabalho (gestores) .....	62
Tabela 19- Relevância social do trabalho (colaboradores) .....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teoria de Herzberg .....	32
Quadro 2 - Fatores de QVT.....	36
Quadro 3 - Evolução do conceito de QVT .....	37
Quadro 4 – Sugestões das variáveis .....	66

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Bases da política de Recursos Humanos .....	23
Figura 2- Hierarquia das necessidades de Maslow.....	29

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1- Média Geral das Variáveis.....	64
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	17
2.3 SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	18
2.4 SUBSISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2.5 MOTIVAÇÃO.....	26
<b>2.5.1 Teorias da Motivação.....</b>	<b>27</b>
2.5.1.1 Teoria de Maslow.....	28
2.5.1.2 Teoria de McGregor.....	30
2.5.1.3 Teoria de Herzberg.....	31
2.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	32
<b>2.6.1 Origens da Evolução da QVT.....</b>	<b>34</b>
<b>2.6.2 Modelos de QVT.....</b>	<b>35</b>
2.6.2.1 Modelo de Walton.....	35
2.6.2.2 Modelo de Lawer e Nadler.....	37
2.6.2.3 Modelo de Hackman e Oldham.....	38
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
3.1 DELINEAMENTO .....	39
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	41
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA.....	42
3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	42
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	43

<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO.....	45
4.2 A EMPRESA ESTUDADA.....	46
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	48
4.5 SUGESTÕES.....	64
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
ANEXO A – Questionário para os Colaboradores.....	74
ANEXO B – Questionário para os Gestores.....	76
ANEXO C – Organograma geral da Cotrisal.....	78

## INTRODUÇÃO

Atualmente a insatisfação e a desmotivação para o trabalho tem se tornado um problema que afeta muitos trabalhadores, independente de seu status ou de sua posição na organização. Muitas organizações tornam-se ambientes ruins de trabalho e favoráveis para que os trabalhadores se sintam desmotivados, resultando no que poderia ser produtivo torna-se entediante.

Segundo Bom Sucesso (1997, p. 01) essa desmotivação é penosa tanto para o trabalhador quanto para a organização. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham.

Por esse pretexto as empresas têm dado grande importância no que se refere à qualidade de vida no trabalho, as mesmas passaram a ver os funcionários não só como um ser que trabalha na empresa sem pensar, mas sim como um indivíduo com habilidades e conhecimentos que trazem criatividade para a organização. Ainda que os equipamentos, os recursos financeiros, as instalações físicas, sejam necessários para a organização o grande diferencial e a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham.

Segundo Chiavenato (2009, p. 41) as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação: as pessoas passam a maior parte do seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir.

A gestão de pessoas tem sido a grande responsável pelo interesse das organizações bem-sucedidas e pelo surgimento de capital intelectual que simboliza a importância do fator humano em plena era da informação. As pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, que dependem daquelas para poderem alcançar o sucesso tão esperado. O trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para seu sustento e seu sucesso pessoal e profissional.

A qualidade de vida no trabalho refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade em inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudança no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo. (Apud BURIGO, 1997, p. 35)

Sem pessoas eficazes é simplesmente impossível para qualquer organização atingir seus objetivos, por isso, os gestores procuram manter um bom relacionamento e também oferecer uma boa qualidade de vida para seus funcionários.

Este estudo demonstra a percepção da gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), onde este é a essência das políticas internas e da motivação nas organizações, a fim de proporcionar desenvolvimento de um ambiente de trabalho satisfatório e feliz de bem estar para os funcionários e assim garantir o comprometimento a eficiência e a eficácia no alcance das metas empresariais.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

As pessoas não são mais recursos ou ativos das organizações, mas sim parceiros capazes de proporcionar a vida e o sucesso organizacional. Portanto esse estudo tem por finalidade, propor argumentos e sugestões, que beneficiem a relação entre funcionário e organização.

A Cooperativa Tritícola Sarandi LTDA (Cotrisal) possui atualmente 1115 (um mil cento e quinze) colaboradores que auxiliam direta e indiretamente no atendimento dos cooperados. Abrange uma área agricultável de 250.000 hectares nos municípios de abrangência. Além disso, dispõe de 15 lojas de Supermercados, lojas de Pecuária, Lar & Construção, Insumos Agrícolas, Peças, dentre outros. Visando sua rede de supermercados, buscou-se avaliar a percepção dos colaboradores em relação a qualidade de vida no trabalho.

A satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida das pessoas, pois a mesma assume grandes dimensões na vida do homem e podem ser destacadas para melhorar a análise da influência para maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, além de gerar satisfação e oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Enquanto as organizações se preocupam em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação alcançada pela busca por resultados.

No entendimento de Limongi-França (2004, p. 296) “qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.”.

A ideia principal é contribuir com a organização neste quesito, já que a empresa atualmente não possui um programa específico para a qualidade de vida no trabalho. O levantamento de dados e sugestões poderão ajudar os gestores a avaliar sua maneira de conduzir a equipe, buscando favorecer tanto ao gestor quanto aos seus colaboradores.

Dessa forma, busca-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: **“Qual a percepção dos colaboradores do supermercado Cotrisal de Rondinha em relação à qualidade de vida no trabalho, segundo o modelo de Walton?”**

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos que nortearão o desenvolvimento do trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar a percepção dos colaboradores a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho na Cooperativa Triticola Sarandi LTDA, segundo o modelo de Walton. (Cotrisal Unidade de Supermercado)

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a organização estudada e os respondentes.
- Identificar a percepção dos colaboradores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no supermercado Cotrisal; e
- Descrever ações e sugestões de melhoria nos aspectos negativos identificados pela pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo são apresentadas algumas construções acadêmicas que definem o tema abordado na pesquisa. São conceitos que buscam definir o problema da QVT. Como não há um programa específico de qualidade de vida o estudo irá avaliar e analisar o trabalho, procurando elencar a percepção dos funcionários desenvolvendo uma análise com a pretensão de desenvolver algumas sugestões e ações a serem tomadas para melhorar o ambiente de trabalho. Serão apresentados os seguintes assuntos: Gestão de pessoas, planejamento de recursos humanos, sistemas de administração de recursos humanos, subsistemas de administração de recurso humanos, motivação, qualidade de vida no trabalho.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Na concepção de Gil (2001, p. 17) gestão de pessoas é “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

De acordo com Chiavenato (2008, p. 15)

o administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas, na medida em que lida com elas e com seus destinos dentro das empresas, e na medida em que a sua atuação na empresa influi também no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas sua influência é, portanto, interna e externa.

A gestão de pessoas é um tema de maior importância. Primeiro, porque os empregados passam a maior parte de suas vidas no interior das empresas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas para orientar a visão e o propósito a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos

financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações (VERGARA, 2006, p. 9).

Para Gil (2001, p. 23) “as empresas, desde meados da década de 80, vêm sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, etc.” Mas nem todas as empresas conseguiram se habituar aos desafios, muitas das que se conservaram no mercado passaram por experiências, como a reengenharia, e a terceirização, que produziram consequências de certa forma dramáticas para seu pessoal.

De acordo com Bohlander , Snell e Sherman (2003, p. 02) para trabalhar efetivamente com pessoas é necessário entender o comportamento humano, e também precisa-se conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Para atingir as metas da empresa, deve-se estar ciente das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que possam facilitar as nossas iniciativas.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 4)

para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investir diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolve-los, produzi-los e melhorá-los.

Assim, verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida em que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. O peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas. (GIL, 2001, p. 24).

Para Chiavenato (2004, p. 16)

as organizações bem sucedidas atualmente são aquelas que valorizam e investem em seus capitais humanos, na competência, capacidade e talento dos mesmos. As pessoas vêm e vão, num movimento natural de mudança, de oxigenação e de transformação das empresas, e a rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios. As pessoas são os ativos essenciais e os diferenciadores de qualquer negócio, portanto, devem ser geridas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 6) a área de Gestão de Pessoas é muito sensível, pois as organizações continuam mais emprenhadas para desenvolver essa área dentro da empresa. Ela

é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe dentro da cada organização, estrutura organizacional adotada, o negócio da organização, a tecnologia utilizada entre outras variáveis que continuam predominando.

Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria Gestão de Pessoas. Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para mostrar, de um lado, a capacidade das pessoas de conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas para desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros. (CHIAVENATO, 1999, p. 05)

Milkovich e Bondreau (2000, p. 32) afirmam que o mercado de trabalho é basicamente formado pelas organizações e sua oportunidade de emprego. Quanto maior o número de organizações, maior o mercado de trabalho em potencial de disponibilidades de vagas, e oportunidades de emprego.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 1999 p. 09)

A Administração de pessoas consiste em uma série de decisões integradas que formam a realização do trabalho, juntamente com a qualidade influenciada diferentemente da capacidade da organização e de seus empregados atingirem suas metas e objetivos proporcionando um crescimento para a empresa. (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000 p. 19).

Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E, para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflitos (CHIAVENATO, 1999, p. 5).

## 2.2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O Planejamento de Recursos Humanos (PRH) é o processo de antecipar e fazer provisão para a movimentação das pessoas – admissão e demissão, promoções e transferências. A finalidade do PRH é assegurar o emprego da maneira mais efetiva possível, onde e quando for necessário, para que as metas da empresa sejam alcançadas. (CHIAVENATO, 2003, p. 61)

Segundo Chiavenato (2003, p. 61), na medida em que as empresas planejam seu futuro, os gerentes de RH devem preocupar-se em alinhar o PRH e o planejamento estratégico para a empresa como um todo.

A Administração de pessoas consiste em uma série de decisões integradas que formam a realização do trabalho, juntamente com a qualidade influenciada diferentemente da capacidade da organização e de seus empregados atingirem suas metas e objetivos proporcionando um crescimento para a empresa. (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000 p. 19).

As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não. (CHIAVENATO, 2004, p. 55)

Para Bohlander, Snell e Sherman, (2003, p. 79)

a menos que haja redução de força de trabalho, é preciso encontrar um candidato de fora da empresa para preencher uma vaga quando um funcionário assume outra posição na empresa. A condição do mercado de trabalho pode, ainda, ajudar a determinar quais as fontes de recrutamento que uma empresa usará. Durante períodos de alto desemprego, as organizações podem manter oferta adequada de candidatos qualificados apenas de currículos não solicitados recebidos.

As organizações dependem do bom desempenho de seu colaborador. Para Bergamini, (2007, p. 36), a palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, está se atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos. A eficácia do desempenho está, por conseguinte relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado.

### 2.3 SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O segredo das empresas é saber agregar valores humanos e integrá-los em suas atividades. Buscar pessoas no mercado que tenham condições de ajudar a empresa a navegar pelas turbulências dessa nova era. Nesse aspecto, os subsistemas de provisão de recursos humanos constituem a fonte inesgotável desses valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso da empresa moderna (CHIAVENATO, 2004, p. 11).

Segundo Chiavenato (2003, p. 2).

A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim a administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer.

No entendimento de Chiavenato (2003, p. 15):

a administração é uma tarefa essencial em qualquer setor ou atividade é necessário exercê-la. A administração é fundamental na sociedade moderna, não sendo um fim, mas um meio para realizar as coisas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

Segundo Davis (1992, p. 65)

quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes são facilmente perceptíveis, mas frequentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer além de variarem enormemente de uma pessoa para outra. Torna-se útil então entender como as necessidades criam tensões que estimulam o esforço de desempenho, gerando-se assim a satisfação via recompensas.

Para Chiavenato (2004, p. 128) a Administração de Recursos Humanos, é uma área em que o profissional é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações, mas é aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

Pequenas organizações também devem ter um administrador – talvez esse seja o ponto de partida para o sucesso da empresa, já que um pequeno negócio, se bem administrado, também pode crescer. “Acreditamos que o que distingue a maioria das empresas bem sucedidas é a maneira como administram seus recursos humanos. O talento para obter e sustentar vantagens competitivas está nas pessoas que formam a força de trabalho” (BOUDREAU E MILCOVICH, 2006, p. 13).

Em uma área de repleta mudança, incertezas, restrições, problemas, ameaças, e dificuldades de toda sorte, em que avultam a inflação, a recessão e o desemprego, a ARH se torna cada vez mais complexa e desafiante (CHIAVENATO, 2004, p. 11).

Segundo Chiavenato, (2004, p. 13)

a competitividade das empresas depende agora conhecimento. E nada mais inovador e mutável do que o conhecimento. O segredo das empresas bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento de seus funcionários; treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e com a inovação, de proporcionar valor a empresa e ao cliente e, sobretudo de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de forte concorrência.

A ARH provoca impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar, desenvolvê-las, recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las – ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização – é um aspecto crucial na competitividade organizacional. (CHIAVENATO, 2004, p. 134).

De acordo com Aquino (1980, p. 48) a Administração de Recursos Humanos não pode restringir-se apenas a uma pessoa, a um grupo de pessoas ou a um departamento, pois, trata-se de uma atividade que deve ser distribuída a toda organização, cuja responsabilidade e envolvimento é do diretor presidente ao supervisor, formando um verdadeiro sistema pessoal.

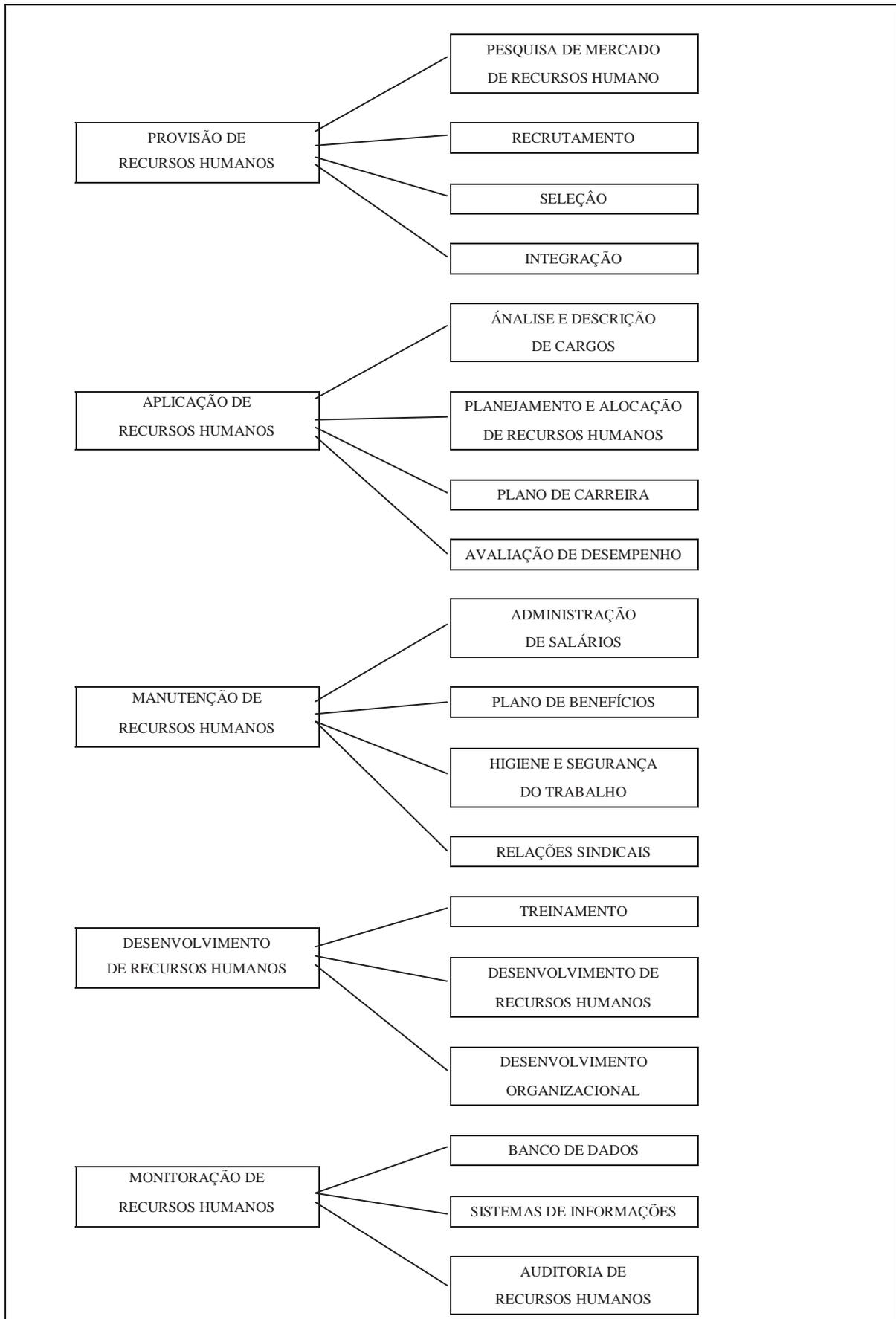
#### 2.4 SUBSISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Administrar pessoas sem dúvida nenhuma é o trabalho de todo gerente, mas a empresa deve ser conduzida por pessoas com capacidade de realizar com eficiência e eficácia sua atividade. Não há gerente que consiga fazer tudo sozinho, ele depende de pessoas e precisa fazer seu trabalho conforme o trabalho dos subordinados, além disso, o gerente deve estabelecer meios adequados para que os subordinados desempenhem seus trabalhos de maneira excelente. (CHIAVENATO, 2001 p. 11).

Para Chiavenato (2001, p. 15) o subsistema de RH (Recursos Humanos) desenvolve-se através do desempenho de cargos e da avaliação do desempenho, através do recrutamento e seleção para agregar pessoas com capacidade organizacional.

Os cinco subsistemas formam um processo global e dinâmico, através do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitoradas pela organização.

Os subsistemas de Recursos Humanos pode ser abordada conforme representado na Figura 1 abaixo:



**Figura 1** – Bases da política de Recursos Humanos  
**Fonte:** CHIAVENATO ( 2001, p. 14)

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 76)

o recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido.

O recrutamento de uma empresa pode ser interno ou externo:

Segundo Chiavenato (1999, p. 92), o recrutamento interno funciona através de oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividades da pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e estejam situados em outra área de atividade na organização).

Para Gil (2001, p. 93) o recrutamento interno, é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados.

Para Chiavenato (2004, p. 84), o recrutamento externo, pode ser aplicado, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado, em curto prazo, e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão de seu próprio pessoal, não considerando, de início, os critérios acerca das qualificações necessárias.

Na maioria das organizações, a seleção é um processo contínuo. A rotatividade ocorre inevitavelmente, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos de dentro e de fora da organização ou pelos indivíduos cujas qualificações foram avaliadas anteriormente. O número de etapas no processo de seleção e suas sequências irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p. 103).

Para Chiavenato, (1999, p. 106)

a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo. Em termos mais

amplios, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficiência da organização. No fundo está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer.

Segundo Chiavenato (2004, p. 242) “a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos

Já a análise pretende estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para seu desempenho adequado (CHIAVENATO, 2004, p. 244).

Para Bohlander, Snell e Sherman, (2003, p. 102)

as especificações de cargos, em particular ajudam a identificar as competências individuais que os funcionários precisam ter para alcançar o sucesso – CHAs (conhecimentos, habilidades, aptidões) e outros fatores que levam a um desempenho superior. Identificando as competências por meio da análise de cargos, os gerentes podem, então, usar métodos de seleção como entrevistas, referências, testes psicológicos e outros para medir os CHAs dos candidatos com relação às competências exigidas para o cargo e as necessidades da organização.

Um componente importante de composto de remuneração é o valor do cargo. As organizações determinam formalmente o valor dos cargos por meio do processo de avaliação de cargo. Trata-se de um processo sistemático para determinar o valor relativo dos cargos e estabelecer aqueles que devem receber remuneração maior que outros dentro da empresa. A avaliação de cargos ajuda a estabelecer a equidade interna entre os vários cargos (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p. 261).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman, (2003, p. 197)

há várias formas de uma empresa contribuir para o desenvolvimento de carreira de um funcionário e, ao mesmo tempo, atender suas necessidades de RH. A empresa pode, certamente, ser uma força positiva no processo de desenvolvimento, mas a responsabilidade primária para o crescimento de carreira pessoal ainda é do indivíduo.

Para Chiavenato (2004, p. 259) “avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de algumas pessoas”.

À primeira vista, pode parecer que a avaliação de desempenho são usadas para um objetivo bastante específico - avaliar quem está fazendo um bom trabalho (ou não). Na

realidade, as avaliações de desempenho são umas das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem. Elas servem a vários propósitos, que beneficiam tanto a empresa quanto funcionários cujo desempenho está sendo avaliado (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p. 214).

Do ponto de vista dos recursos humanos as organizações viáveis, são aquela que aplicam os seus recursos humanos e também os mantém na organização. Desenvolvendo uma série de cuidados especiais, com os quais seus colaboradores irão se sentir satisfeitos e motivados. A compensação é a área que lida com a recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais. É basicamente uma relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização. Cada empregado transaciona com seu trabalho para obter recompensas financeiras ou não (CHIAVENATO, 2004, p. 299).

Os benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiadas parcialmente ou totalmente pela organização. Quase sempre não são pagos diretamente pelas pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 335).

A higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas (CHIAVENATO, 2004, p. 348).

Segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas (CHIAVENATO, 2004, p. 352).

Para Bohlander, Snell e Sherman, (2003, p. 343) as empresas devem fornecer, por lei, condições de trabalho seguras para seus funcionários. Para atingir esse objetivo, a maioria delas possui um programa formal de segurança.

Normalmente, o departamento de RH é responsável pelos programas de segurança nas empresas e costuma coordenar também os programas de comunicação e treinamento em segurança, mantendo registros de segurança legais, trabalhando junto com os gerentes e supervisores no esforço cooperativo para tornar o programa um verdadeiro sucesso. O subsistema de desenvolvimento envolve as atividades de desenvolver e treinar as pessoas dentro da organização (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p. 343).

Para Chiavenato ( 2004, p. 402)

treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competência em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimento específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competência.

Muitos funcionários novos ao chegarem em uma empresa já possuem CHAs (conhecimentos e habilidades de atitudes) já outros precisam de treinamento intensivos antes de desempenhar a função. Quase todos funcionários precisam de algum tipo de treinamento para desempenhar bem seu trabalho com qualidade (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p. 134).

O objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. Com isso em mente é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos. Os gerentes devem ficar atentos às metas e estratégias da empresa e orientar o treinamento de acordo com elas (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p. 135).

Segundo Chiavenato ( 2004, p. 436)

o desenvolvimento organizacional é um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, mediante uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura dessa organização com assistência de um agente de mudanças ou catalisador, e com o uso de teorias e da tecnologia.

O banco de dados é um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificado e disponível para o processamento e obtenção de informações. Na realidade, banco de dados é um conjunto de arquivos relacionados logicamente, organizados de forma a facilitar o acesso aos dados e eliminar a redundância (CHIAVENATO, 2004, p. 466).

Para Chiavenato (2004, p. 490) “a auditoria de recursos humanos é a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhorias.”

Segundo Chiavenato (2005, p. 492) a auditoria de RH é a análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e a avaliação do seu funcionamento, tanto para a correção dos desvios como para a sua melhoria contínua. A auditoria é um sistema de controle e se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo.

A função da auditoria não é somente indicar as falhas e os problemas, mas também apontar sugestões e soluções. Neste sentido, o papel da auditoria é fundamentalmente educacional. A auditoria quando bem aplicada, permite o desenvolvimento da sensibilidade dos administradores para diagnósticos de problema (CHIAVENATO, 2004, p. 491)

## 2.5 MOTIVAÇÃO

No entendimento de Gil (2001, p. 202) “a motivação é a força que estimula a pessoa a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente para ação de outras pessoas como pais, professores ou chefes.” Hoje sabe-se que a motivação sempre tem origem numa necessidade. Assim, como cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas. Contudo, não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. Na verdade motivação é a consequência de necessidades não satisfeitas.

Seguindo a mesma linha de pensamento Aquino (1980, p. 239) explica que a motivação para o trabalho é uma forma de mostrar sua satisfação, que permite ao indivíduo a realização das tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a “gasolina” interior para se enfrentar os desafios da função e da organização. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quanto aos objetivos alcançados.

Robbins (2010, p. 196), define motivação como “um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.” Embora a motivação de maneira geral, esteja relacionada ao esforço para atingir qualquer objetivo, reduz-se o foco aos objetivos organizacionais, para refletir interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho.

Chiavenato (2008, p. 179) ressalta que

a motivação é uma função gerencial; representa os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram [...], ressalta ainda que alguns executivos contemporâneos utilizam os conceitos e terminologias das antigas teorias na gestão de pessoas de suas organizações.

Na chamada "era do conhecimento" as organizações têm se preocupado muito com a motivação de seus colaboradores. Certamente porque diante das constantes mudanças tecnológicas e da necessidade de atualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas o seu maior ativo intangível. É por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes que as empresas têm atingido vantagem competitiva, gerando a competência necessária para que se mantenham ativas em um ambiente onde a concorrência está cada vez mais acirrada. Colaboradores motivados trabalham felizes e apresentam melhores resultados financeiros, pois a motivação tem relação direta com o desempenho. De acordo com Bergamini (2006), o interesse pela motivação humana pode ser observado já nas obras dos primeiros pensadores da humanidade.

É Bergamini (2006, p. 25) quem novamente afirma:

antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho representa um fato bastante recente.

Foi somente durante a Revolução Industrial que vieram os investimentos cada vez mais pesados na produção, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. (BERGAMINI, 2006)

As punições foram deixadas de lado, porém permanecia o ambiente de medo nas empresas. Segundo Marras (2007), os primeiros estudos sobre motivação datam do início do século XX, quando, em 1900, Frederick Taylor iniciou a discussão sobre motivação, adotando a crença de que o dinheiro era o maior motivador. De acordo com ele, as pessoas eram levadas a fazer coisas apenas para obterem mais dinheiro e que deveriam ser controladas para que o trabalho rendesse o máximo possível.

### 2.5.1 Teorias da motivação

Com a abordagem das relações humanas, surgiram as teorias da motivação, que podem ser divididas em intrínseca e extrínseca.

Como afirma Vergara (2006, p. 42):

porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.

Chiavenato (1995) vai além: é óbvio que as pessoas são diferentes no que tange á motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais,

as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

As teorias da motivação extrínseca, ao contrário das intrínsecas, pressupõem que o comportamento humano pode ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. Para essas teorias, motivação é sinônimo de condicionamento. (BERGAMINI, 2006).

Ainda conforme Chiavenato (1995), o termo "motivação" envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

As novas proposições acerca da motivação humana solidificaram o pensamento comportamental e, dentre os pensadores mais influentes encontram-se: Abraham Maslow, Douglas McGregor e Frederick Herzberg.

#### *2.5.1.1 Teoria de Maslow*

Maslow em sua teoria afirma que a motivação das pessoas tem níveis, desde necessidades primárias, que pode se chamar de simples, até as necessidades mais complicadas (MARRAS, 2011).

Davis e Newstrom (2004, p. 53) afirmam que

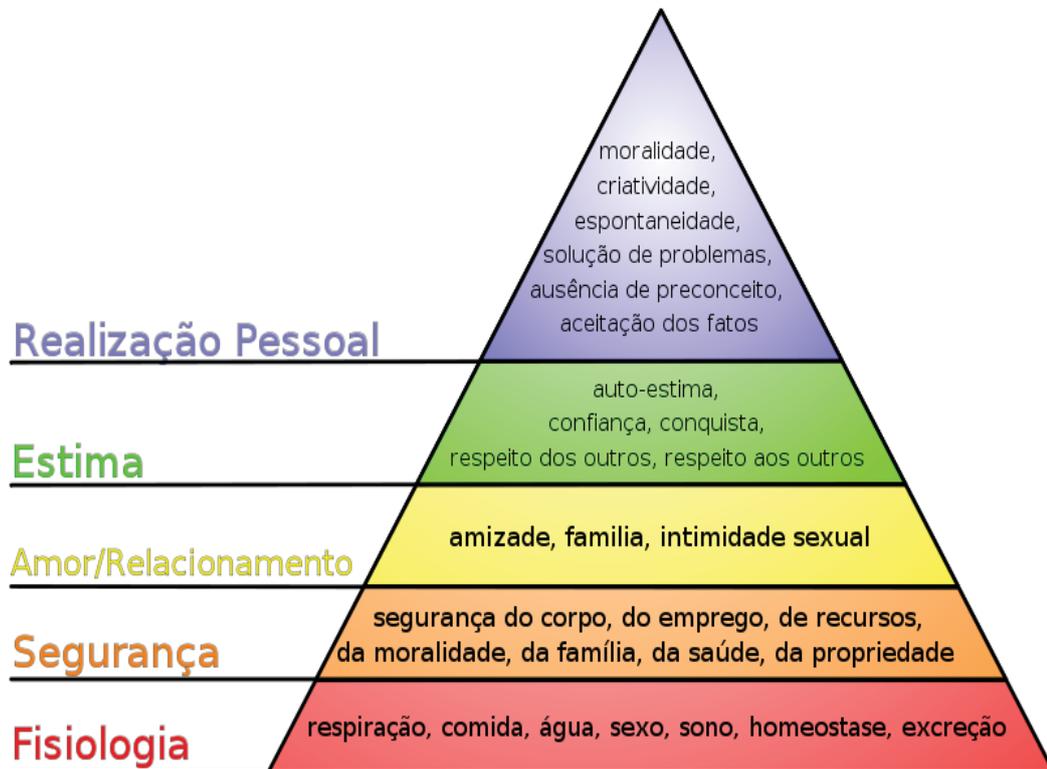
O modelo de Hierarquia das necessidades de Maslow propõe essencialmente que as pessoas que têm necessidades que desejam satisfazer e que aqueles que já foram atendidas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas. Isso quer dizer que os empregados estão mais entusiasmamente motivados por aquilo que eles estão buscando do que por aquilo que já tem. Eles podem é lógico, reagir de forma a proteger aquilo que já tem. Mas se movimentarão com maior entusiasmo somente quando estiverem procurando alguma coisa a mais.

Para Robbins (2005, p. 133) na pirâmide de Maslow (figura 2), pode-se notar claramente o funcionamento da sua teoria, onde a cada nível só passa a ser importante para o indivíduo a partir do momento que as necessidades dos níveis mais básicos forem atendidas.

Essas cinco necessidades podem também ser divididas em dois grandes grupos, um grupo com as necessidades primárias e outro com as secundárias: as necessidades primárias são compostas por necessidades fisiológicas e necessidades de segurança; as necessidades

secundárias são compostas por necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto realização.

Essa hierarquia forma a pirâmide de Maslow, que ilustra os cinco níveis de necessidade e é assim representada:



**Figura 2** - Pirâmide das necessidades de Maslow

**Fonte:** Chiavenato (2009, p.53).

Marras (2011, p. 34) afirma que segundo a teoria desenvolvida por Maslow “todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer estas necessidades.

### 2.5.1.2 Teoria de McGregor

No entendimento de Gil (2001, p. 206)

McGregor definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que dominou Teoria X e Teoria Y, de trabalhar. Os adeptos da primeira supõe que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, e consequentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados Como consequência os adeptos da Teoria

Y costumavam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar um retorno antes de serem implementados às mudanças.

Segundo Robbins (2005, p. 134) McGregor dividiu o ser humano em dois: teoria X negativo e a teoria Y positiva.

As quatro premissas negativas da teoria X são: Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tenderão evitar o trabalho sempre que puder; Como eles não gostam de trabalhar. Precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas; Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível; A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

As quatro premissas positivas da teoria Y são: Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir; As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos; A pessoa mediana é capaz de aprender e aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade; A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posição hierarquicamente superior.

No entendimento de Gil (2001, p. 97) embora pareça razoável admitir que as suposições da teoria Y são melhores que as da Teoria X, poderá não ser adequados aplicá-la a todos os casos. “Um gerente pode sustentar hipóteses da Teoria Y, mas é possível que julgue necessário assumir um comportamento mais diretivo e controlador com algumas pessoas, pelo menos durante certo tempo, com vista em favorecer seu crescimento na empresa.”

### *2.5.1.3 Teoria de Herzberg*

Herzberg investigou a questão: “o que as pessoas desejam do trabalho?”. Ele pediu para as pessoas descreverem situações em que elas se sentiram bem ou mal a respeito de seu trabalho.

No entendimento Robbins (2005, p. 134)

A partir das respostas categorizadas, Herzberg concluiu que aquelas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das referentes aos momentos em que elas se sentiram mal. Algumas características tendem a se relacionar de forma consistente com a satisfação no trabalho, e outra, com a insatisfação. Os fatores intrínsecos - como o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização - são relacionados à satisfação. Os

insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos - como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

Com base em levantamentos empíricos, Gil (2001, p. 207) afirma que “quando as pessoas se sentem insatisfeitas com seus serviços preocupam-se com o ambiente em que estão trabalhando e que quando se sentem satisfeitos, isso se deve ao trabalho propriamente dito.”

Na teoria de Herzberg, os fatores higiênicos expressam “o impulso natural para evitar o sofrimento causado pelo ambiente, mais os impulsos adquiridos, que se tornam condicionado às necessidades biológicas básicas” enquanto que os fatores motivadores “relaciona-se com aquela característica humana singular, que é a capacidade de realizar, e através da realização, desenvolver-se psicologicamente” (RODRIGUES, 1994, p. 45).

Para Rodrigues (1994, p. 46) “Herzberg propõe que os fatores sejam implantados nas organizações a partir do “enriquecimento dos cargos”. Este termo supõe enriquecer a tarefa e proporcionar oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado.”

No quadro 1, observa-se um comparativo entre os ‘fatores higiênicos’ e ‘fatores motivadores.’”

<b>Fatores Higiênicos</b>	<b>Fatores motivadores</b>
<b>Salários e benefícios</b> Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.	<b>Responsabilidade pelo trabalho</b> Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa independente de qualquer coerção exterior.
<b>Condições de trabalho</b> Envolvem as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.	<b>Reconhecimento</b> Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
<b>Política da empresa</b> Referem-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.	<b>Desafios</b> Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
<b>Status</b> É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo .	<b>Realização</b> Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
<b>Segurança no trabalho</b> Refere-se não apenas as condições físicas de segurança, mas também a confiança que o empregado tem em relação a sua permanência a empresa.	<b>Crescimento</b> Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os seus objetivos relacionados às tarefas.
<b>Supervisão</b> Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa	

**Quadro 1**– Teoria de Herzberg

**Fonte:** Chiavenato (2009, p. 29).

Para Chiavenato (2008, p. 71) “o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.”

## 2.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho tem expressão cada vez maior na empresa como estratégia de gestão de pessoas. Aumentando-se a produtividade, peça importante da competitividade e modernidade de gestão de pessoas, os resultados obtidos têm auxiliado a organização a enfrentar o ambiente competitivo e comprometendo as pessoas com o negócio da empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 305).

Para Limongi- França (2004, p. 41)

a qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência, pessoal e organizacional

A qualidade de vida na concepção de Limongi-França (2004, p. 20) é uma nova realidade social, pois

Com o aumento da expectativa de vida, mais tempo dedicado às atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e compromisso de desenvolvimento sustentável. Essas exigências atingem qualquer tipo de organização, onde o stress é o grande tema do momento e o problema que deve ser enfrentado e vencido, pois dificulta e atrapalha o dia-a-dia.

Segundo Limongi-França (2004, p. 22) “A maioria desses caminhos leva à discussão das condições de vida e do bem-estar de pessoas, grupos, comunidades e até mesmo do planeta inteiro e de sua inserção no universo”. O conceito de qualidade de vida atende escolhas de bem-estar e percepção para atender a expectativas criadas. “A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras” (CHIAVENATO, 2004, p. 581).

Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente as sociais (RODRIGUES, 1994, p. 93).

Para Bom Sucesso(1997, p. 29):

a qualidade de vida trata da experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. Aborda os efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional e profissional, enfocando as consequências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização.

Por esses motivos a qualidade de vida é considerada um benefício para todas as partes nelas envolvidas. Bom Sucesso (1997, p.176) define a qualidade de vida como

Viver com qualidade é, acima de tudo, aprender a desfrutar do que se teme valorizar conquistas, empenhar-se no autoconhecimento, desenvolver posturas facilitadoras, cuidar da saúde física e emocional, ter lazer, desenvolver-se emocionalmente.

Segundo Chiavenato, (2004, p. 365)

não são apenas as condições físicas do trabalho que importam. É preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho. Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam recompensadas adequadamente por sua contribuição.

Para Bom Sucesso (1997, p. 36):

a valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e , por outro lado, estabelece relações interpessoais , que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição .

### **2.6.1 Origens e evolução da QVT**

O conceito de trabalho delineado através dos tempos evoluiu, a partir do momento que impôs uma nova concepção, o que era apenas um dever passou a ser considerado um direito de todos. O termo “trabalho” vem do latim *tripalium*, ou “três paus”, instrumento de tortura para castigar escravos, o que reflete a noção de empenho, sacrifício e tortura para se alcançar determinados objetivos através do trabalho (BÚRIGO, 1997, p. 53).

A dinâmica Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi exposta na década de 1970, pelo professor Lois Davis, quando desenvolvia um projeto sobre desenhos e cargos. Para ele o conceito de QVT referiu-se à preocupação com o bem estar geral e à saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas (CHIAVENATO, 1999).

Sob a visão de Chiavenato (2008, p. 27)

desde que o nosso velho ancestral Adão resolveu contrariar as recomendações do criador, o trabalho tem sido uma constante na existência do ser humano. Ao longo de toda história da humanidade sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral (...), quem trabalha, para quem, quem faz a guerra para quem, quem é escravo de quem, quem é o dominador, quem é o chefe e coisas do gênero, mostram que o trabalho vem sendo desempenhado por múltiplas formas e diferentes tipos e usos.

Atualmente a estratégia de Qualidade de Vida no Trabalho, envolve além dos aspectos físicos e mentais, os aspectos psicológicos do local de trabalho.

Na concepção de Davis e Newstrom (2004, p. 7)

o interesse sobre as pessoas no trabalho foi despertado por Fred Taylor nos Estados Unidos, no começo de 1900. Ele é frequentemente chamado “o pai da Administração científica”, e as modificações que trouxe para a administração desbravaram o caminho para o desenvolvimento posterior do comportamento organizacional. Provavelmente, o seu trabalho contribuiu para aperfeiçoar o reconhecimento e a produtividade para os trabalhadores da indústria. Ele assinalou que assim como existe uma melhor máquina para o trabalho, também existem maneiras melhores das pessoas executarem suas atividades. Com certeza, o objetivo era ainda a eficiência técnica, mas pelo menos a administração foi despertada para a importância de um de seus recursos negligenciados até então.

Ainda conforme os autores

O ponto mais forte do comportamento organizacional é a sua natureza interdisciplinar. Integra as ciências comportamentais e outras ciências sociais que podem contribuir para o campo. Ele tira dessas disciplinas quaisquer ideia que aprimorarão os relacionamentos entre as pessoas e as organizações. Sua natureza interdisciplinar é semelhante à medicina que utiliza-se das ciências físicas, biológicas e sociais dentro de uma prática médica operante (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 7).

Segundo Chiavenato (2003, p. 62),

a eficiência no trabalho depende não só do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também do conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador diminuindo a fadiga. “A adoção de programas de qualidade de vida e promoção de saúde proporcionam ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor autoimagem e melhor relacionamento.

## 2.6.2 Modelos de QVT

De acordo com Chiavenato, (2004, p. 449)

o desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT, se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à má vontade, ao declínio da produtividade, à comportamentos contraproducentes, como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc. A qualidade

do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, nos quais as pessoas tendem a aumentar as suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Ainda Chiavenato (2004, p. 449- 450), considera que “a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização”,

### 2.6.2.1 Modelo de Walton

No quadro 2 abaixo, observa-se o modelo de *Walton*, referentes à QVT

FATORES DE QVT	DIMENSÕES
1. Compensação justa e adequada	1-Renda (salário) adequada ao trabalho 2-Equidade interna (contabilidade interna) 3-Equidade (compatibilidade externa)
2. Condições de saúde e segurança no trabalho	4- Jornadas de trabalho 5- Ambiente físico (seguro e saudável)
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	6-Autonomia 7-Significado da tarefa 8-Identidade da tarefa 9-Variedade de habilidades 10-Retroação e retroinformação
4- Oportunidades de crescimento e segurança	11- Possibilidades de carreira 12- Crescimento profissional 13-Segurança do emprego
5. Integração social na organização	14-Igualdade de oportunidades 15 - Relacionamentos interpessoais e grupais 16-Senso comunitário
6. Garantias Constitucionais	17-Respeito às leis e direitos trabalhistas 18-Privacidade pessoal 19-Liberdade de expressão 20-Normas e rotinas claras das organizações
7. Trabalho e espaço total de vida	21-Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	22-Imagem da empresa 23- Responsabilidades sociais pelos produtos/ serviços 24-Responsabilidade social pelos empregados

**Quadro 2** - Fatores de QVT

**Fonte:** Walton *apud* Chiavenato (2005, p. 452).

Já estão surgindo novos paradigmas de modos de vida e também a construção de novos valores relativos às demandas de qualidade de vida no trabalho o que estrutura vários segmentos da sociedade: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia. Tais contribuições identificam dois movimentos na gestão de qualidade de vida: um refere à compreensão, respeito do estresse e das doenças relacionadas

às condições de trabalho, e o outro, à qualidade total a qual abrange não somente processos e produtos, mas o universo global da organização visando concretizar mais resultados (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 296).

Na mesma linha de pensamento, Limongi-França (2004, p. 39) afirma que

no decorrer da vida trabalhista, os trabalhadores enfrentam inúmeros desafios, risco-operacional, doenças relacionadas ao ambiente de trabalho e outros fatores perturbadores à saúde, que trazem desconforto e restringem a participação dos trabalhadores nas atividades sócio-familiares, os quais são potencializadores de doenças e diminuidores da qualidade de vida. Ritmos de produção, mecânicos, repetição de ciclo de trabalho, locais de trabalho não compatíveis com as necessidades, pausas de descanso insuficientes e horários irregulares, comprometem a condição de vida do trabalhador.

Portanto, é necessária qualidade no que se faz, já que um terço de nossas vidas é dedicado à uma empresa e não se deve realizar tarefas apenas por obrigação, isso de acordo com Rodrigues (1994, p. 301).

#### 2.6.2.2 Modelo de Lawer e Nadler

Em seus trabalhos sobre motivação, Lawer encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas o desempenho, mas também outros tipos de comportamento, como o companheirismo e a dedicação. A organização apesar do resultado óbvio verificou que o dinheiro tem apresentado pouco potencial motivacional em virtude da sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações (CHIAVENATO, 2008, p.103).

No quadro 3 abaixo, observa-se o modelo de *Lawer e Nadler*, referentes à QVT.

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICA OU VISÃO
QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigasse como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas ao mesmo tempo buscava-se trazer melhorias tanto para o empregado como a direção.
QVT como um método(1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. A QVT era vista como sinônimo de grupo autônomos de trabalho, enriquecendo de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “Administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentes ditos como ideais de movimento de QVT.
QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceias contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

**Quadro 3** – Evolução do conceito de QVT

**Fonte:** VASCONCELOS ( 2001, p. 24)

Em seu posicionamento Chiavenato (2008, p. 24) ressalta que

é dentro desse mundo em contínua mudança e transformação, que a gestão de pessoas representa a maneira pela qual as organizações procuram lidar com as pessoas em conjunto e em plena era de transformação, não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidades e de iniciativas e dotados de habilidades e de conhecimento que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria.

### 2.6.2.3 Modelo de Hackman e Oldham

De acordo com Robins (2010, p. 233)

os indivíduos com elevada necessidade de crescimento podem estar mais propensos a experimentar os estados psicológicos mais críticos, e a responder a eles positivamente quando seus trabalhos são valorizados do que seus colegas com baixa necessidade de crescimento e desenvolvimento.

A maioria das evidências ao suporte desse modelo é da presença de um conjunto de características do trabalho - variedade, identidade, significância autonomia - de fato gera um desempenho superior e mais satisfatório, contudo além da necessidade de crescimento do funcionário, outras variáveis como a percepção do empregado a respeito de sua carga de trabalho comparado a dos outros, podem também atenuar a relação entre as dimensões essenciais de trabalho e resultados pessoais e profissionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os Procedimentos Metodológicos utilizados no trabalho – delineamento da Pesquisa, Variáveis, População e Amostra, Plano de Coleta de Dados e Análise dos Dados.

Conforme Diehl e Tatim (2004), a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnica.

A definição para metodologia é dada por Diehl e Tatim (2004, p. 47) como sendo ”o estudo e avaliação de diversos métodos, com a finalidade de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

#### 3.1 DELINEAMENTO

Tendo em vista a necessidade de analisar os fatores do ponto de vista empírico, buscando avaliar o sistema utilizado pela empresa, bem como propor sugestões à mesma, o procedimento técnico escolhido foi o estudo de caso que, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 61) “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

Segundo Gil (2009, p. 54)

o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biométricas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Segundo o propósito, é um estudo de avaliação formativa no qual de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 53) tem como objetivo “melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos,

implicando em um diagnóstico do sistema atual e dá sugestões para sua reformulação, requerendo uma certa familiaridade com o tema.” A partir deste propósito foi possível apresentar sugestões para melhorias dos resultados.

De acordo com Gil (2009, p. 43), o delineamento da pesquisa

refere-se a um planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto à previsão de análise e interpretação de coleta dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados e suas formas de controle das variáveis envolvidas.

A pesquisa utilizada neste trabalho possui algumas formas de delineamento. Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2009, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

No entender de Diehl e Tatim (2004, p. 53), “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” Gil (2009) complementa que a pesquisa exploratória é uma das que são menos rígida nos procedimentos e se refere a um tema pouco explorado, que busca uma visão geral de determinado fato.

Sendo assim, entende-se ser descritiva pois descreve as características que foram percebidas na pesquisa para entender os padrões de qualidade de vida. Para tanto, foi utilizado o Modelo de Walton para apurar a QVT no supermercado Cotrisal de Rondinha/RS.

Quanto à abordagem de dados, trata-se de uma pesquisa quantitativa. A partir do conceito básico de Diehl e Tatim (2004, p. 51), “a pesquisa quantitativa revela dados de uso da quantificação tanto na coleta quanto no trabalho das informações, possibilitando uma margem de segurança maior.”

Quanto ao propósito da pesquisa, entende-se que foram definidos pela pesquisa diagnósticos, a qual “tem como meta diagnosticar uma situação organizacional geralmente não acarretam custos muito altos, mas são dificultadas pela questão da confidencialidade dos dados ou pela desconfiança do empresário, que tem de abrir informações para os estagiários.” (DIEHL E TATIM, 2004, p. 57)

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Segundo Gil (2009, p. 36) o conceito de variável refere-se “à tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo casos particulares ou as circunstâncias.”

A definição de termos e variáveis são as definições gerais e operacionais das variáveis relacionadas ao problema em estudo. De acordo com Marconi e Lakatos (2008, p 139) variáveis é uma classificação ou medida, uma quantidade que varia e um conceito operacional que contem ou apresenta valores.

Dentre as variáveis, apresentam-se as seguintes:

- **Compensação justa e adequada:** relaciona-se a remuneração recebida pelo trabalhador em troca da realização de seu trabalho, nada mais é que a justiça de equilíbrio entre as remunerações dentro das organizações e o equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho.

- **Ambiente e Condições trabalho:** requerem a saúde e ao ambiente físico em que o trabalhador esta inserido, envolve as dimensões, jornadas de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem estar das pessoas.

- **Uso e desenvolvimento da capacidade humana:** relativo às oportunidades que o trabalhador possui para utilizar no seu cotidiano o seu conhecimento e suas aptidões profissionais,

- **Oportunidade de crescimento e segurança:** compreende as oportunidades que a organização oferece ao trabalhador para seu crescimento e desenvolvimento pessoal e para sua segurança no trabalho, visa proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura.

- **Integração social na organização:** visa mensurar a integração social e a ausência de diferenças entre os trabalhadores, elimina as barreiras hierárquicas marcantes, trata do apoio mútuo, franqueza interpessoal e a ausência de preconceito.

- **Constitucionalismo:** garante o respeito da organização em relação aos direitos dos trabalhadores, refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização que analisam os direitos e deveres do trabalhador.

- **Trabalho e espaço total de vida:** trata-se do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador. Ou seja, do equilíbrio entre a jornada de trabalho, viagens e a convivência com a família e seu lazer.

- **Relevância social do trabalho:** refere-se a percepção do trabalhador sobre a organização que trabalha, descreve que o trabalho deve ser uma atividade social que traga para a sociedade, e para a própria pessoa, orgulho de tê-lo realizado.

No entendimento de Chiavenato (2004, p. 367) a qualidade de vida no trabalho envolve fatores como

a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidades de participar.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho faz parte da gestão de pessoas. O estudo sobre Qualidade de Vida Total tem o sentido de identificar as necessidades das pessoas de um ambiente de trabalho e busca torná-lo satisfatório nas organizações.

### 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

Vergara (2007, p. 50) explica que a população é um “conjunto de elementos que podem ser empresas, produtos e pessoas que possuem características que serão o objetivo de estudo”.

No entendimento de Diehl e Tatim (2004, p. 64) “população é o conjunto de elementos que pode ser mensurável em relação às variáveis que se deseja analisar, e a amostra é uma porção selecionada desta população.” Essas informações são muito importantes para se alcançar os objetivos da pesquisa.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 64) a amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada.

Neste estudo, o universo da pesquisa coincide com a amostra, pois será feita com os 15 colaboradores e os 2 gestores e todos irão participar da pesquisa num total de 17 pessoas.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados retrata o desenvolvimento do trabalho, sendo a fase mais importante deste estudo. O plano de coleta de dados é muito importante, pois é através dele que coletam-

se as informações e obtêm-se as respostas que possibilitarão um diagnóstico para a organização.

Os dados foram coletados nos meses de agosto a outubro de 2014, conforme a disponibilidade de tempo. O processo foi desenvolvido em etapas, iniciando com a abordagem dos colaboradores, seguindo com os gestores da unidade envolvida.

Neste estudo, foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário. Para Gil (2009, p. 128) questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentada por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Conforme Marconi e Lakatos (2008), o questionário deve ser respondido sem a presença do entrevistador, sendo que deve ter juntado ao questionário uma nota explicando a natureza da pesquisa, e importância nas respostas obtidas.

Os questionários para levantamento dos dados (ANEXOS A e B) são compostos por 37 (trinta e sete) questões fechadas, as quais foram aplicadas no período de agosto a outubro de 2014. Com apresentação em escala, onde os gestores e colaboradores deveriam marcar somente uma das alternativas apresentadas quanto à afirmação das questões, podendo escolher entre: (5) muito bom, (4) bom, (3) regular, (2) fraco e (1) muito fraco.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Gil (2009, p. 54) afirma que a análise dos dados tem por objetivo “organizar e resumir os dados, de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Já a interpretação tem por objetivo “a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

Os dados serão coletados de forma consistente, visando à veracidade do trabalho proposto, e a apresentação dos resultados obtidos. Com a análise e interpretação dos dados alcançar as conclusões adequadas. A pesquisa deve ser mantida numa atmosfera de cordialidade e de amizade (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 200).

Após a coleta de dados, é necessário a análise dos mesmos. A análise consiste na verificação das variáveis, das explicações e especificações do objeto em estudo (DIEHL; TATIM, 2004).

Na elaboração da análise são utilizados três requisitos: a interpretação da qual se verifica as variáveis para aprimorar seus conhecimentos sobre o assunto; a explicação para compreender de forma mais clara sua origem e a especificação para avaliar as variáveis (MARCONI; LAKATOS, 2008).

A análise foi realizada da seguinte maneira: após a tabulação dos resultados foi realizada a média ponderada de cada pergunta, onde pegamos o número de respondentes de cada questão e foi multiplicado pelo número respectivo na escala de 1 a 5. Após a multiplicação foi realizada a soma dos valores e a divisão pelo número de colaboradores, o que gerou uma média ponderada para cada pergunta. Essas médias foram somadas e novamente divididas pelo número de perguntas, o que gerou a média aritmética da variável, onde se pode analisar os conteúdos e desenvolver conclusões e sugestões sobre qualidade de vida na empresa.

Segundo Oliveira (2002, p. 191) a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser “estabelecidas” de acordo com suas propriedades relacionais de causa-efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo será apresentada a organização onde aconteceu o estudo, os resultados da pesquisa e suas respectivas análises de acordo com as variáveis deste estudo. Em um segundo momento serão apresentadas algumas sugestões, a fim de minimizar as carências e diminuir os pontos frágeis e negativos da instituição.

### **4.1 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO**

A história do cooperativismo recente guarda relação com a distribuição de renda em contraposição ao Capitalismo Industrial em meados do século XIX. Em 1844, os tecelões de Rochdale, Inglaterra, ao perderem seus postos de trabalho com a Revolução Industrial, se uniram para comprar alimentos mais baratos diretamente dos produtores, eliminando os intermediários (ZENI, 2008).

A ideia é antiga, mas os princípios norteadores deste ideal não sofreram mudanças em sua essência. A iniciativa possuía como fundamento a participação permanente de todos os membros sócios, cada um dentro de sua atividade profissional, negociava suas funções diretamente com seus eventuais tomadores de serviços. Poucos anos depois aquela que começara pequena, já contava com aproximadamente 1.400 associados em constantes atividades (ZENI, 2008).

O grande objetivo da união cooperativa, segundo Magri (2010) era organizar as pessoas coletivamente a partir de interesses comuns, intervir em processos produtivos como forma de organização econômica, para melhorar os ganhos e, conseqüentemente, a vida das pessoas. O grande diferencial desta forma de organização econômica, desde o seu princípio, foi aliar a união das pessoas, criando uma consciência coletiva, com a organização produtiva, visando construir novas relações de trabalho e uma sociedade embasada nos princípios de solidariedade, em busca do bem-estar econômico e social.

Para Zeni (2008) o homem é, por natureza, um ser social. A necessidade de ajuda mútua é uma condição de vida humana desde os primórdios da civilização. A cooperação entre as pessoas permite que cada qual possa desenvolver-se, resultando no crescimento do próprio grupo social.

#### 4.2 A EMPRESA ESTUDADA

No contexto do cooperativismo, agricultores da Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Sarandi, fundaram no dia 15 de agosto de 1957, a Cooperativa Triticola Sarandi Ltda. – Cotrisal. A intenção na criação da Cooperativa era armazenar as safras de trigo proveniente das lavouras e, também, obter melhores preços na hora de comercializar estes cereais (COTRISAL, 2014).

A Cotrisal foi crescendo, conquistando a confiança da comunidade e dos produtores, que apostavam na Cooperativa para encontrar mecanismos e suporte para o seu próprio crescimento (COTRISAL, 2014).

Com empreendedorismo de seus administradores, tendo sempre em evidência os princípios do cooperativismo, a Cotrisal foi se expandindo e está presente, atualmente, em 23 municípios, com 28 filiais. Conta hoje com 9.130 associados e cerca de 20 mil clientes e fornecedores (COTRISAL, 2014).

Possui 1.115 colaboradores que auxiliam direta e indiretamente no atendimento aos cooperados, dando ênfase ao corpo técnico, composto por 83 profissionais, entre Técnicos em Agropecuária, Médicos Veterinários e Engenheiros Agrônomos, que estão no campo, ao lado do agricultor nos 365 dias do ano, auxiliando na assimilação de tecnologia, no aumento da produtividade, em especial nas culturas de soja, milho, trigo e leite (COTRISAL, 2014).

Para conduzir o seu destino, a Cotrisal conta com 15 Conselheiros de Administração, onde se destacam a Diretoria Executiva, composta por Presidente e Vice-presidente. Há também o Conselho Fiscal, composto por 3 conselheiros efetivos e 3 suplentes, além de 188 líderes presentes nas comunidades (COTRISAL, 2014).

Contando com capacidade estática de armazenagem de 8.800 milhões de sacas de grãos, a Cotrisal abrange uma área agricultável de 250.000 hectares nos municípios da área de abrangência. Além disso, dispõe de 15 lojas de Supermercados, lojas de Pecuária, Lar & Construção, Insumos Agrícolas, Peças, Ferragens, Implementos Agrícolas, Unidade de

Beneficiamento de Sementes, Fábrica de Rações, Moinho de Trigo e Unidade de Recebimento de Leite (COTRISAL, 2014).

A Cotrisal é uma Cooperativa que tem uma história de sucesso, idônea e sólida, que supera as dificuldades, se reestrutura constantemente para se adaptar aos desafios do ambiente. Constantemente ocupa as posições de destaque no setor em que atua devido aos números que alcança (COTRISAL, 2014).

A Cotrisal tem a formatação de seu organograma estabelecido por unidades de negócio. Cada unidade dentro de sua área de atuação. Conforme definido por Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 186) “uma unidade de negócio é um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferentes dos de outros subsistemas organizacionais da empresa”.

A Cotrisal (2014) possui suas diretrizes estabelecidas conforme Balanço Social, onde está descrito o negócio onde a Cooperativa está inserida, sua Missão, Visão e Valores:

- Negócio - Comércio e serviços no agronegócio.
- Missão - Atuar no agronegócio, gerando desenvolvimento tecnológico, econômico e financeiro aos sócios e colaboradores, com responsabilidade social e ambiental.
- Visão - Ser o principal agente do desenvolvimento do agronegócio, aumentando a satisfação dos associados, colaboradores e comunidade.
- Valores - ética, presteza, confiabilidade, profissionalismo, participação na sociedade, conscientização ambiental, ações para o cooperativismo e rentabilidade nos processos.

A Cotrisal conta com 6 unidades de negócio e 4 unidades de apoio, conforme apresentado no Organograma Geral da Cotrisal. ( ANEXO C).

A pesquisa foi realizada na unidade de supermercado na filial de Rondinha, onde foram pesquisados 15 colaboradores e 2 gestores da mesma.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa são expostas as análises, obtidas da pesquisa. A primeira parte é a caracterização dos colaboradores e gestores respondentes e, a segunda parte corresponde à identificação das variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho, constando os resultados e análises dos colaboradores e dos gestores.

Para melhor entendimento, o perfil dos respondentes foi dividido em três tabelas: faixa etária, gênero e escolaridade, para colaboradores e gestores, com suas respectivas análises.

**Tabela 1- Faixa etária**

<b>Faixa etária</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Gestores</b>
15 a 20 anos	4	
21 a 25 anos	6	1
26 a 35 anos	2	1
36 a 45 anos	2	
46 a 55 anos	1	
<b>Total dos respondentes</b>	<b>15</b>	<b>2</b>

**Fonte:** Dados primários – agosto /2014.

Percebe-se que a faixa etária predominante dos colaboradores é de 21 à 25 anos e sequentemente de 15 à 20 anos, pois hoje as redes de supermercados abrem oportunidades para o primeiro emprego, com projetos de jovem aprendiz que proporciona a entrada de muitos jovens para o mercado de trabalho. Os gestores têm faixa etária entre 21 a 35 anos.

**Tabela 2 – Gênero**

<b>Gênero</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Gestores</b>
Feminino	7	
Masculino	8	2
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>2</b>

**Fonte:** Dados primários – agosto/2014.

O gênero masculino predominou com uma pequena diferença para os colaboradores. Já os gestores são os dois do gênero masculino.

**Tabela 3 – Grau de escolaridade**

<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Gestores</b>
Fundamental incompleto		
Fundamental completo		
Ensino Médio incompleto	1	
Ensino Médio completo	9	
Superior incompleto	4	
Superior completo	1	
Pós-graduação em andamento		
Pós graduação completa		2
<b>Total dos respondentes</b>	<b>15</b>	<b>2</b>

**Fonte:** Dados primários – agosto/2014.

A escolaridade é de suma importância para o crescimento profissional, porém a maioria, 9 colaboradores têm apenas Ensino Médio completo, 4 colaboradores estão cursando o Ensino Superior e apenas 1 tem o Ensino Superior completo.

Os gestores ambos possuem Pós-graduação completa. É indispensável para estes profissionais da área de gestão terem uma escolaridade mais elevada, pois precisam contar com a experiência e estudo para superar os problemas da área.

Nas tabelas a seguir são mostradas as respostas dos gestores e dos colaboradores referentes à QVT, obtidas na pesquisa e suas respectivas análises. As questões foram divididas a partir das oito variáveis do modelo de Walton, a saber: compensação justa e adequada; ambiente e condições de trabalho; desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade de crescimento e segurança; integração social; constitucionalismo; trabalho e o espaço total de vida e relevância social no trabalho. Para fins de melhorar a visualização do que pensam os gestores e os colaboradores, sobre de cada uma das variáveis, optou-se em apresentar a pesquisa por dimensões do público estudado e depois a apresentação de diagnóstico.

As tabelas 4 e 5 apresentam as respostas dos gestores e dos colaboradores correspondente à variável da compensação justa e adequada. Essa variável é composta de três questões que se referem ao salário recebido, diferenças salariais e também sobre a remuneração comparada com o mercado de trabalho.

**Tabela 4** - Compensação justa e adequada (gestores)

Questões	
- O salário que recebe lhe dá condições para uma vida adequada	4,50
-Há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade	1,50
-Sua remuneração é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho	3,00
<b>MÉDIA</b>	<b>3,00</b>

**Fonte:** Dados primários – agosto/2014.

De acordo com a tabela 4, a média aritmética das médias ponderadas para a variável, compensação justa e adequada para os gestores ficou em 3,00, a média ponderada mais alta foi 4,50 da pergunta “O salário que recebe lhe dá condições para uma vida adequada”, em segundo lugar com 3,00 referente a pergunta “Sua remuneração é inferior se comparada com a

categoria no mercado de trabalho” , e o item mais baixo desta variável ficou por conta da pergunta “Há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade” com 1,50.

Na visão dos gestores, os salários pagos dá sim condições para uma vida adequada, pois há uma política de cargos e salários. Porém percebe-se que precisa ser revista a questão da diferença entre profissionais que realizam a mesma atividade.

A compensação é a área que lida com a recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais. É basicamente uma relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização. Cada empregado transaciona com seu trabalho para obter recompensas financeiras ou não (CHIAVENATO, 2004, p. 299).

**Tabela 5** - Compensação justa e adequada (colaboradores)

Questões	
- O salário que recebe lhe dá condições para uma vida adequada	3,33
- Há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade	3,73
- Sua remuneração é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho	3,00
<b>MÉDIA</b>	<b>3,35</b>

**Fonte:** Dados primários – agosto/2014.

De acordo com a tabela 5, a média aritmética das médias ponderadas para a variável, compensação justa e adequada para os colaboradores ficou em 3,35, a média ponderada mais alta foi 3,73 da pergunta “Há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade”, em segundo lugar porém, abaixo da média com 3.33 referente a pergunta “O salário que recebe lhe dá condições para uma vida adequada” , e o item mais baixo desta variável ficou por conta da pergunta “Sua remuneração é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho” com 3,00.

Pode-se perceber que na visão dos colaboradores não há uma diferenças nos salários entre profissionais que estão exercendo a mesma função na organização, porém o salário que recebem não está dando total condição de vida, e percebem que a renumeração não está dentro dos padrões comparada a outros profissionais no mercado de trabalho.

Com base nas afirmações de Chiavenato (2008, p. 260), pode-se dizer que o salário é “a contraprestação pelo trabalho desenvolvido, as pessoas imponham parte de seus esforços, em uma atividade diária, com níveis de desempenho para em troca receber o salário.” É o salário que permite satisfazer os desejos e necessidades dos colaboradores, pois proporciona poder aquisitivo para se alcançar os objetivos.

A seguir, as tabelas 6 e 7, apresentam as respostas dos gestores e dos colaboradores às questões relacionadas à variável ambiente e condições de trabalho, onde são avaliadas as condições de saúde e segurança oferecidas aos colaboradores, qualidade e quantidade de materiais oferecidos para realização das tarefas, estresse e excesso de trabalho.

**Tabela 6 - Ambiente e condições de trabalho (gestores)**

<b>Questões</b>	
- Oferece condições de saúde e segurança	2,50
- Oferece quantidade e qualidade de bons materiais para a realização do seu trabalho	4,00
- O trabalho realizado por você ocasiona stress	4,00
- As horas trabalhadas são suficientes para realizar suas tarefas	4,50
<b>MÉDIA</b>	<b>3,75</b>

**Fonte:** Dados primários – agosto/2014.

Observando a tabela 6, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, ambiente e condições de trabalho para os gestores ficou em 3,75, a média ponderada mais alta foi 4,50 da pergunta “As horas trabalhadas são suficientes para realizar suas tarefas”, em seguida acima da média com 4,00 as perguntas “Oferece quantidade e qualidade de bons materiais para a realização do seu trabalho” e “O trabalho realizado por você ocasiona stress” e o item mais baixo desta variável ficou por conta da pergunta “Oferece condições de saúde e segurança” com 2,50.

Analisando a variável do ambiente e condições de trabalho, percebe-se que as horas trabalhadas são suficientes para realização das atividades propostas, que são dadas quantidade e qualidade nos materiais para realização de trabalho proposto para os mesmos, e que o trabalho realizado não ocasiona stress, porém existe uma deficiência no que diz respeito as condições de saúde e segurança que são oferecidas pela empresa.

Segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas (CHIAVENATO, 2004, p. 352). Isso acaba afetando negativamente a organização ao interferir na qualidade e quantidade no trabalho, com o aumento das queixas, reclamações e rotatividade de colaboradores.

**Tabela 7 - Ambiente e condições de trabalho (colaboradores)**

<b>Questões</b>	
- Oferece condições de saúde e segurança	4,06
- Oferece quantidade e qualidade de bons materiais para a realização do seu trabalho	4,33
- O trabalho realizado por você ocasiona stress	3,41
- As horas trabalhadas são suficientes para realizar suas tarefas	4,20
<b>MÉDIA</b>	<b>4,00</b>

**Fonte:** Dados primários – agosto/2014.

Observando a tabela 7, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, ambiente e condições de trabalho para os colaboradores ficou em 4,00, a média ponderada mais alta foi 4,33 da pergunta “Oferece quantidade e qualidade de bons materiais para a realização do seu trabalho” em segundo também acima da média com 4,20 a pergunta “As horas trabalhadas são suficientes para realizar suas tarefas”, seguindo acima da média com 4,06 a pergunta “Oferece condições de saúde e segurança” e o item mais baixo desta variável ficou por conta da pergunta “O trabalho realizado por você ocasiona stress” com 3,41.

Avaliando as respostas dos colaboradores na variável ambiente e condições de trabalho percebe-se que a empresa oferece condições de saúde e segurança, pode-se perceber que existe uma sintonia no que estes sentem em relação ao seu ambiente de trabalho. Relatam que há qualidade nos materiais utilizados na empresa, e as horas trabalhadas são suficientes para desempenhar suas atividades. Porém o stress é um problema que atinge os colaboradores, dependendo do cargo que exerce, a responsabilidade pode ocasionar maior desgaste mental.

A higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas (CHIAVENATO, 2004, p. 348).

As tabelas 8 e 9 contêm questões relacionadas à variável de uso e desenvolvimento da capacidade humana, onde os gestores e os colaboradores foram questionados com relação à sua autonomia; interesse da organização na implantação das sugestões dos colaboradores; responsabilidade, bom desempenho e qualidade do trabalho executado; utilização dos conhecimentos e habilidades e, por fim, avaliação dos resultados dos trabalhos desempenhados.

**Tabela 8** - Uso e desenvolvimento da capacidade humana (gestores)

Questões	
- Têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce	2,50
- Por parte da direção que eles têm interesse em implantar as sugestões que você faz	3,00
- Percebe que a instituição delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam	4,00
- O trabalho que desenvolve permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui	3,00
- A direção avalia os resultados e processos do trabalho	4,00
<b>MÉDIA</b>	<b>3,30</b>

Fonte: Dados primários – agosto/2014.

De acordo com a tabela 8, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, uso e desenvolvimento da capacidade humana para os gestores ficou em 3,30, a média ponderada mais alta foi 4,00 das perguntas “Percebe que a organização delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam”, “A direção avalia os resultados e processos do trabalho” em seguida abaixo da média com 3,00 as perguntas “O trabalho que desenvolve permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui”, “Por parte da direção que eles têm interesse em implantar as sugestões que você faz” e o item mais baixo desta variável ficou por conta da pergunta “Têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce” com 2,5.

Observando a tabela da variável do uso e desenvolvimento da capacidade humana, percebe-se que a instituição delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam, e sim a direção avalia os resultados e processos do trabalho. Por outro lado, a direção em partes não apresenta interesse em implantar sugestões, consideram também que cada um é responsáveis pelo trabalho e por fazem o resultado. Os trabalhos realizados permitem em partes a utilização de conhecimentos, experiências e habilidades que possuem, mas o esforço de fazer acontecer essas habilidades só depende deles para o resultado da filial. Os mesmos apontam que possuem pouca autonomia para resolução dos problemas, visto que muitos dos problemas enfrentados precisam de avaliação criteriosa das partes para evitar ainda mais transtornos.

**Tabela 9** - Uso e desenvolvimento da capacidade humana (colaboradores)

<b>Questões</b>	
- Têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce	4,00
- Por parte da direção que eles têm interesse em implantar as sugestões que você faz	4,06
- Percebe que a instituição delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam	4,60
- O trabalho que desenvolve permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui	4,46
- A direção avalia os resultados e processos do trabalho	4,40
<b>MÉDIA</b>	<b>4,30</b>

Fonte: Dados primários – agosto/2014.

De acordo com a tabela 9, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, uso e desenvolvimento da capacidade humana para os colaboradores ficou em 4,30, a média ponderada mais alta foi 4,60 das perguntas “Percebe que a instituição delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam”. Em segundo lugar com 4,46 a pergunta “O trabalho que desenvolve permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui”, em seguida também acima da meda a pergunta “A direção avalia os resultados e processos do trabalho” com média 4,40, em seguida abaixo da média com 4,06 a pergunta “Por parte da direção que eles têm interesse em implantar as sugestões que você faz” e o item mais baixo desta variável ficou por conta da pergunta “Têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce” com 4,00.

Observando a tabela da variável do uso e desenvolvimento da capacidade humana, na opinião dos colaboradores a cooperativa delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam, o trabalho que desenvolvem permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui e se faz avaliações dos resultados para que cada colaborador saiba de seu desempenho e da utilização de suas habilidades. Por outro lado, há pouco interesse nas questões se direção tem interesse em implementar as sugestões propostas e a autonomia.

Para Chiavenato (2004, p. 259) “avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de algumas pessoas”.

As tabelas 10 e 11 apresentam quatro questões que dizem respeito à variável da oportunidade de crescimento e segurança. Os gestores e os colaboradores foram questionados quanto ao reconhecimento e valorização dos colaboradores, chances de promoção, incentivo aos estudos, e ainda demissão.

**Tabela 10** - Oportunidade de crescimento e segurança (gestores)

<b>Questões</b>	
- A direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas	4,00
- Têm chances de promoção	4,50
- Incentiva os colaboradores a continuarem seus estudos	4,00
- Somente demite caso tenha motivos justos	3,50
<b>MÉDIA</b>	<b>4,00</b>

**Fonte:** Dados primários – agosto/ 2014.

De acordo com a tabela 10, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, oportunidade de crescimento e segurança para os gestores ficou em 4,00, a média ponderada mais alta foi 4,50 da pergunta “Têm chances de promoção” em seguida com média 4,00 as perguntas “A direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas”, “Incentiva os colaboradores a continuarem seus estudos” e o item mais baixo desta variável foi a pergunta “Somente demite caso tenha motivos justos” com média 3,50.

Analisando o tabela 11, pode-se observar que os gestores reconhecem e valorizam os acertos dos colaboradores, bem como os mesmos possuem grandes chances de promoção, porém cada um trilha seu caminho, há incentivo para os colaboradores continuarem a estudar. Já a questão das demissões com motivos justos ficou abaixo da média.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman, (2003, p. 197) há várias formas de uma empresa contribuir para o desenvolvimento de carreira de um funcionário e, ao mesmo tempo, atender suas necessidades de RH. A empresa pode, certamente, ser uma força positiva no processo de desenvolvimento, mas a responsabilidade primária para o crescimento de carreira pessoal ainda é do indivíduo.

Ainda conforme Chiavenato (1995), o termo "motivação" envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

**Tabela 11** - Oportunidade de crescimento e segurança (colaboradores)

<b>Questões</b>	
- A direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas	4,26
- Têm chances de promoção	4,40
- Incentivam os colaboradores a continuar seus estudos	4,26
- Somente demite caso tenha motivos justos	4,13
<b>MÉDIA</b>	<b>4,26</b>

**Fonte:** Dados primários – agosto/2014.

De acordo com a tabela 11, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, oportunidade de crescimento e segurança para os colaboradores ficou em 4,26, a média ponderada mais alta foi 4,40 da pergunta “Têm chances de promoção” em seguida com média 4,26 as perguntas “A direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas”, “Incentiva os colaboradores a continuarem seus estudos” e o item mais baixo desta variável foi a pergunta “Somente demite caso tenha motivos justos” com média 4,13.

Analisando a tabela com as respostas dos colaboradores em relação às oportunidades de crescimento e segurança, a maioria aponta que os superiores reconhecem e valorizam seus acertos que há chances de promoção e oportunidades de crescimento. Outro ponto positivo, é o incentivo para os colaboradores continuarem a estudar. Porém apresentam que as demissões não ocorrem somente quando há motivos.

As tabelas 12 e 13 dizem respeito à variável de integração social na organização, onde os gestores e os colaboradores foram questionados sobre a existência de preconceito na organização; justiça nas tomadas de decisões; ética, relacionamento e espírito de comprometimento e colaboração.

**Tabela 12-** Integração social na organização (gestores)

<b>Questões</b>	
- Na instituição que trabalha existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros	1,00
- Percebe que as decisões tomadas pelos gestores são justas	4,00
- Percebe que a instituição procura manter a ética com os seus colaboradores	3,50
- Considera que há um bom relacionamento entre colaboradores e gestores	3,50
- Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas	4,50
<b>MÉDIA</b>	<b>3,30</b>

**Fonte:** Dados primários – agosto/2014.

Observando a tabela 12, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, integração social na organização para os gestores ficou em 3,30, a média ponderada mais alta foi 4,50 da pergunta “Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas”, em segundo com média 4,40 a pergunta “Percebe que as decisões tomadas pelos gestores são justas” em seguida também acima da média com 3,50 as perguntas “Percebe que a instituição procura manter a ética com os seus colaboradores”, “Considera que há um bom relacionamento entre colaboradores e gestores” e o item com a média menor dessa variável foi a pergunta “Na instituição que trabalha existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros” com 1,00.

Na demonstração da tabela acima, de acordo com o entendimento dos gestores, os mesmos apontam que não existe preconceito em relação à cor, raça, sexo, religião, nacionalidade entre outros. Em relação a tomada de decisões acham justa, afirmam que as decisões tomadas pela empresa são éticas. Há um bom relacionamento com os colegas e espírito de comprometimento entre os colaboradores.

Os benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiadas parcialmente ou totalmente pela organização. Quase sempre não são pagos diretamente pelas pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 335).

**Tabela 13** - Integração social na organização (colaboradores)

<b>Questões</b>	
- Na instituição que trabalha existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros	1,50
- Percebe que as decisões tomadas pelos gestores são justas	4,00
- Percebe que a empresa procura manter a ética com os seus colaboradores	4,46
- Considera que há um bom relacionamento entre colaboradores e gestores	4,66
- Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas	4,53
<b>MÉDIA</b>	<b>3,83</b>

**Fonte:** Dados primários – agosto/2014.

Observando a tabela 13, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, integração social na organização para os colaboradores ficou em 3,83, a média ponderada mais alta foi 4,66 da pergunta “Considera que há um bom relacionamento entre colaboradores e gestores” em segundo com média 4,53 a pergunta “Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas”, seguindo com 4,46 também acima da média a pergunta “Percebe que a instituição procura manter a ética com os seus colaboradores” em seguida com 4,00 a perguntas, “Percebe que as decisões tomadas pelos gestores são justas” e o item com a média menor dessa variável foi a pergunta “Na instituição que trabalha existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros” com 1,50.

Levando em consideração os resultados obtidos em relação se existe preconceito, constatou-se que não há, com raça, cor, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida. Grande maioria respondeu que consideram as atitudes do gestor justas e ética. Em um relacionamento com os colegas, a concordância total predominou, levando em consideração o particular de cada um e a maneira de agir, se o relacionamento só é profissional ou se há uma amizade fora do ambiente de trabalho.

Nas tabelas 14 e 15 o questionário aborda, no entendimento dos gestores e dos colaboradores, qual a percepção destes quanto ao cumprimento de seus direitos e deveres por parte da instituição.

**Tabela 14** – Constitucionalismo (gestores)

<b>Questões</b>	
- Os gestores cumprem os direitos trabalhistas	5,00
- Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora	5,00
- Percebem que pode expor sua opinião, sem medo de represálias	4,50
- Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho	4,50
<b>MÉDIA</b>	<b>4,75</b>

Fonte: Dados primários – agosto/2014.

Observando a tabela 14, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, constitucionalismo para os gestores ficou em 4,75, a média ponderada mais alta foi 5,00 das perguntas “Os gestores cumprem os direitos trabalhistas”, “Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora” em seguida, porém abaixo da média com 4,50 “Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho” e o item “Percebem que pode expor sua opinião, sem medo de represálias”.

De acordo com os gestores da Cotrisal de Rondinha, todos cumprem os direitos trabalhistas, há respeito pela individualidade no trabalho, e as normas e rotinas devem ser seguidas e estas acabam influenciando na organização e na vida dos colaboradores. Não se pode fazer simplesmente o que se quer e, sim agir de acordo com normas e leis estabelecidas para um bom convívio na organização e na sociedade. Porém percebe-se que não podem expor sua opinião sem medo de represálias.

Para Bohlander, Snell e Sherman, (2003, p. 343) As empresas devem fornecer, por lei, condições de trabalho seguras para seus funcionários. Para atingir esse objetivo, a maioria delas possui um programa formal de segurança.

**Tabela 15** – Constitucionalismo (colaboradores)

<b>Questões</b>	
- Os gestores cumpre os direitos trabalhistas	4,66
- Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora	4,53
- Percebem que pode expor sua opinião, sem medo de represálias	4,80
- Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho	4,60
<b>MÉDIA</b>	<b>4,64</b>

Fonte: Dados primários – agosto/2014.

Observando a tabela 15, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, constitucionalismo para os colaboradores ficou em 4,64, a média ponderada

mais alta foi 4,80 das perguntas “Percebem que pode expor sua opinião, sem medo de represálias” em segundo com 4,66 também acima da média a pergunta “Os gestores cumprem os direitos trabalhistas” em seguida com media 4,60 a pergunta “Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho” e o item com a menor média dessa variável foi a pergunta, “Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora” com 4,53.

Com a análise da tabela acima, percebe-se que a grande maioria concorda que a cooperativa cumpre com as leis e direitos trabalhistas e podem expor suas opiniões sem medo de represálias. Porém há uma deficiência na questão do respeito e individualidade no trabalho e na organização e no que diz respeito as normas e rotinas que influenciam o trabalho.

As tabelas 16 e 17 estão relacionadas à variável trabalho e espaço total de vida, os gestores e os colaboradores foram questionados à respeito do equilíbrio que existe entre o trabalho e à vida pessoal.

**Tabela 16** - Trabalho e espaço total de vida (gestores)

<b>Questões</b>	
- Percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica sua vida familiar	5,00
- Tem tempo disponível para fazer atividades sociais	4,00
- Em seu tempo livre pratica atividades esportivas com regularidade	3,50
<b>MÉDIA</b>	<b>4,16</b>

**Fonte:** Dados primários –agosto/2014.

De acordo com a tabela 16, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, trabalho e espaço total de vida para os gestores ficou em 4,16, a média ponderada mais alta foi 5,00 da pergunta “Percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica sua vida familiar” em segundo lugar porém abaixo da média com 4,00 a pergunta “Tem tempo disponível para fazer atividades sociais” e o item com a menor média dessa variável foi a pergunta “Em seu tempo livre pratica atividades esportivas com regularidade” com 3,50.

Na tabela acima que diz respeito a variável do trabalho e espaço total de vida, percebe-se vida profissional e o trabalho influenciam e prejudicam a vida familiar ou particular, constata-se também que têm pouco tempo disponível ou não há tempo disponível para a realização de atividades sociais. É muito preocupante também, pois quando há tempo livre, não há a prática de atividades esportivas.

**Tabela 17** - Trabalho e espaço total de vida (colaboradores)

<b>Questões</b>	
- Percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica sua vida familiar	3,20
- Tem tempo disponível para fazer atividades sociais	3,33
- Em seu tempo livre pratica atividades esportivas com regularidade	3,13
<b>MÉDIA</b>	<b>3,22</b>

**Fonte:** Dados primários –agosto/2014.

De acordo com a tabela 17, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, trabalho e espaço total de vida para os colaboradores ficou em 3,22, a média ponderada mais alta foi 3,33 da pergunta “Tem tempo disponível para fazer atividades sociais” em segundo lugar porém abaixo da média com 3,20 a pergunta “Percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica sua vida familiar” e o item com a menor média dessa variável foi a pergunta “Em seu tempo livre pratica atividades esportivas com regularidade” com 3,13.

A maioria dos colaboradores confirmam que seu trabalho influencia ou prejudica sua vida familiar, apresentam também que alguns possuem tempo disponível para fazer atividades sociais, mas se contradizem pois quando há tempo livre consequentemente não realizam atividades física com regularidade.

As tabelas 18 e 19 contêm questões relacionadas à variável relevância social do trabalho, onde se questiona os gestores e colaboradores sobre o prestígio e reconhecimento da instituição pela comunidade.

**Tabela 1** - Relevância social do trabalho (gestores)

<b>Questões</b>	
- Tem orgulho em dizer onde trabalha	5,00
- Seu local de trabalho é reconhecido e possui prestígio em sua comunidade	5,00
- Se sente realizado com o trabalho que desenvolve	5,00
- É oferecido plano de benefícios	2,00
- O salário pago fornece condições para uma vida adequada (educação, lazer, saúde, etc.)	3,50
- Percebe que sua alimentação costuma ser saudável e suficiente para toda a família	2,50
<b>MÉDIA</b>	<b>3,83</b>

**Fonte:** Dados primários – agosto/2014.

De acordo com a tabela 18, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, relevância social do trabalho para os gestores ficou em 3,83, a média ponderada mais alta foi 5,00 das perguntas “Tem orgulho em dizer onde trabalha”, “Seu local de trabalho é reconhecido e possui prestígio em sua comunidade”, “Se sente realizado com o trabalho que desenvolve” em seguida porém abaixo da média com 3,50 a pergunta “O salário pago fornece condições para uma vida adequada (educação, lazer, saúde, etc.)” em seguida com média 2,50 a pergunta “Percebe que sua alimentação costuma ser saudável e suficiente para toda a família” e o item com a menor média dessa variável foi da pergunta “É oferecido plano de benefícios” com 2,00.

Observando a tabela percebe-se que todos têm orgulho em dizer onde trabalham como também que seu local de trabalho é reconhecido e possui prestígio na comunidade e se sentem sim, realizados com o trabalho que desenvolvem. Por outro lado há uma deficiência nas questões planos de benefícios, alimentação que não é considerada saudável e suficiente para toda a família e o salário pago fornece condições para uma vida adequada.

**Tabela 19 - Relevância social do trabalho (colaboradores)**

<b>Questões</b>	
- Tem orgulho em dizer onde trabalha	4,50
- Seu local de trabalho é reconhecido e possui prestígio em sua comunidade	4,90
- Se sente realizado com o trabalho que desenvolve	4,46
- É oferecido plano de benefícios	3,93
- O salário pago fornece condições para uma vida adequada (educação, lazer, saúde, etc.)	3,20
- Percebe que sua alimentação costuma ser saudável e suficiente para toda a família	3,53
<b>MÉDIA</b>	<b>4,15</b>

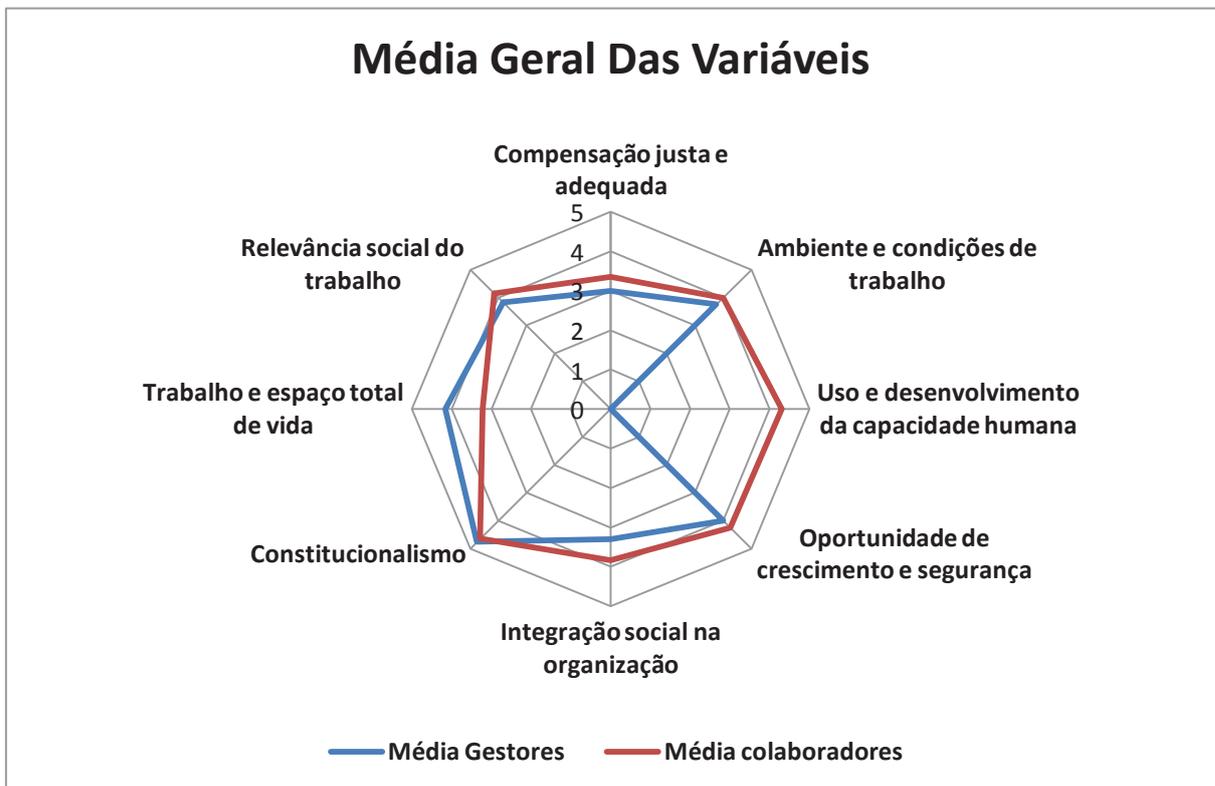
**Fonte:** Dados primários – agosto/2014.

De acordo com a tabela 19, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, relevância social do trabalho para os colaboradores ficou em 4,15, a média ponderada mais alta foi 4,90 das perguntas “Seu local de trabalho é reconhecido e possui prestígio em sua comunidade” a segunda maior média foi 4,50 para a pergunta “Tem orgulho em dizer onde trabalha” em seguida também acima da média a pergunta “Se sente realizado com o trabalho que desenvolve” com 4,46, em seguida porém abaixo da média com 3,93 a pergunta “É oferecido plano de benefícios” em seguida com média 3,53 a pergunta “Percebe que sua alimentação costuma ser saudável e suficiente para toda a família” e o item com a menor média dessa variável foi da pergunta “O salário pago fornece condições para uma vida adequada (educação, lazer, saúde, etc.)” com 3,20.

Em relação a variável relevância social do trabalho os colaboradores se sente sim realizados com o trabalho que desenvolve, têm orgulho de disser onde trabalham e que a cooperativa é reconhecida e possui prestígio na comunidade. Porém, quanto as questões se tem planos e benefícios ficou abaixo da média.

De acordo com o salário, os colaboradores responderam que a empresa não fornece condições para uma vida adequada para lazer saúde e educação. Quanto se há necessidades básicas, e a alimentação não costumam ser saudáveis devido o pouco tempo de intervalo.

Para Chiavenato (2008, p. 71) “o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.”



**Gráfico 1: Média Geral das Variáveis.**

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Observando o gráfico 1, pode-se perceber que o a QVT está indiferente para os gestores e para os colaboradores, pois ambas as médias não chegaram 4,00.

Pode concluir que a variável com menor média para os gestores foi a variável compensação justa e adequada e para os colaboradores trabalho e espaço total de vida, e melhor média para gestores e colaboradores foi a variável constitucionalismo.

#### 4.5 SUGESTÕES

Considerando os dados obtidos na pesquisa com os funcionários e gestores, do setor de supermercado da Cotrisal filial de Rondinha/RS, verificou-se que a organização possui um adequado ambiente de trabalho, colaboradores satisfeitos com as ações de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho, mas, por outro lado, algumas áreas que apresentam fragilidade. Pode-se constatar que é necessário fazer algumas mudanças, para haver maior satisfação no ambiente de trabalho, conseqüentemente em um clima organizacional mais favorável.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, abaixo elencam-se algumas sugestões para os gestores, com a intenção de colocar em prática elevando o nível de satisfação para instituição, gerando um ambiente mais agradável, evolutivo, de qualidade e atrativo aos olhares.

Dentre as sugestões apresentadas para os gestores, citam-se as seguintes:

✓ Existe a possibilidade de oferecer mais bem estar através da variável compensação justa e adequada. Especificamente: a) comunicando aos empregados como funciona os adicionais por tempo de serviço; b) realizando pesquisa salarial externa para saber se a remuneração acompanha a média do mercado.

✓ Para melhorar o bem-estar dos colaboradores através da variável ambiente e condições de trabalho. Especificamente: a) realizar pesquisa interna para averiguar se os cargos estão desenhados e descritos adequadamente e que o número de colaboradores ocupantes nos cargos é suficiente para atender satisfatoriamente os picos de atendimento sem ocasiona mento de stress. Mediante este estudo pode ser alocado colaboradores de acordo com o horário com maior número de clientes.

✓ Através da variável uso e desenvolvimento capacidade humana para melhorar o bem-estar dos colaboradores. Sugere-se: a) para aumentar a autonomia de alguns colaboradores é importante que o líder realize um acompanhamento de quais são os principais cargos que precisam de mais autonomia, para que, com estes sejam realizados um programa de delegação onde seja transferida a responsabilidade por decisões rotineiras sem prejuízos para a eficiência e a eficácia. b) redirecionar funções com mais responsabilidade para cada colaborador;

✓ Através da variável oportunidade de crescimento e segurança para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. Sugere-se: a) realizar reuniões com os colaboradores

explicando as possibilidades de promoção especificamente quais os perfis de cargos existem a possibilidade de aproveitamento interno. Assim é possível descobrir se mal estar destes colaboradores se dá pela falta de oportunidade de promoção ou se os mesmos possuem expectativa equivocadas sobre promoções; b) abrir seleções internas que possibilite a participação interna nos processos de seleção.

✓ Para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores através da variável trabalho e espaço total de vida. Sugere-se: a) realizar escalas de horários e folgas; b) incentivar a participar de campeonatos e jogos de integração c) criar uma cede para associação dos colaboradores para promover encontros de socialização entre colaboradores e familiares.

✓ Para oferecer mais bem estar aos colaboradores através da variável relevância social do trabalho. Sugere-se: a) oferecer palestras com nutricionistas através do SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho); b) aprofundar pesquisas sobre o item - O salário pago fornece condições para uma vida adequada (educação, lazer, saúde, etc.), posteriormente a ser descoberto as expectativa por exemplo: oferecer maior porcentagem no auxílio universitário, oferecer plano de saúde, vale refeição...

VARIÁVEIS	O QUE?	COMO?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO CUSTA?
COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Comunicar como funciona os adicionais de tempo de trabalho.	Através de reuniões	Colaboradores e gestores	Primeiro semestre de 2015	Sem custo
	Realizar pesquisa salarial externa	Com um questionário	Gestores	Primeiro semestre de 2015	Conforme orçamento para 2015
AMBIENTE E CONDIÇÕES DE TRABALHO	Realizar pesquisa interna para averiguar os cargos	Através de entrevista	Colaboradores e gestores	Primeiro semestre de 2015	Sem custo
	Alocar colaboradores de acordo com os horários de picos	Através de escalas de horários	Colaboradores e gestores	Primeiro semestre de 2015	Sem custo
USO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA	Realizar um acompanhamento de cargos e funções	Através de reuniões periódicas	Colaboradores e gestores	Primeiro semestre de 2015	Sem custo
	Redirecionar funções e responsabilidades	Reuniões e exposição de opiniões	Colaboradores e gestores	Primeiro semestre de 2015	Sem custo
OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Realizar reuniões explicando as possibilidades de promoção	Reuniões e exposição de opiniões	Colaboradores e gestores	Primeiro semestre de 2015	Sem custo
	Abrir seleções internas	Solicitar com a psicóloga	Gestores	Primeiro semestre de 2015	Conforme orçamento para 2015
TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Realizar escalas de horários e folgas	Fazendo cronograma com horários flexíveis	Gestores e colaboradores	Primeiro semestre de 2015	Sem custo
	Criar uma cede para associação dos colaboradores	Localizando um espaço na filial	Colaboradores e gestores	Primeiro semestre de 2015	Conforme orçamento para 2015
	Mais incentivo para participar de campeonatos esportivos e jogos de integração	Solicitar com a direção	Colaboradores e gestores	Primeiro semestre de 2015	Conforme orçamento para 2015
RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO	Oferecer palestras com nutricionista no SIPAT	Palestras de conhecimento específicos	Colaboradores e gestores	Primeiro semestre de 2015	Conforme orçamento para 2015
	Oferecer vale refeição, plano de saúde, aumentar porcentagem do auxílio universitário	Solicitar com a direção	Colaboradores e gestores	Primeiro semestre de 2015	Conforme orçamento para 2015

**Quadro 4-** Sugestões da variáveis

**Fonte:** dados da pesquisa de agosto/ 2014

Melhorar as condições de trabalho, assumir novas formas de gestão e agradar na medida do possível as pretensões dos colaboradores, é o caminho que permitirá atrair e manter os mais qualificados e justificar os esforços de preparação e treinamento da empresa. A Qualidade de Vida no Trabalho deve ser vista como prioridade no ambiente organizacional, já que está unida à produtividade e segurança física do trabalhador.

Passamos a maior parte de nossas vidas nas organizações, por isso seria ideal se nosso ambiente de trabalho fosse um local bom, saudável, local onde pudéssemos passar horas criando, produzindo com satisfação e alegria.

O comprometimento dos colaboradores com o trabalho é cada vez mais necessário nas organizações. A empresa espera que esse seja leal e esteja envolvido com os resultados dela. Já o empregado espera uma boa remuneração, oportunidade de crescimento, clima organizacional bom e qualidade de vida.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa realizada buscou apresentar uma análise sobre a percepção dos colaboradores da Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda (Cotrisal), na unidade de supermercado da filial de Rondinha/RS nos aspectos ligados à qualidade de vida no trabalho.

Com relação ao primeiro objetivo específico que era analisar as ações que já existem na empresa em relação à qualidade de vida no trabalho, pode-se perceber que a empresa estudada não possui nenhum modelo de gestão envolvendo a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários. Porém identificou-se que a empresa já possui algumas ações que atendem os aspectos referentes à qualidade de vida no trabalho, conforme o modelo de Walton.

No segundo objetivo específico, que foi avaliar a percepção dos gestores e colaboradores com relação à qualidade de vida no trabalho, verificou-se que as respostas foram variadas, identificou-se que há alguns aspectos negativos podem ser destacados, como a insatisfação com os salários, o stress, o pouco tempo para atividades sociais. Mas também há vários aspectos positivos como as condições oferecidas pela empresa a seus colaboradores, possibilitar oportunidades de crescimento e desenvolvimento, o respeito da empresa com os direitos dos funcionários, como incentivo a continuar a estudar, o orgulho de dizer onde trabalha, entre outros.

Com relação ao terceiro objetivo específico que foi sugerir ações de melhoria nos aspectos negativos apontados na pesquisa, percebeu-se que a empresa possui algumas ações relacionadas à QVT, no que tange aspectos motivacionais, alguns devem ser revistos pela empresa com o intuito de aumentar o nível de satisfação entre os colaboradores.

Finalmente, no que diz respeito ao objetivo geral, foi possível verificar a percepção dos colaboradores a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho na Cooperativa Tritícola Sarandi LTDA (Cotrisal) Unidade de Supermercado, na filial de Rondinha/RS, onde pode-se identificar os reais motivos que afetam a vida profissional dos colaboradores, encontrando reais soluções para os mesmos e aplicá-las, visando um resultado de melhoria, e não simplesmente saber do problema e não fazer nada para ajudar, onde os mesmos acabam se

sentindo desvalorizados e motivados. Ou seja, um conjunto que todas as forças se completam, aí sim há uma frequência de qualidade de vida de cada profissional, com todos os resultados positivos, haveria uma melhoria para a empresa e para o colaboradores.

Confirmamos ainda que os colaboradores, quando trabalha em uma empresa que lhe oferece benefícios, se sentem mais motivados e qualificados para desempenhar suas atividades com a melhor atuação possível, pois a qualidade de vida e o clima organizacional oferecido são satisfatórios.

Conclui-se que os objetivos foram inteiramente alcançados, em virtude de que foi possível avaliar a QVT dos colaboradores do supermercado. No que tange às implantações das ações recomendadas considera-se essas essenciais para a obtenção de um alto índice de satisfação e comprometimento por parte dos colaboradores. Dessa forma, a empresa irá gerar resultados positivos para ambas as partes.

A Qualidade de Vida no Trabalho é uma das formas de a empresa compensar o seu colaborador da melhor forma possível por todas aquelas horas que dedica do seu tempo para desenvolvimento da organização, no desenvolvimento das suas tarefas, tendo em vista todos esses fatores, a organização investe em melhorias, novas instalações, recursos necessários para o bom andamento de todo esse projeto, que traz a total satisfação dos colaboradores da organização onde os quais poderão sentirem-se mais valorizados, mais úteis e necessários para aquela organização.

Portanto, conclui-se que investir em QVT, além de proporcionar benefícios aos colaboradores por meio das melhorias das condições de trabalho como o bem-estar, também é uma grande ferramenta para a empresa alcançar vantagens competitivas que proporcionarão seu desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1 ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- BOHLANDER George, SNELL Scott, SHERMAN Arthur. **Administração de recurso humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- BOUDREAU, John W. ,MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BURIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de Vida no Trabalho : Dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. São Paulo: Elsevier Ltda., 2009.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. capital humano das organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsever Ltda, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COOPERATIVA Tritícola Sarandi Ltda. - COTRISAL. **Conheça a COTRISAL**. Disponível em: <[www.cotrisal.com.br](http://www.cotrisal.com.br)>. Acesso em: mar-jun. 2014.

DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**. Uma abordagem psicológica. 7ed. São Paulo: Saraiva, 1992.

\_\_\_\_\_.; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antônio C. **Gestão de pessoas**. Enfoque nos papéis profissionais. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamento de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas nas organizações**. 6.ed. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAGRI, Cledir A.; RISSON, Claudio; FLACH, Affonso A. B.; JUNIOR, Egon G.; **Cooperativismo de crédito solidário**. Reflexões e boas práticas. Passo Fundo: IFIBE, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12 ed. São Paulo: Futura, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2011

MILKOVICH, George T. BONDREAU, John W. **Administração De Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T. BONDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MONACO, F.de F e. GUIMARÃES, V.N **Gestão de Qualidade de vida no trabalho: Total e qualidade O caso da gerencia da administração dos correios**. RAC, v. 4, n.3. set\dez, p.67-88,2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROBBINS, Stephen p. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen p. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

RODRIGUES, M C V. **Qualidade de vida no trabalho - Evolução e análise no nível gerencial**. Rio de janeiro: Vozes, 1994.

VASCONSELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho:** origem, evolução e perspectivas. Caderno de pesquisas em administração. V 08, N° 1, São Paulo, Jan/ Mar 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

ZENI, Angelo Elocir. **Trabalho Cooperativo.** À Luz da Legislação e Doutrina Brasileira e Espanhola. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2008.

## **ANEXOS**

**ANEXO A – Questionários dos Colaboradores****QUESTIONÁRIO**

Este questionário tem como finalidade servir de subsídio para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, da acadêmica Inessa Cristina Sartoretto, sob orientação do Prof. Me. Olivo Tiago Giotto . O presente questionário é uma aplicação do Modelo de Richard Walton, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, o mesmo foi dividido em duas partes: a primeira trata da caracterização dos respondentes; e a segunda corresponde à verificação das variáveis da QVT.

Espero a sua colaboração respondendo as questões que seguem.

**Parte 1 – Dados Pessoais****1. Idade**

- 15- 20 anos
- 21- 25 anos
- 26- 35 anos
- 36- 45 anos
- 46- 55 anos

**2. Gênero**

- Feminino
- Masculino

**3. Escolaridade**

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós graduação em andamento
- Pós graduação completa

## Parte 2 – Informações - Qualidade de Vida no Trabalho

Responda as questões de acordo com sua opinião e conforme a escala abaixo:

1- Muito fraco; 2- Fraco; 3- Regular; 4- Bom; 5- Muito bom.

QUESTÕES	1	2	3	4	5
4. O salário que recebe lhe dá condições para uma vida adequada.					
5. Há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade.					
6. Sua remuneração é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho.					
7. Oferece condições de saúde e segurança.					
8. Oferece quantidade e qualidade de bons materiais para a realização do seu trabalho.					
9. O trabalho realizado por você ocasiona stress.					
10. As horas trabalhadas são suficientes para realizar suas tarefas.					
11. Têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce.					
12. Por parte da direção que eles têm interesse em implantar as sugestões que você faz.					
13. Percebe que a instituição delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam.					
14. O trabalho que desenvolve permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui.					
15. A direção avalia os resultados e processos do trabalho.					
16. A direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas.					
17. Têm chances de promoção.					
18. Incentiva a continuar seus estudos.					
19. Somente demite caso tenha motivos justos.					
20. Na instituição que trabalha existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros.					
21. Percebe que as decisões tomadas pelos gestores são justas.					
22. Percebe que a instituição procura manter a ética com os seus colaboradores.					
23. Considera que há um bom relacionamento entre colaboradores e gestores.					
24. Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas.					
25. Os gestores cumpre os direitos trabalhistas.					
26. Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora.					
27. Percebe que pode expor sua opinião, sem medo de represálias.					
28. Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho.					
29. Percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica sua vida familiar.					
30. Tem tempo disponível para fazer atividades sociais.					
31. Em seu tempo livre, pratica atividades esportivas com regularidade.					
32. Tem orgulho em dizer aonde trabalha.					
33. Seu local de trabalho é reconhecido e possui prestígio em sua comunidade.					
34. Se sente realizado com o trabalho que desenvolve.					
35. É oferecido plano de benefícios.					
36. O salário pago fornece condições para uma vida adequada (educação, lazer, saúde, etc.).					
37. Percebe que sua alimentação costuma ser saudável e suficiente para toda a família.					

## QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como finalidade servir de subsídio para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, da acadêmica Inessa Cristina Sartoretto, sob orientação do Prof. Me.Olivo Tiago Giotto. O presente questionário é uma aplicação do Modelo Richard Walton, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, o mesmo foi dividido em duas partes: a primeira trata da caracterização dos respondentes; e a segunda corresponde à verificação das variáveis da QVT.

Espero a sua colaboração respondendo as questões que seguem.

### Parte 1 – Dados Pessoais

#### 1. Idade

- 15- 20 anos
- 21- 25 anos
- 26- 35 anos
- 36- 45 anos
- 46- 55 anos

#### 2. Gênero

- Feminino
- Masculino

#### 3. Escolaridade

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós graduação em andamento
- Pós graduação completa

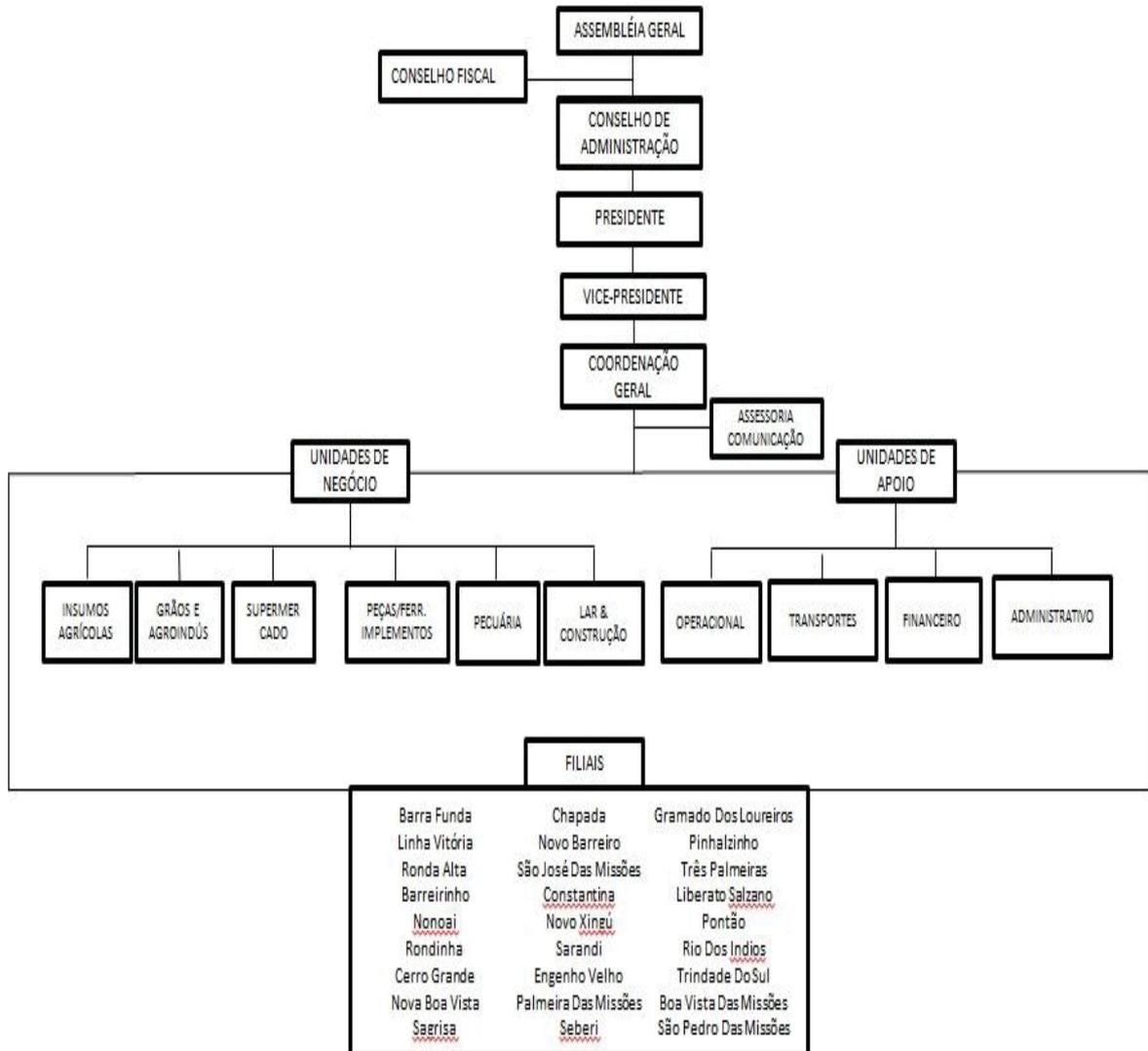
## Parte 2 – Informações - Qualidade de Vida no Trabalho

Responda as questões de acordo com sua opinião e conforme a escala abaixo:

1-Muito fraco; 2- Fraco; 3- Regular; 4- Bom; 5- Muito bom.

QUESTÕES	1	2	3	4	5
4. O salário que recebe lhe dá condições para uma vida adequada.					
5. Há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade.					
6. Sua remuneração é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho.					
7. Oferece condições de saúde e segurança.					
8. Oferece quantidade e qualidade de bons materiais para a realização do seu trabalho.					
9. O trabalho realizado por você ocasiona stress.					
10. As horas trabalhadas são suficientes para realizar suas tarefas.					
11. Têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce.					
12. Por parte da direção que eles têm interesse em implantar as sugestões que você faz.					
13. Percebe que a instituição delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam.					
14. O trabalho que desenvolve permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui.					
15. A direção avalia os resultados e processos do trabalho.					
16. A direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas.					
17. Têm chances de promoção.					
18. Incentiva a continuar seus estudos.					
19. Somente demite caso tenha motivos justos.					
20. Na instituição que trabalha existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros.					
21. Percebe que as decisões tomadas pelos gestores são justas.					
22. Percebe que a instituição procura manter a ética com os seus colaboradores.					
23. Considera que há um bom relacionamento entre colaboradores e gestores.					
24. Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas.					
25. Os gestores cumpre os direitos trabalhistas.					
26. Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora.					
27. Percebe que pode expor sua opinião, sem medo de represálias.					
28. Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho.					
29. Percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica sua vida familiar.					
30. Tem tempo disponível para fazer atividades sociais.					
31. Em seu tempo livre, pratica atividades esportivas com regularidade.					
32. Tem orgulho em dizer aonde trabalha.					
33. Seu local de trabalho é reconhecido e possui prestígio em sua comunidade.					
34. Se sente realizado com o trabalho que desenvolve.					
35. É oferecido plano de benefícios.					
36. O salário pago fornece condições para uma vida adequada (educação, lazer, saúde, etc.).					
37. Percebe que sua alimentação costuma ser saudável e suficiente para toda a família.					

## ANEXO C – Organograma Geral da Cotrisal



**Figura 3** - Organograma Geral da Cotrisal  
**Fonte:** COTRISAL (2014).

