

Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo com Funcionários Administrativos de uma Cooperativa Operadora de Saúde Suplementar

Reinaldo Ribeiro Portela*
Luiz Carlos Honório**

RESUMO: Este artigo descreve e analisa as principais fontes de satisfação e insatisfação presentes no trabalho de auxiliares e assistentes que atuam em uma cooperativa operadora de saúde suplementar localizada no interior de Minas Gerais. Foi realizado um estudo de caso quantitativo e qualitativo, utilizando-se uma versão reduzida do JDS (*Job Diagnostic Survey*), a partir de uma concepção clássica de QVT. Os resultados mais significativos do ponto de vista da satisfação associaram-se ao inter-relacionamento e ao significado da tarefa, ao passo que os indicadores de insatisfação relacionaram-se à autonomia e ao *feedback* recebido quanto ao desempenho das tarefas. Associações significativas foram evidenciadas entre variáveis de conteúdo (variedade de habilidade, autonomia e *feedback* extrínseco) e de contexto da tarefa (sistema de compensação) com o tempo de trabalho no cargo atual. A qualidade de vida no trabalho, no geral, mostrou haver associação com a faixa etária, tendo os empregados administrativos mais jovens demonstrado maior satisfação neste cruzamento quando comparados aos empregados mais velhos.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade de Vida no Trabalho; Cooperati-

* Economista graduado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC-MG; Pós-graduado em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas – FGV; Mestrando em Administração pelo Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa - INHESP; Docente na Faculdade de Sete Lagoas de Minas Gerais – FSLMG. E-mail: reinaldo.portela@uol.com.br

** Psicólogo graduado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MG; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas – UFMG; Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas – UFMG; Docente e Pesquisador do Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes - FNH. E-mail: luiz.honorio@unihorizontes.br

va; Sistema de Saúde Suplementar.

QUALITY OF LIFE AT WORK: A STUDY OVER ADMINISTRATIVE EMPLOYEES OF A SUPPLEMENTARY HEALTH COOPERATIVE PROVIDER

ABSTRACT: This article describes and analyzes the main sources of satisfaction and dissatisfaction in the work of auxiliaries and assistants who work in a cooperative provider of supplementary health located in the interior of Minas Gerais, Brazil. A quantitative and qualitative case study was carried out using a reduced version of the JDS (Job Diagnostic Survey), from a classical conception of quality of life at work. The most significant results in terms of satisfaction were associated with the inter-relationship and significance of the task, while the indicators of dissatisfaction were related to the autonomy and the feedback received regarding the performance of tasks. Significant associations were found between variables of task content (skill variety, autonomy and extrinsic feedback) and task context (compensation system) with the amount of time working in current position. The quality of life at work in general showed an association with age, with younger administrative employees showing greater satisfaction when compared to older employees.

KEYWORDS: Quality of Life at Work; Cooperative; Supplementary Health System.

INTRODUÇÃO

No contexto atual, seria impossível falar de organizações, colaboradores, relações de trabalho e todas as rotinas que envolvem essas entidades sem discutir questões que tratam da qualidade de vida no trabalho. A qualidade de vida no trabalho (QVT) surge a partir da necessidade de aprofundar-se mais nas questões relacionadas às condições de conteúdo e ao contexto do trabalho, desde as práticas e processos organizacionais até o ambiente físico e os padrões de relacionamento organizacional. Percorrendo uma vasta literatura sobre o tema, desde autores clássicos até contemporâneos, Honório (1998, p. 37) define a QVT como:

[...] uma experiência de humanização do trabalho, por meio da qual uma organização, para alcançar ganhos de produtividade e excelência empresarial, procura satisfazer seus membros criando condições de trabalho que ofereçam: a) cargos produtivos e satisfatórios; b) atividades significativas e desafiadoras; c) sistemas de recompensa inovadores; d) informações compartilhadas; e) feedback constante; f) possibilidades de participação nas decisões e na solução de problemas; e g) oportunidades de realização pessoal e profissional.

Da mesma forma, observa-se em Hackman e Lawler (1971) esta visão de humanização do trabalho, em que se define a QVT como uma metodologia que tem por objetivo tornar mais produtivos os cargos em uma organização, por meio de seu enriquecimento, levando as pessoas a se tornarem mais motivadas e satisfeitas.

Esse ponto de vista é reforçado por Westley (1979), que associa a QVT aos esforços que atuam no sentido de proporcionar maior humanização do trabalho, tendo por objetivo solucionar problemas gerados pela natureza das organizações de trabalho. Dessa forma, a qualidade de vida no trabalho vem oferecer uma nova visão sobre o

ambiente ocupacional, do qual se busca uma nova filosofia de trabalho, fundamentada no desenvolvimento e na integração de cargos com maior significado e inseridos em uma empresa mais humana e saudável.

Sobre esse ambiente na organização, as preocupações recaem nos fatores potenciais de satisfação e de insatisfação resultantes das características da tarefa. Com base no modelo elaborado por Hackman e Oldham (1975), as variáveis de QVT podem ser avaliadas e medidas, revelando, desta forma, os fatores que deverão ser focados pela organização.

As operadoras de planos de saúde suplementar passam por um período marcante em sua história. Desde a criação da Lei 9.656, que trata da regulamentação do setor de saúde suplementar no Brasil, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) vem atuando no controle e na fiscalização de todos os assuntos inerentes ao segmento. Além disso, edita constantemente novas resoluções, amparadas na citada lei, exigindo das operadoras um nível de responsabilidade de grandes proporções, que inclui desde elevadas reservas financeiras até sofisticados padrões tecnológicos de informações.

A partir deste quadro, iniciou-se o grande desafio do setor de saúde suplementar: desenvolver estratégias que permitissem atender às exigências do processo regulatório de modo a manter a competitividade e solvência das operadoras de planos de saúde.

Adicionalmente, há uma cobrança enorme da sociedade em termos de solução de saúde, uma vez que o Estado não cumpre o seu papel constitucional de garantir a saúde a todos os cidadãos, algo que se reflete em um sistema de saúde público que se mostra muito ineficiente. Este “peso”, associado aos problemas corriqueiros que toda organização enfrenta, leva os trabalhadores da saúde suplementar a entrarem em contato com fatores de insatisfação no trabalho, tendo em vista que tal processo se inicia na direção, passa pela gerência e se transfere aos auxiliares e assistentes. Esta última categoria parece constituir-se naquela que mais sofre os impactos desse processo, uma vez que ela atende tanto o público interno quanto o externo à

organização. Tendo em vista esse contexto, pergunta-se: Quais são os fatores de satisfação e de insatisfação que estão presentes no trabalho de auxiliares e assistentes administrativos de uma operadora de planos de saúde suplementar?

Para responder a tal questão, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a qualidade de vida no trabalho de trabalhadores que atuam em uma cooperativa operadora de saúde suplementar localizada no interior de Minas Gerais, tomando por base o levantamento dos fatores de satisfação e de insatisfação presentes no ambiente ocupacional, bem como dos fatores externos que possam interferir na dinâmica do trabalho desta categoria. Para se alcançar este objetivo, realizou-se um estudo de caso descritivo quantitativo e qualitativo.

Este estudo se justifica por envolver um setor altamente significativo para o desenvolvimento físico e mental do cidadão brasileiro, além de levantar informações sobre uma categoria ocupacional importante para o bom funcionamento de uma organização inserida nas constantes exigências do contexto atual de trabalho. Adicionalmente, as informações levantadas poderão subsidiar as ações de RH voltadas para reforçar os pontos de satisfação no trabalho detectados e para tratar daqueles considerados de insatisfação.

Além desta Introdução, o estudo contém quatro seções. Na primeira, apresenta-se uma breve discussão sobre a fundamentação teórica dos temas que nortearam a análise e a descrição dos resultados, ou seja: qualidade de vida no trabalho e cooperativas operadoras de saúde suplementar. Na segunda seção descrevem-se os procedimentos metodológicos que foram adotados no estudo. Na terceira seção apresentam-se os resultados. Na quarta seção formulam-se as considerações finais.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) busca contemplar aspec-

tos associados a: melhores condições de trabalho, conteúdo e contexto da tarefa, inter-relacionamento entre os indivíduos, benefícios recebidos (salariais ou não), autonomia e volume de trabalho, dentre outros fatores. Conforme Limongi-França (2003), a QVT constitui um tema importante, no qual há um tratamento da competência organizacional, cuja capacidade de solução pressupõe: vontade, legitimidade e qualificação dos diversos níveis de poder, interesses e impactos. Ainda conforme esta autora, sobre o tema QVT, apesar de bem explorado, ainda há muita coisa a se estudar.

Guest (1979) entende a QVT como um termo genérico que contempla os sentimentos das pessoas acerca de todas as dimensões que envolvem o trabalho, incluindo recompensas econômicas e benefícios, segurança, condições de trabalho, relações organizacionais e interpessoais e seu significado intrínseco na vida do trabalhador.

Em outra análise, Honório (1998, p. 18) considera que a QVT “tem atraído a atenção de muitos estudiosos e empresários, uma vez que ela pode possibilitar a retomada da discussão sobre o sentido do trabalho humano e o reconhecimento do saber do trabalhador”. E, ainda, pode oferecer às empresas uma forma de crescimento nesta área, possibilitando um ganho de produção e competitividade.

Vários modelos a respeito da avaliação da QVT surgiram no decorrer dos anos. Alguns se destacam por serem considerados clássicos e bastante amplos para lidar com aspectos de QVT tanto internos quanto externos às organizações, como os modelos de Walton (1973), Westley (1979) e Hackman e Oldham (1975).

O modelo de Hackman e Oldham (1975), conforme argumentam Moraes e Kilimnik (1994, p. 54), trata a QVT como:

[...] uma resultante da combinação das dimensões básicas da tarefa, capazes de gerarem estados psicológicos críticos que, por sua vez, resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis, e em diferentes tipos de atitudes e condutas.

Hackman e Oldham (1975) criaram um instrumento para ope-

racionalizar o modelo de QVT, chamado de *Job Diagnostic Survey* (JDS), o qual permite diagnosticar os aspectos de conteúdo e contexto das tarefas ocupacionais de modo que o trabalho de um indivíduo possa ser avaliado, visando melhorar a produtividade e satisfação ocupacional. Este modelo norteou esta pesquisa.

O JDS foi desenvolvido a partir de cinco dimensões básicas do trabalho: a) variedade de habilidades; b) identidade da tarefa; c) significado da tarefa; d) autonomia; e e) *feedback* (intrínseco ou extrínseco). Segundo Hackman e Oldham (1975), estas dimensões podem gerar três estados psicológicos – significância do trabalho, responsabilidade por resultados e conhecimento dos seus resultados – e, como consequência, satisfação e performance positivas.

A partir desse contexto, Hackman e Oldham (1975) identificaram cinco fatores que ativariam o nível das dimensões básicas da tarefa: a) fator de tarefas combinadas; b) unidade natural de Formação do trabalho; c) aumento dos contatos entre trabalhador e cliente ou usuário de sua produção; d) fator que tem por objetivo principal fechar parcialmente a lacuna entre a execução e o controle das partes do trabalho e, assim, colher importantes vantagens motivadoras; e e) canal aberto para o *feedback*.

Schein (1982 apud RODRIGUES, 2007) vê neste modelo um importante instrumento para o estudo dos indivíduos nas empresas. O autor desenvolveu um conjunto de fatores do trabalho, analisando um grande contingente de trabalhadores, identificando, a partir daí, as dimensões básicas que podem ser aplicadas em qualquer situação.

3 AS COOPERATIVAS OPERADORAS DE SAÚDE SUPLEMENTAR

No setor de saúde, as cooperativas de trabalho médico empenham-se para resolver a questão do intermediário na relação médico-paciente. Essa relação é exclusiva e não permite interferências de qualquer espécie, o que, dessa forma, garante a dignidade dos

que ali trabalham, representando, portanto, um de seus principais objetivos (FUNDAÇÃO UNIMED, 2007).

A Lei 5.764, de 1971, que regulamenta o cooperativismo, em seu art. 4º, define: “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituída para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades”.

Panzutti (2000) relata o surgimento do cooperativismo como movimento de reação aos problemas econômicos e sociais decorrentes do capitalismo na Europa, no século XIX. Uma herança fundamental deste modelo são os direitos fundamentais garantidos ao cooperado, direitos estes que fazem de cada cooperado um agente de mudança. O voto é igual para todos e demonstra que o capital não é maior do que aquele que o detém.

Para Lima (2007), as cooperativas se adequam bem ao formato de autogestão por serem associações de pessoas que atuam na constituição ou na transformação de empresas cuja propriedade é coletiva, as quais são autogeridas por seus associados, seguindo os princípios cooperativistas e ligados à legislação específica.

Pereira (1999) explica que o cooperativismo vem, ao longo do tempo, contribuindo para o desenvolvimento setorial, estruturando segmentos desorganizados da economia que possuem características autônomas. Quanto à cooperativa médica, acredita-se que essa é uma forma de organização do trabalho na qual há uma estrutura com maior poder de negociação de tabelas e taxas de serviços e honorários médicos, bem como maior garantia de demanda de clientes e pagamento das mensalidades em dia.

O modelo cooperativista surgiu como uma boa alternativa a um grupo de médicos de Santos (SP), em resposta ao descontentamento com os rumos que a área de saúde estava tomando. Ou seja, havia uma tendência à mercantilização da medicina e uma proletarização do médico, ficando este impedido de exercer com liberdade sua profissão liberal, a qual, na época, já estava sujeita à ação centralizadora e dominante do Estado ou de grupos mercantilistas cartelizados

(VALÉRIO, 2007). Dessa forma, esta cooperativa de trabalho médico ganhou força com a adesão de grande número de cooperativas singulares espalhadas por todo o Brasil, com um grande contingente de médicos cooperados.

4 METODOLOGIA

Este estudo é de caráter descritivo e transversal. A estratégia adotada foi a pesquisa de campo, por meio de um estudo de caso.

Constituíram-se como unidade de análise as práticas operacionais em uma cooperativa operadora de planos de saúde suplementar no interior de Minas Gerais e como unidade de observação os indivíduos que ocupam os cargos de auxiliares e assistentes administrativos nesta instituição.

Conforme Vergara (2006), a pesquisa de campo está diretamente relacionada a uma investigação empírica realizada na organização. No caso, uma cooperativa operadora de planos de saúde suplementar do interior do estado de Minas Gerais, na qual ocorrem situações em que se observam fatores que provocam impactos na qualidade de vida dos funcionários.

Foi utilizado um questionário com questões fechadas, com base no modelo teórico proposto por Hackman e Oldham (1975), adaptado de Moraes e Kilimnik (1994), que teve por finalidade captar a opinião dos auxiliares e assistentes administrativos da operadora, para se ter uma dimensão de sua qualidade de vida no trabalho. Foram utilizadas, no instrumento de coleta de dados, escalas de resposta do tipo *Likert* de 5 pontos, considerando-se como escore médio ou mediana o valor 3,0. Um contato foi feito com a cooperativa participante do estudo, visando a levantar a população de auxiliares e assistentes administrativos que nela atuam e, a partir daí, extrair uma amostra significativa para o levantamento dos dados quantitativos, considerando o total de 40 funcionários, entre assistentes e auxiliares. Complementa esta etapa da pesquisa a utilização de

entrevistas semiestruturadas com uma amostra de 5 funcionários, na qual 2 eram assistentes e 3 eram auxiliares administrativos, definida em função da quantidade de respondentes da etapa quantitativa. A etapa qualitativa visou a um aprofundamento dos dados levantados pela etapa quantitativa da pesquisa.

Os dados quantitativos foram tratados mediante a utilização de procedimentos estatísticos univariados e bivariados. Foi apurada a distribuição de frequência do questionário em termos de estatística univariada, de acordo com as partes constituintes do instrumento de coleta de dados. Nesse tratamento, foram utilizadas medidas de posição amostral (média e mediana) e medidas de dispersão dos dados (intervalos P_{25} e P_{75}).

A estatística bivariada foi utilizada para associar variáveis de QVT com variáveis demográfico-ocupacionais. Para as variáveis relacionadas a faixa etária e tempo de trabalho no cargo atual, que possuíam somente três categorias, foi adotado o teste de *Kruskall-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k tratamentos ou categorias. Utilizou-se também o teste de *Friedman*, para verificar se algum dos escores associados a fatores de conteúdo e contexto do trabalho exercia maior impacto nos pesquisados. Os testes estatísticos empregados na análise são não paramétricos, uma vez que a distribuição dos dados não se mostrou normal (MALHOTRA, 2001). Para a confiabilidade dos resultados dos testes empregados, utilizaram-se os valores de $p < 01$ (nível de confiança de 99,0%) e $p < 05$ (nível de confiança de 95,0%).

Quanto aos dados qualitativos, os dados das entrevistas foram tratados quanto a seu conteúdo, sempre levando em consideração a análise temática dos elementos constitutivos das respostas dos funcionários entrevistados (FRANCO, 2005).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 PERFIL DA AMOSTRA

Esta pesquisa constitui-se de uma amostra de 40 funcionários de uma empresa composta, em termos de tamanho, por 35 auxiliares de administração (87,5%) e 5 assistentes de administração (12,5%). De modo geral, 77,5% dos pesquisados têm idade até 30 anos; 77,5% são do sexo feminino; 57,5% são solteiros; e 72,5% não possuem filhos; 45% possuem até o segundo grau completo; 55,0% possuem curso superior completo ou em andamento; e 65,0% estão trabalhando de 1 ano a 5 anos na cooperativa.

5.2 análise univariada: resultados de conteúdo e o contexto da tarefa

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto, basicamente, por escalas de satisfação e concordância do tipo *Likert* de 5 pontos, considerou-se o valor 3,0 como escore médio. Assim, uma vez que o grau na escala de satisfação varia de “Muito insatisfeito” para “Muito satisfeito”, significa dizer que as variáveis que apresentarem médias acima de 3,0 indicam uma situação de satisfação; abaixo deste valor, uma situação de insatisfação; e igual a esse valor, uma situação intermediária entre a satisfação e a insatisfação. O mesmo raciocínio se aplica na escala de concordância.

No que diz respeito às variáveis de conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa) da amostra, constataram-se como principais resultados de satisfação os escores das variáveis *inter-relacionamento* (4,12) e *significado da tarefa* (4,11). Constatou-se também uma situação de insatisfação em duas variáveis que apresentaram média menor do que 3,0: *autonomia* e *feedback extrínseco*, apresentando escores de 2,88 e 2,59, respectivamente (Tabela 1). Os principais indicadores de insatisfação evidenciaram que os pesquisados se queixam de poucas oportunidades para utilizarem iniciativa ou julgamento pessoal na execução da tarefa, bem como de deficiências de supervisão quanto ao retorno sobre o desempenho no trabalho.

Tabela 1 Caracterização da amostra, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)

Conteúdo da tarefa	Medidas descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Inter-relacionamento (IR)	4,12	3,67	4,33	4,67
Significado da tarefa (ST)	4,11	3,33	4,33	4,67
Identidade da tarefa (IT)	3,64	3,00	4,00	4,33
Feedback intrínseco (FI)	3,52	3,00	3,67	4,00
Variedade de habilidades (VH)	3,31	2,67	3,33	4,00
Autonomia (AU)	2,88	2,42	3,00	3,33
Feedback extrínseco (FE)	2,59	1,42	2,67	3,58

Fonte: Dados da pesquisa

Em uma análise comparativa quanto aos fatores do conteúdo de trabalho, o teste de Friedman revelou que os fatores de *inter-relacionamento* (IR) e de *significado da tarefa* (ST) são considerados os mais expressivos pelos respondentes, considerando-se a satisfação deles com estes quesitos em um valor de $p < 0,01$. Os principais indicadores para estas variáveis se associam ao fato de os empregados trabalharem cooperativamente na realização das tarefas e de perceberem que o seu trabalho pode afetar outras pessoas na organização. A opinião de um dos entrevistados ilustra esta questão da satisfação:

Bem, [...] nos departamentos os colegas se ajudam muito. Com isso, acaba se criando vínculos afetivos e melhorando a satisfação interna. Considero fatores importantes o respeito, o companheirismo e a disponibilidade [Sic.].

Os resultados apresentados vêm ao encontro do que Walton (1973) constatou em seus estudos sobre os aspectos associados à motivação, autoestima e produtividade, que passaram, então, a

orientar os estudos sobre a qualidade do ambiente em que os trabalhadores realizam suas tarefas e, em específico, à integração social na organização e a uma tarefa capaz de proporcionar ao empregado orgulho de fazer parte da empresa.

Quanto às variáveis relacionadas ao contexto do trabalho, verificou-se que, em uma avaliação global, questões relacionadas à *satisfação com o ambiente social* (3,96) e *satisfação com a supervisão* (3,64) mostraram-se as mais satisfatórias, embora nenhum desses escores se encontre em uma zona de satisfação mais intensa com a organização. Já as questões relacionadas à *satisfação com a segurança* (3,39) e *satisfação com a compensação* (3,21) mostraram-se menos significativas do ponto de vista da satisfação, uma vez que os escores foram apurados aproximando-se do escore médio de 3,0 (Tabela 2).

Tabela 2 Caracterização da amostra segundo o contexto de trabalho.

Contexto de trabalho	Medidas descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Satisfação com o ambiente social (SAS)	3,96	3,67	4,00	4,33
Satisfação com a supervisão (SSU)	3,64	3,08	3,67	4,00
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	3,60	3,25	3,75	4,00
Satisfação com a segurança (SS)	3,39	2,63	3,50	4,00
Satisfação com a compensação (SC)	3,21	2,67	3,33	3,67

Fonte: Dados da pesquisa

O teste de *Friedman* aplicado nesta análise confirmou que *satisfação com o ambiente social* é percebida como a mais expressiva pelos respondentes quando comparadas às demais variáveis, em um

valor de significância de $p < 0,01$. Os indicadores mais significativos para esta variável associaram-se ao relacionamento e convívio com os empregados no trabalho e à oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto se está trabalhando. A opinião de um entrevistado reforça a situação de satisfação com o ambiente social:

A empresa investe neste ambiente social desde o primeiro dia do colaborador, onde é apresentado aos funcionários de cada setor e também promovendo encontros entre funcionários através do Feliz Aniversário com Saúde, festa de confraternização, treinamentos etc [Sic.].

Albuquerque e França (1998) destacam a relação de bem-estar e de ser feliz como um importante elemento da QVT. Quem não se sente feliz no trabalho provavelmente não o será em sua vida social e em sua casa. Por outro lado, o inverso é verdadeiro, ou seja, quem consegue certa felicidade ou prazer no trabalho terá uma vida social mais agradável.

Conforme mostra a Tabela 3, todas as variáveis de conteúdo e contexto no trabalho foram avaliadas positivamente pelos pesquisados, com destaque para *satisfação geral com o trabalho* (3,88) e *qualidade de vida no trabalho* (3,53), que se evidenciaram satisfatórias para os participantes da pesquisa. Em contrapartida, *satisfação no trabalho* (3,36) e *potencial motivacional da tarefa* (3,22) foram percebidos como algo tendendo à zona intermediária entre a satisfação e a insatisfação.

O teste de *Friedman* aplicado nesta análise revelou que a variável de conteúdo e contexto do trabalho associada à *satisfação geral com o trabalho* é percebida como a mais significativa pelos respondentes em termos de satisfação comparada aos demais fatores, em um valor de significância de $p < 0,01$.

Quando perguntado a dois empregados pesquisados se de, forma geral, existe satisfação com o trabalho, eles reforçaram os resultados apurados. No entanto, um deles expôs uma insatisfação com o que

ele chama de “liderança forçada do supervisor”:

O trabalho é muito tranquilo. No meu setor não há acúmulo de atividades. As funções são bem divididas. Temos hora para entrar, para sair, horário de café... Uma das minhas principais preocupações é a liderança forçada do supervisor [Sic.].

Tabela 3 caracterização da amostra, segundo as variáveis de conteúdo e de contexto de trabalho

Conteúdo e contexto do trabalho	Medidas descritivas			
	Média	P25	Me-diana	P75
Satisfação geral com o trabalho (SGT)	3,88	3,00	4,00	4,50
Qualidade de vida no trabalho (QVT)	3,53	3,08	3,50	3,92
Satisfação no trabalho (STH)	3,36	3,00	3,20	3,80
Potencial motivacional da tarefa (PMT)	3,22	2,77	3,32	3,63

Fonte: Dados da pesquisa

5.3 ANÁLISE BIVARIADA: ASSOCIAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS PESSOAIS E DE CONTEÚDO/CONTEXTO DA TAREFA

A Tabela 4 mostra o resultado dos níveis médio das variáveis do conteúdo do trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho no cargo atual.

Conforme mostra a Tabela 4, os empregados administrativos com menos tempo de trabalho neste cargo mostram-se mais satisfeitos com: variedade de habilidades ($m = 3,66$), autonomia ($m = 3,33$) e feedback extrínseco ($m = 4,00$) quando comparados a empregados com mais tempo de ocupação do cargo atual, os quais apresentaram médias mais baixas, com todos estes escores se encaixando em níveis de significância de $p < 0,05$.

Tabela 4 Níveis médios das variáveis do conteúdo do trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho no cargo atual.

Dimensões básicas da tarefa	Tempo de trabalho no cargo atual	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Variedade de habilidades (VH)	menos de 1 ano (1°)	3,66	0,032*	1° = 2° > 3°
	de 1 a 5 anos (2°)	3,33		
	mais de 6 anos (3°)	2,50		
Identidade da tarefa (IT)	menos de 1 ano (1°)	3,66	0,862	1° = 2° = 3°
	de 1 a 5 anos (2°)	3,83		
	mais de 6 anos (3°)	4,00		
Significado da tarefa (ST)	menos de 1 ano (1°)	4,66	0,703	1° = 2° = 3°
	de 1 a 5 anos (2°)	4,33		
	mais de 6 anos (3°)	4,33		
Autonomia (AU)	menos de 1 ano (1°)	3,33	0,045*	1° = 2° > 3°
	de 1 a 5 anos (2°)	3,00		
	mais de 6 anos (3°)	2,33		
Feedback intrínseco (FI)	menos de 1 ano (1°)	3,33	0,829	1° = 2° = 3°
	de 1 a 5 anos (2°)	3,66		
	mais de 6 anos (3°)	3,33		
Feedback extrínseco (FE)	menos de 1 ano (1°)	4,00	0,028*	1° > 2° = 3°
	de 1 a 5 anos (2°)	2,33		
	mais de 6 anos (3°)	2,33		
Inter-relacionamento (IR)	menos de 1 ano (1°)	4,33	0,211	1° = 2° = 3°
	de 1 a 5 anos (2°)	4,33		
	mais de 6 anos (3°)	3,50		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95%).

Sobre o feedback extrínseco, apontado como fator de satisfação por funcionários com menos de 1 ano no cargo, alguns depoimentos reforçam os resultados apontados na Tabela 4, devendo-se ressaltar que o retorno é circunstancial:

Quando o colaborador entra na empresa, o cuidado para que ele aprenda as atividades é grande. Porém essa preocupação vai diminuindo de acordo com o passar do tempo, onde o colaborador fica mais preciso nas funções exercidas e passa a dar conta do trabalho, este retorno é esquecido [Sic.].

Quando o funcionário está novo ainda na empresa, ele tem motivação. Ele quer se fazer mostrar. Quando isso acontece, as visões se voltam para um trabalho bem realizado, para um rápido aprendizado das novas funções e para as inúmeras sugestões que as novas mentes e as novas ideias trazem [Sic.].

A Tabela 5 mostra o resultado dos níveis médios das variáveis do contexto do trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho na empresa.

Conforme mostra a Tabela 5, a variável tempo de trabalho mostrou diferença significativa com a variável satisfação com a compensação (SC) em um valor de $p < 0,05$. Ou seja, uma pessoa com menos de 1 ano de trabalho tem maior chance de ter uma satisfação com a compensação do que pessoas com mais tempo. As demais variáveis não revelaram nenhuma diferença significativa neste tipo de cruzamento.

Quanto ao fato de o resultado da variável satisfação com a compensação ter apurado que funcionários com até 1 ano de trabalho percebem mais chances de obter esta satisfação, os depoimentos explicam estes fatos. Destacam-se dois deles:

Acredito que o motivo seja porque o colabora-

dor recém-chegado trata sua atuação na empresa como algo novo e criar uma série de expectativas acerca disso [Sic.].

Porque eles ainda estão em busca de melhoria dentro da empresa, enquanto talvez os com mais tempo na empresa não tenham alcançado o que almejavam antes [Sic.].

Tabela 5 Níveis médios das variáveis do contexto do trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho na empresa.

Contexto do trabalho	Tempo de trabalho na empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	menos de 1 ano (1°)	3,87	0,149	1° = 2° = 3°
	de 1 a 5 anos (2°)	3,75		
	mais de 6 anos (3°)	3,37		
Satisfação com a segurança (SS)	menos de 1 ano (1°)	3,75	0,313	1° = 2° = 3°
	de 1 a 5 anos (2°)	3,50		
	mais de 6 anos (3°)	3,25		
Satisfação com a compensação (SC)	menos de 1 ano (1°)	4,00	0,019*	1° > 2° > 3°
	de 1 a 5 anos (2°)	3,33		
	mais de 6 anos (3°)	2,66		

Satisfação com o ambiente social (SAS)	menos de 1 ano (1°)	4,16	0,095	1° = 2° = 3°
	de 1 a 5 anos (2°)	4,00		
	mais de 6 anos (3°)	3,83		
Satisfação com a supervisão (SSU)	menos de 1 ano (1°)	3,83	0,204	1° = 2° = 3°
	de 1 a 5 anos (2°)	3,33		
	mais de 6 anos (3°)	3,83		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0,05 * (nível de confiança de 95%).

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 mostra os resultados dos níveis médios das variáveis do conteúdo e contexto do trabalho entre as três categorias da faixa etária.

Conforme mostra a Tabela 6, os participantes mais jovens da pesquisa, com idade até 25 anos, revelam-se mais satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho no geral ($m = 3,83$) quando comparados aos empregados com idade acima de 26 anos, cujos escores médios ficaram entre 3,25 e 3,37, em nível de significância de $p < 0,05$.

Tabela 6 Níveis médios das variáveis do conteúdo e contexto do trabalho entre as duas categorias da faixa etária

Conteúdo e contexto do trabalho	Faixa etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Potencial motivacional da tarefa (PMT)	até 25 anos	3,33	0,760	1° = 2° = 3°
	de 26 a 30 anos	3,40		
	acima de 31 anos	3,30		
Qualidade de vida no trabalho (QVT)	até 25 anos	3,83	0,039*	1° > 2° > 3°
	de 26 a 30 anos	3,37		
	acima de 31 anos	3,25		
Satisfação no trabalho (STH)	até 25 anos	3,60	0,066	1° = 2° = 3°
	de 26 a 30 anos	3,20		
	acima de 31 anos	3,00		
Satisfação geral com o trabalho (SGT)	até 25 anos	4,50	0,369	1° = 2° = 3°
	de 26 a 30 anos	3,50		
	acima de 31 anos	4,00		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0,05 * (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

O fato de uma pessoa com até 25 anos de idade ter maior chance de possuir uma satisfação com qualidade de vida no trabalho do que as demais faixas etárias pode ser entendido em alguns depoimentos:

Acredito que a explicação para essa ocorrência seria pelo fato de que mais jovens geralmente são mais proativos e valorizam mais aspectos que envolvem as relações interpessoais, as rotinas menos desgastantes [Sic.].

Acho que elas talvez busquem mais essa qualidade ou, talvez, criem essa qualidade através de coisas simples. Nada como um bom ambiente para se trabalhar! Um ambiente mais descontraído, mais inovador, mais empreendedor. Isso faz com que a QVT se faça através de sua própria personalidade [Sic.].

Este fato remete a um raciocínio segundo o qual o jovem é mais disposto a enfrentar desafios e tem consigo a tendência e o prazer em entender e acompanhar avanços tecnológicos. Desta forma, estas pessoas têm maior satisfação e conseguem uma boa qualidade de vida no trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo revelou que os principais resultados de satisfação dos empregados quanto ao conteúdo da tarefa associaram-se ao inter-relacionamento e ao significado da tarefa e ao ambiente social quanto ao contexto de trabalho. O trabalho cooperativo, a importância da tarefa executada para outras pessoas na organização, o relacionamento e convívio com os empregados no trabalho e a oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto se está trabalhando foram apontados como os principais indicadores para aqueles fatores de satisfação ocupacional. Estes resultados foram confirmados por diversos relatos colhidos nas entrevistas realizadas na pesquisa. No entanto, situações de insatisfação foram evidenciadas e merecem uma avaliação mais cuidadosa por parte da empresa, fundamentalmente no que se refere às poucas oportunidades para utilizar iniciativa ou julgamento

pessoal na execução da tarefa, bem como às deficiências de supervisão quanto ao retorno sobre o desempenho no trabalho, aspectos que configuram as variáveis autonomia e feedback extrínseco.

Um ponto importante apontado pela pesquisa refere-se ao fato de uma pessoa com até 25 anos de idade ter maior chance de satisfação com a qualidade de vida no trabalho do que as demais faixas etárias. Este fato pode estar indicando uma série de situações na organização, dentre elas a empresa como sendo apenas um primeiro estágio na carreira profissional, ou uma situação em que a empresa não está oferecendo maiores oportunidades ao seu quadro de funcionários dos níveis básicos, ou, até mesmo, situações nas quais as rotinas poderiam ser mais desgastantes. O importante é que a empresa tenha noção dessas possibilidades e atue no sentido de corrigi-las. A partir desse contexto, sugere-se uma avaliação mais cuidadosa por parte da organização dos pontos destacados como insatisfatórios nesta pesquisa, bem como um reforço aos fatores considerados favoráveis à satisfação dos funcionários. Políticas de RH deveriam ser adotadas em prol desta situação.

Em termos de limitações da pesquisa, é oportuno salientar que os instrumentos quantitativos são susceptíveis a julgamentos pessoais, que podem introduzir erros significativos na medição dos resultados, a despeito de o estudo também adotar uma abordagem qualitativa para fins de aprofundamento dos dados. É sabido também que estudos de caso não permitem que os resultados sejam generalizados. Por essa razão, recomenda-se a continuação de estudos sobre a qualidade de vida no trabalho em outras empresas que atuam no mesmo segmento da organização pesquisada, como também envolver em tais estudos outras categorias ocupacionais – por exemplo, aqueles que ocupam cargos gerenciais.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. Estratégica de recur-

mentos humanos e gestão de qualidade no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

BRASIL. Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971, define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] Republica Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

FRANCO, M. L. P. B. *Análise de conteúdo*. Brasília, DF: Líber Livro Editora, 2005.

FUNDAÇÃO UNIMED. *Cooperativismo e sistema Unimed*. Belo Horizonte, MG: UNIMED, 2007.

GUEST, R. H. Quality of Work Life – learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, v. 1, n. 57, p. 76-87, 1979.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. employer reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, v. 55, n. 3, p. 259-286, jun. 1971.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HONÓRIO, L. C. *Cisão e privatização: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular*. 1998. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1998.

LIMA, J. C. *Ligações perigosas: trabalho flexível e trabalho associado*. São Paulo, SP: Annablume, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

MARTINS, A. M. S. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 24-27 set. 2003, Atibaia, SP. Anais... Brasília, DF: ANPAD, 2005.

MORAES, L. F. R.; KILLIMNIK, Z. M. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: um estudo em profissões desgastantes e de risco. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1994. (Relatório de Pesquisa).

PEREIRA, M. I. Cooperativas de trabalho. São Paulo, SP: Pioneira, 1999.

PANZUTTI, R. et al. Cooperativa: uma empresa participativa. São Paulo, SP: OCESP, 2000. (Coleção Orientação, n. 2).

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2007.

VALÉRIO, C. M. História do Cooperativismo. São Paulo, SP: UNIMED BRASIL, 2007.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? Sloan Management Review. Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21., 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. *Human Relations*, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

Recebido em: 06 Janeiro 2010

Aceito em: 09 Agosto 2010