



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

WANDERSON PEREIRA DE LIMA CÂNDIDO

**QUALIDADE DE VIDA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Os impactos
da pandemia do Covid-19 em uma Instituição Financeira**

João Pessoa

2022

WANDERSON PEREIRA DE LIMA CÂNDIDO

QUALIDADE DE VIDA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Os impactos da pandemia do Covid-19 em uma Instituição Financeira



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Profa. Me. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

JOÃO PESSOA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

C217q	Cândido, Wanderson Pereira de Lima. Qualidade de vida e satisfação no trabalho : os impactos da pandemia do Covid-19 em uma instituição financeira / Wanderson Pereira de Lima Cândido. – 2022. 64 f. : il. TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022. Orientação : Prof ^a Me. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos. 1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Satisfação no emprego. 3. Pandemia do Covid-19. 4. Modelos de QVT. I. Título. CDU 331.101.3(043)
-------	--



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 72/2022 - SAC/DDE/DG/IP/REITORIA/IFPB

Em 18 de dezembro de 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

WANDERSON PEREIRA DE LIMA CÂNDIDO

Matrícula: 20182460068

QUALIDADE DE VIDA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Os impactos da pandemia do Covid-19 em uma Instituição Financeira

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 14/12/2022

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Orientador(a)

Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Rosângela Madruga (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 18/12/2022 00:19:14.
- **Maria Luiza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 18/12/2022 18:06:45.
- **Rosângela Madruga, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 19/12/2022 09:37:26.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 16/12/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.fpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 308484
Verificador: 294636300b
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e de Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me proporcionar a motivação, saúde, sabedoria, proteção e forças necessárias para sempre estar buscando me aprimorar e não desistir dos meus objetivos.

Agradeço, também, minha namorada, esposa em um futuro muito próximo, Ana Cláudia, a qual sempre me motiva em minhas escolhas e objetivos.

Neste momento gostaria de agradecer a Profa. Me. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos que, com todas as suas habilidades, me ajudou de maneira fidedigna, excepcional, com muita eficiência e rapidez, na ministração e orientação de todos os passos para que pudesse se tornar possível chegar até a conclusão desse projeto. Agradeço todo o seu esforço e dedicação.

Deixo meus agradecimentos, também, aos meus familiares e a todos aqueles que estão ao meu redor e que, de certa forma, participaram indiretamente da produção desse projeto.

*“Nós somos o que fazemos repetidamente.
Excelência, portanto, não é um ato, mas um
hábito.” (Aristóteles)*

RESUMO

A qualidade de vida e satisfação no trabalho são temas de extrema importância, sendo meios utilizados para a melhoria das formas de trabalho, entrega de maior conforto e, como consequência, obtenção de um melhor bem-estar dos colaboradores. O planejamento de qualidade de vida no trabalho busca desenvolver e entregar programas que visam a satisfação e o alcance de motivação no âmbito da organização. Desta forma, a presente pesquisa teve como objetivo analisar os critérios de qualidade de vida no trabalho e sua relação com o nível de satisfação dos funcionários de uma instituição financeira. A presente pesquisa teve como pontos importantes a compreensão do significado da qualidade de vida no trabalho, seus benefícios e a forma como pode ser utilizada para alcançar um ambiente saudável em uma organização, além de entender como a instituição estudada se comportou frente à pandemia, identificando os pontos fortes e pontos a serem melhorados com relação à qualidade de vida. A metodologia da pesquisa se caracterizou como empírica. Para criar uma base para o estudo foram utilizadas teorias que têm relação direta com o tema proposto, abordando pontos importantes que podem ser observados pela organização na busca em fazer os colaboradores se sentirem uníssimos com as atividades cotidianas. No que diz respeito à coleta de dados foi utilizado um questionário fechado, enviado para os colaboradores efetivos através de link eletrônico e respondido através da plataforma *google forms*. As afirmativas presentes no instrumento de coleta de dados foram baseadas no modelo desenvolvido por Walton e na teoria de dois fatores, buscando obter a visão individual do colaborador com relação à qualidade de vida e satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Qualidade. Satisfação. Vida. Trabalho.

ABSTRACT

Quality of life and job satisfaction are extremely important topics, being used to improve the ways of working, deliver greater comfort and, as a consequence, obtain a better well-being of employees. The planning of quality of life at work seeks to develop and deliver programs aimed at the satisfaction and reach of motivation within the organization. Thus, this research aimed to analyze the criteria of quality of life at work and its relationship with the level of satisfaction of employees of a financial institution. This research had as important points the understanding of the meaning of quality of life at work, its benefits and how it can be used to achieve a healthy environment in an organization, besides understanding how the institution studied behaved in the face of the pandemic, identifying the strengths and points to be improved in relation to quality of life. The research methodology was characterized as empirical. To create a basis for the study, theories that have a direct relationship with the proposed theme were used, addressing important points that can be observed by the organization in the search to make employees feel united with daily activities. With regard to data collection, a closed questionnaire was used, sent to the effective collaborators via electronic link and answered through the google forms platform. The statements present in the data collection instrument were based on the model developed by Walton and on the theory of two factors, seeking to obtain the individual view of the collaborator regarding quality of life and job satisfaction.

Keywords: Quality. Satisfaction. Life. Work.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA - ANTES DA PANDEMIA	34
FIGURA 2 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA - DURANTE A PANDEMIA	35
FIGURA 3 - JORNADA DE TRABALHO E AMBIENTE - ANTES DA PANDEMIA	35
FIGURA 4 - JORNADA DE TRABALHO E AMBIENTE - DURANTE A PANDEMIA	36
FIGURA 5 - UTILIZAR E DESENVOLVER CAPACIDADES - ANTES DA PANDEMIA	37
FIGURA 6 - UTILIZAR E DESENVOLVER CAPACIDADES - DURANTE A PANDEMIA	37
FIGURA 7 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL - ANTES DA PANDEMIA	38
FIGURA 8 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL - DURANTE A PANDEMIA	39
FIGURA 9 - INTEGRAÇÃO SOCIAL - ANTES DA PANDEMIA	39
FIGURA 10 - INTEGRAÇÃO SOCIAL - DURANTE A PANDEMIA	40
FIGURA 11 - GARANTIAS CONSTITUCIONAIS - ANTES DA PANDEMIA	41
FIGURA 12 - GARANTIAS CONSTITUCIONAIS - DURANTE A PANDEMIA	41
FIGURA 13 - ATIVIDADES - ANTES DA PANDEMIA	42
FIGURA 14 - ATIVIDADES - DURANTE A PANDEMIA	43
FIGURA 15 - ORGULHO TRABALHO DESEMPENHADO - ANTES DA PANDEMIA	43
FIGURA 16 - ORGULHO TRABALHO DESEMPENHADO - DURANTE A PANDEMIA	44
FIGURA 17 - SALÁRIO - ANTES DA PANDEMIA	45
FIGURA 18 - SALÁRIO - DURANTE A PANDEMIA	45
FIGURA 19 - CONDIÇÕES DE TRABALHO - ANTES DA PANDEMIA	46
FIGURA 20 - CONDIÇÕES DE TRABALHO - DURANTE A PANDEMIA	47
FIGURA 21 - SUPERVISÃO - ANTES DA PANDEMIA	47
FIGURA 22 - SUPERVISÃO - DURANTE A PANDEMIA	48
FIGURA 23 - SEGURANÇA - ANTES DA PANDEMIA	48
FIGURA 24 - SEGURANÇA - DURANTE A PANDEMIA	49
FIGURA 25 - RECONHECIMENTO - ANTES DA PANDEMIA	50
FIGURA 26 - RECONHECIMENTO - DURANTE A PANDEMIA	50
FIGURA 27 - DESENVOLVER HABILIDADE - ANTES DA PANDEMIA	51
FIGURA 28 - DESENVOLVER HABILIDADES - DURANTE A PANDEMIA	52
FIGURA 29 - OPORTUNIDADE E PROMOÇÃO - ANTES DA PANDEMIA	52
FIGURA 30 - OPORTUNIDADE E PROMOÇÃO - DURANTE A PANDEMIA	53
FIGURA 31 - RECONHECIMENTO NO CARGO - ANTES DA PANDEMIA	54
FIGURA 32 - RECONHECIMENTO NO CARGO - DURANTE A PANDEMIA	54
FIGURA 33 - COMPROMETIMENTO NO CARGO - ANTES DA PANDEMIA	55
FIGURA 34 - COMPROMETIMENTO NO CARGO - DURANTE A PANDEMIA	55

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CRITÉRIOS E DIMENSÕES, SEGUNDO MODELO DE WALTON	24
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH:	Administração de Recursos Humanos
COVID-19:	Coronavirus Disease 2019
ERC:	Existência, Relacionamento e Crescimento
GP:	Gestão de Pessoas
IPTU:	Imposto Predial e Territorial Urbano
QVT:	Qualidade de Vida no Trabalho
RT:	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	15
1.1.1	Objetivo geral	15
1.1.2	Objetivos específicos	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19	15
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	16
2.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ORIGEM E CONCEITOS	19
2.4	MODELOS DE QVT	20
2.4.1	Modelo de QVT de Hackman e Oldham (1974)	20
2.4.2	Modelo de QVT de Nadler e Lawler (1983)	21
2.4.3	Modelo de QVT de Richard Walton (1973)	23
2.5	HISTÓRICO E CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	24
2.6	TEORIAS MOTIVACIONAIS	25
2.6.1	Teorias de conteúdo	26
2.6.1.1	Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	26
2.6.1.2	Teoria ERC - Alderfer	27
2.6.1.3	Teoria dos dois fatores - Herzberg	27
2.6.1.4	Teoria da realização ou teoria das necessidades adquiridas - David McClelland	28
2.6.2	Teorias de Processo	29
2.6.2.1	Teoria da Expectação - Victor Vroom	29
2.6.2.2	Teoria da equidade - Stacy Adams	29
2.6.2.3	Teoria do Reforço - Skinner	30
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	30
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	30
3.1.1	Quanto à Classificação	31
3.1.2	Quanto à Abordagem	31
3.1.3	Quanto à Tipologia da Pesquisa	31
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	32
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	33
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	34
4	ANÁLISE DE DADOS	34
4.1	FATORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	34

4.2 FATORES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO SOB ÓTICA DOS COLABORADORES	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICES.....	62
APÊNDICE A - FATORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	62
APÊNDICE B - FATORES SATISFACIENTES <i>VERSUS</i> INSATISFACIENTES SOB ÓTICA DOS COLABORADORES.....	64

1 INTRODUÇÃO

Através da história da Gestão de Pessoas, percebemos o quanto ela tem se modificado e se adequado, ainda mais, aos colaboradores e por muitas vezes alcançando o ambiente externo da organização. Segundo os fatos relatados a centralidade era totalmente voltada para o trabalho a fim de alcançar cada vez mais lucros, mesmo que para isso os funcionários precisassem passar a maior parte dos dias trabalhando, em grande maioria, em condições desumanas.

A evolução no tão conhecido RH se deu com a criação das teorias administrativas e a GP que conhecemos contemporaneamente tem papel de extrema importância nas organizações, tanto fazendo valer os direitos dos colaboradores quanto buscando tornar o ambiente de trabalho cada vez mais favorável, qualitativo e adequado para desempenhar as funções.

Tendo isso em vista, busca-se a necessidade de estudar melhor sobre as práticas de gestão de pessoas na presente instituição, com a finalidade de conhecer melhor suas atividades e práticas no ambiente a qual está inserida em um meio pandêmico. Levando em consideração que o setor de GP está cada vez mais observado e estudado, esta pesquisa foi criada com o intuito de agregar ainda mais conhecimento a respeito do tema abordado, ajudando a difundir sobre seus conceitos e práticas.

Esta pesquisa terá contribuído para o autor maiores conhecimentos a respeito do tema de práticas de gestão de pessoas, sendo possível a experiência prática, tendo em vista que a pesquisa realizada também envolve seu local de trabalho.

Para a área da administração, este estudo agregará ainda mais conhecimento acerca do tema abordado, ajudando a desenvolver ainda mais e expor suas teorias e práticas, enriquecendo e ajudando em pesquisas futuras.

Por fim, para a sociedade, o estudo será importante para um melhor entendimento do tema escolhido, em sua forma conceitual e em sua forma prática, ajudando os gestores das organizações a entender melhor àqueles que estão sob sua liderança e ajudando o público externo a conhecer melhor sobre a importância de tais práticas, desenvolvendo assim o conhecimento e dando a possibilidade de aplicar no dia a dia alcançando maior qualidade e eficiência.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os critérios de qualidade de vida no trabalho e sua relação com o nível de satisfação dos funcionários de uma instituição financeira.

1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar os fatores críticos da qualidade de vida no trabalho em uma Instituição Financeira no período pandêmico sob a ótica do modelo de Walton
- Descrever os fatores satisfacientes *versus* insatisfacientes na percepção dos colaboradores da instituição Financeira no período pandêmico
- Verificar o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos critérios de qualidade de vida no trabalho no período pandêmico

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19

Em 26 fevereiro de 2020 foi decretado o início da pandemia de Covid-19 no Brasil com a confirmação no teste de um idoso de 61 anos de idade, morador de São Paulo, que retornou da Itália. Após isso, os casos confirmados para o vírus e as mortes causadas por ele foram aumentando em tempo recorde, assim como aconteceu no mundo todo. Com isso, tudo o que já conhecíamos mudou radicalmente. Foi decretado o *lockdown* em todo o território nacional restringindo a abertura do comércio, aulas e reuniões presenciais, pois a finalidade era de fazer com que a população ficasse em casa e interromper a propagação do vírus. Mesmo com a restrição imposta pela pandemia, todos os serviços essenciais permaneceram em funcionamento com atividades de emergência e voltadas, prioritariamente, para atendimento de casos de pessoas infectadas pelo Covid-19. De fato, todas as medidas tomadas fizeram com

que diversas outras “dificuldades” viessem a surgir, principalmente para os trabalhadores autônomos que tiravam o sustento das atividades presenciais. Hoje, em 2022, a pandemia ainda continua, mas com uma flexibilização maior devido a aderência da população frente à vacinação contra o vírus. Com isso, é possível ter o retorno de grande parte das atividades presenciais, mas sempre com os mesmos cuidados, e novos hábitos adquiridos, para que os casos de contaminação não voltem a subir.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente vivemos um período da história na administração em que o conceito de RH está sendo “modernizado”, aos poucos percebemos menos as organizações tratarem seus funcionários como meros recursos e agentes de desempenho de trabalho e mais como agentes transformadores e importantes para a manutenção da empresa. Assim o termo RH cede espaço à GP (Gestão de Pessoas) que já nos traz o conceito de ver e tratar os funcionários como pessoas e um fator humano dentro da organização, esse tipo de gestão nasce junto com a revolução industrial e vem se desenvolvendo até os dias contemporâneos. As pessoas são os ativos mais importantes da organização, e isso é algo indiscutível, pois para que uma empresa possa se desenvolver e crescer exponencialmente ela precisará cuidar bem daqueles que farão com que isso aconteça de fato.

A procura incessante por formas de gerenciar o capital humano, faz com que as organizações tenham uma maior preocupação por saber da importância de uma liderança eficiente, que se comprometa com o desenvolvimento interpessoal dentro das organizações com a finalidade de garantir a satisfação pessoal que consequentemente contribui para o sucesso organizacional.

Com as mudanças globais, a gestão de pessoas passou a ter outras preocupações além de gerenciar o capital humano, como essa área está diretamente ligada à produção de bens e prestação de serviços logo torna-se a maior vantagem competitiva da organização. Porque são elas que contribuem para a criação do diferencial competitivo e das inovações que possibilitará o crescimento financeiro.

A valorização e reconhecimento dessa área é fundamental para a construção de uma organização responsável e comprometida com as pessoas que nela

trabalham. O reconhecimento a cada colaborador e o investimento em capacitação e melhores condições de trabalho são alguns pontos que os motivam a contribuir para o crescimento organizacional.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 15), a GP tem seis processos em sua composição, são eles: os processos de agregar pessoas, aplicar processos, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. esses processos estão ligados entre si, ou seja, no momento em que algum está sendo executado, reflete nos demais.

Segundo Pedro (2006, p. 81) "[...] todo profissional é um gestor de pessoas, portanto, deve ter o conhecimento e a sensibilidade para lidar com as pessoas nas organizações."

De acordo com o autor é importante salientar que independente da área de atuação, todo e qualquer profissional tem que conhecer os princípios da administração de pessoas, para ter o conhecimento e a sensibilidade de saber como lidar e gerir melhor as pessoas. A Administração de Pessoas ressalta a necessidade de conhecer as condições de trabalho fornecidas e a importância de garantir serviços e benefícios aos seus funcionários. Potencializando a relação pessoas e organização.

De acordo com Melo (2012, p. 02) "Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização." Portanto a importância do reconhecimento e investimento para com seus colaboradores, pois é através deles que conhecemos uma organização de sucesso.

Embora as organizações invistam tanto em diferencial tecnológico, de nada servirá se não qualificar seus colaboradores e os manter motivados, pois é através deles que a organização mostrará seu diferencial.

Para alcançar os objetivos faz-se necessário o investimento no departamento de gestão de pessoas, possibilitando o desenvolvimento das pessoas.

Conforme Melo (2012, p. 02) "[...] é uma área tão antiga quanto o homem e seus agrupamentos, sempre esteve presente, como atividade auxiliar da organização e direção de trabalho coletivo."

Com as evoluções decorrentes do tempo a administração de recursos humanos passou a ser responsável não apenas pelas papeladas organizacionais ou gerir pessoas, mas por estabelecer as estratégias organizacionais com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas, conciliando o capital humano e a missão da empresa.

Essas evoluções não apenas mudaram as responsabilidades como os nomes, de acordo com a importância do cargo. Antes conhecida como Administração de Recursos Humanos ou Administração de Pessoas, agora denominada de Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos.

As responsabilidades geradas por essas mudanças começaram a ressaltar a necessidade de um alinhamento organizacional e estratégico, no qual as pessoas percebessem a importância do seu trabalho e o reconhecimento pela empresa. Portanto, a motivação precisa ser sempre percebida, para que o "combustível" não acabe.

A Gestão de Pessoas começa a apresentar suas novas atribuições que constantemente evoluem para o alcance das metas organizacionais.

Alguns autores apresentam essa nova percepção da gestão de pessoas. Como afirmam Soviensi e Stigar (2008, p. 54) que “a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem”.

De acordo com Chiavenato (2005), No entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e reação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. “A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação” (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

É notória a preocupação da gestão de pessoas com o capital humano e a importância do reconhecimento humano, o que intensifica a sua relevância para o estabelecimento das estratégias organizacionais.

O que antes era apenas um departamento mecanicista voltado para folhas de pagamento e contratação de profissionais passou a ser responsável pela capacitação, envolvimento e desenvolvimento das pessoas que compõem a organização. Em outras palavras, a gestão de pessoas é responsável por humanizar a empresa.

A GP assume um novo papel nas organizações, estando ligada diretamente com as perspectivas pessoais dos funcionários, incluindo a remuneração, alinhamento estratégico e o aumento do desempenho. O alinhamento das relações pessoais com os interesses pessoais com os da organização contribui significativamente para o

crescimento da organização. Esse alinhamento acontece através do planejamento estratégico que é feito pela organização para estabelecer ações necessárias sem que ocorra desperdício de esforços. Isso entrega uma nova responsabilidade para a GP, que antes se preocupava com a gestão do lado humano da organização apenas. O planejamento estratégico da GP deve ser alinhado com a estratégia organizacional da empresa e traz cada vez mais eficiência e produtividade para suas atividades, ajudando a alcançar os objetivos da organização e até os individuais dos colaboradores.

Vejamos as estratégias que a administração estratégica nos traz, segundo Anthony *et al.* (1996) apud Albuquerque (2002):

- Apresenta foco no longo prazo;
- Está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais;
- Reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- Considera todas as pessoas da empresa como importantes para a
- Consecução dos objetivos;
- Enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho.

A administração estratégica de GP teve seu surgimento nos anos de 1980 por causa das críticas ao modelo burocrático e por conta das fraquezas que existiam na área. Contudo, ainda continuam acontecendo grandes evoluções na gestão de pessoas, onde percebemos a mudança do modelo de controle (colaboradores vistos apenas como números) para o modelo de comprometimento (colaboradores vistos como parceiros no trabalho).

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ORIGEM E CONCEITOS

A motivação, bem-estar e incentivo tem sido uma das grandes “revoluções” no meio organizacional, onde se têm notado que as empresas estão tendo uma maior preocupação com seus colaboradores, trazendo para os mesmos um ambiente de trabalho mais salubre, agradável e familiar, onde eles trazem o retorno em produtividade, gerando um mutualismo benéfico para ambos.

A redução ou minimização do estresse envolvem vários aspectos, como as necessidades básicas por alimentação e descanso, a realização de exercícios físicos, a busca e o trabalho em cima da estabilidade emocional e qualidade de vida, tais fatores devem ser considerados como um todo para que se possam alcançar resultados positivos.

Pode-se conceituar, de modo geral, qualidade de vida como um indicador do nível das condições básicas e suplementares do ser humano, como: o bem estar físico, mental, psicológico, emocional, relacionamentos sociais, saúde, educação e outros parâmetros que estão diretamente ligados à vida humana. A qualidade de vida no trabalho nada mais é do que o grau de satisfação que um colaborador tem com relação às funções exercidas e seu local de trabalho. Segundo Vasconcelos (2001), *apud* França o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho acontece quando as atenções são voltadas para as pessoas e a empresa de forma una, conhecido como enfoque biopsicossocial. O objetivo de um programa de qualidade de vida é promover ações que motivem os colaboradores positivamente, de modo que desenvolvam hábitos saudáveis com orientações, incentivo e apoio a práticas de atividades físicas, alimentação adequada, lazer, acompanhamento clínico periódico e incentivo nas relações interpessoais. De acordo com Davis e Newstrom (2001), a QVT tem como proposta o desenvolvimento de um âmbito de trabalho saudável tanto para a empresa quanto para as pessoas, visando a transformação do trabalho para algo mais desafiador. Cada vez mais existe a busca por um ambiente de trabalho que equilibre as atividades, objetivos da organização e o bem estar das pessoas.

2.4 MODELOS DE QVT

2.4.1 Modelo de QVT de Hackman e Oldham (1974)

O modelo de qualidade de vida, desenvolvido por Hackman e Oldham (1974), reitera que o trabalho é composto por dimensões essenciais, cinco no total. Sendo elas: a significação da tarefa, a variedade da tarefa, a identidade da tarefa, a autonomia e o *feedback*.

- A variedade diz respeito ao nível de competência, e conhecimento, que uma atividade exige do trabalhador.

- A identidade irá mensurar o quanto o trabalhador estará envolvido com o desempenho da atividade.
- A autonomia representa até que ponto o trabalhador pode ser independente com o planejamento e execução das suas tarefas.
- O significado está relacionado com as consequências que um trabalho pode causar nas pessoas, ou seja, o significado do trabalho se torna maior à medida que essas consequências são maiores.
- O feedback nada mais é do que o retorno sobre como está o andamento do trabalho, ou seja, toda informação que é recebida sobre o desempenho das atividades.

Este modelo é um derivado da teoria de Hackman e Lawler (1971). A sua apresentação deu origem a um instrumento capaz de avaliar a qualidade de vida no trabalho. Para isso, foram desenvolvidas questões fechadas que têm como foco a abordagem das cinco dimensões de Hackman e Oldham para poder mensurar a qualidade de vida no trabalho.

A forma de mensuração é feita através da aplicação de 15 questões fechadas com base na escala *Likert* com sete alternativas, divididas em duas seções. A primeira seção é composta por cinco questões, onde o indicador 1 significa um resultado ruim, o indicador 4 significa um resultado intermediário e o indicador 7 representa o melhor resultado. A segunda seção é composta por 10 afirmativas, onde o indicador 1 significa discordância total, o indicador 4 significa indecisão e o indicador 7 representa concordância total. Após isso é realizado um cálculo para chegar a uma média aritmética através da seguinte fórmula: (Variedade da Tarefa + Identidade da Tarefa + Significado da Tarefa) x Autonomia x Feedback. Dessa forma, Hackman e Oldham (1974) determinaram parâmetros capazes de avaliar o nível de motivação no trabalho.

2.4.2 Modelo de QVT de Nadler e Lawler (1983)

O modelo de Nadler e Lawler, um dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho, vai contra o que a maioria dos modelos de QVT conhecidos, não estabelecendo uma forma de avaliação específica para análise de indicadores. De acordo com Chiavenato (1999), Nadler e Lawler descrevem que a QVT possui quatro grupos: a participação em decisões por parte dos funcionários, a

reestruturação do trabalho com base em grupos autônomos de trabalhos e atividades mais ricas, a inovação no sistema de recompensas tornando-o mais atrativo e a melhoria no ambiente de trabalho no que diz respeito à segurança, melhora de condições físicas e psicológicas, etc. Desta forma, percebe-se que todas as pessoas que compõem o espaço de trabalho passam a ser parte integrante da organização, demonstrando a sua grande importância.

O envolvimento de todos na empresa, a motivação em longo prazo nas tarefas, a recompensa por resultados atingidos de forma positiva, o desenvolvimento de uma estrutura para identificar e resolver questões, o foco em problemáticas em destaque na empresa e a capacidade de identificar necessidades, segundo Nadler e Lawler (1983), são fatores que contribuem para que o sucesso possa ser atingido nos programas desses grupos:

- O fator de percepção de necessidade tem objetivo de fazer com que todos os integrantes da organização percebam que uma certa problemática existe, permitindo a discussão em busca de uma resolução da mesma.

- O fator de foco em problemáticas em destaque tem como objetivo um maior direcionamento para problemas que envolvem grandes quantidades de colaboradores e setores na empresa, não deixando de lado problemas que envolvem um menor contingente.

- O fator de estruturação para identificar e resolver questões tem como objetivo o desenvolvimento de um plano de ação para identificar problemas em desenvolvimento e formas de resolvê-los.

- O fator de recompensa por resultados positivos tem como objetivo estimular boas ideias, planos de ações bem feitos na organização e projetos bem sucedidos através de recompensas.

- O fator de motivação em longo prazo nas atividades tem o objetivo de desenvolver ferramentas, para o programa de QVT, para reconhecer os esforços empregados pelos colaboradores, a fim de estimulá-los com a continuidade do trabalho na mesma produtividade.

- Por fim, o fator de envolvimento da empresa como um todo tem como objetivo retirar as limitações que possam existir na organização, fazendo com que os programas de QVT prefira envolver a organização toda do que grupos isolados.

Em continuidade, Nadler e Lawler (1983) descrevem formas de gerenciamento para um programa de QVT eficiente. Três formas são descritas, são elas: projetos desenvolvidos em todos os níveis da organização fazendo com que todos os colaboradores tenham participação efetiva; a reestruturação no planejamento da organizacional e na gestão, apresentando um modelo de compartilhamento de gestão; e a observância no comportamento dos colaboradores mais antigos em cargos de gestão, com a finalidade de proporcionar o acompanhamento das mudanças de mercado. Ainda que bastante conhecida bibliograficamente, este modelo é pouco utilizado, segundo estudos feitos no Brasil. Isso se deve pelos poucos indicadores que o modelo possui e a não padronização de um instrumento de aplicação.

2.4.3 Modelo de QVT de Richard Walton (1973)

Richard Walton é conhecido por ter sido o primeiro a desenvolver um estudo e aprofundar sobre o tema da qualidade de vida no trabalho. O modelo de Walton foi criado em 1973 e é considerado o mais amplo frente aos demais modelos, fazendo correlação entre a satisfação, e motivação, dos colaboradores e a produtividade. De acordo com Walton (1973), o programa de QVT é sinônimo de maior produtividade e eficácia na organização. Dessa forma, o objetivo da empresa é proporcionar um ambiente de trabalho mais humanizado, aplicando *feedbacks*, dando autonomia nos cargos e envolver níveis altos de responsabilidade e realizando investimento no desenvolvimento dos colaboradores.

Para realizar a avaliação da satisfação dos colaboradores, no modelo de Walton, são apresentados oito critérios com suas respectivas dimensões.

QUADRO 1 - CRITÉRIOS E DIMENSÕES, SEGUNDO MODELO DE WALTON.

Fatores de QVT	Dimensões
1- Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Salário adequado ao trabalhador. • Equidade ou compatibilidade interna. • Equidade e compatibilidade externa.
2 - Condições de segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho. • Ambiente físico (seguro e saudável).
3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia. • Significado da tarefa. • Identidade da tarefa.

continua...

continuação...	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de habilidades. • Retroação e retroinformação.
4- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira. • Crescimento profissional. • Segurança do emprego.
5 - Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades. • Relacionamentos interpessoais e grupais. • Senso comunitário.
6 - Garantias constitucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito às leis e aos direitos trabalhistas. • Privacidade pessoal. • Liberdade de expressão. • Normas e rotinas claras da organização.
7 - Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8 - Relevância social da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa. • Responsabilidade social pelos produtos/serviços. • Responsabilidade social pelos empregados.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1.999, p. 393).

É a partir desses critérios e dimensões que pode ser descoberto se os colaboradores se sentem satisfeitos e motivados com o ambiente de trabalho. Identifica-se o envolvimento da vida organizacional e social dos colaboradores, com isso, pode-se atestar a importância da qualidade de vida dos colaboradores para a organização, trazendo como benefícios a potencialização dos resultados como um todo. Percebe-se que os seres humanos se posicionam em papéis cada vez mais atuantes nas questões organizacionais, aumentando seus valores agregados.

2.5 HISTÓRICO E CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Pode-se dizer que a motivação é uma das responsáveis por dar às pessoas impulsionadores que influenciam seus comportamentos perante a sociedade. De acordo com Chiavenato (1998) ela é utilizada de variadas formas, mas, basicamente, faz despertar nas pessoas certos comportamentos específicos. Esses estímulos podem ser externos ou internos ao indivíduo. Já para Kwasnicka (2004, p. 64), existe uma relação entre os desejos, a motivação, as necessidades e objetivos que fazem com que os indivíduos realizem suas escolhas, determinando assim seus comportamentos.

A união dessas características é o que faz com que as pessoas exerçam suas escolhas cotidianas. A motivação vai muito além de apenas salários ou benefícios dados aos colaboradores, compreendendo o desenvolvimento de um ambiente físico e social saudáveis e bem estruturados. Dessa forma, pode-se tratar da motivação como um dos pontos importantes a serem desenvolvidos nas organizações para que seu crescimento seja exponencial e um grande sucesso. O contrário também é verdadeiro, a falta de motivação no trabalho arruína os negócios da organização, pois ela está intimamente ligada à qualidade de vida.

Sabe-se que a motivação pode ter influência interna ou externa ao indivíduo, internamente ele encontra objetivos e aspectos positivos para alcançar a motivação que o faz viver um dia após o outro. Externamente, de acordo com Madruga (2014), ela se dá através dos gestores, diretos e indiretos, desde os níveis operacionais até a alta estratégia da organização. O esforço dos líderes deve ser constante no que diz respeito à busca pelo despertar do interesse nos colaboradores com a finalidade de que estes alcancem a motivação necessária para sempre desempenhar suas atividades com grande qualidade. Dessa forma, o desenvolvimento de um âmbito de confiança entre gestores e geridos, estimula a motivação no trabalho e traz consigo um crescimento exponencial.

No momento em que um gestor fala para alguém que tem esperança de grandes feitos causa um impacto positivo em quem ouve, pois consideram-se capazes e parte importante na organização. Conforme explica Davis Newstrom (1992) para que um sistema de comportamento organizacional se torne efetivo e eficaz é necessária a combinação das habilidades e competências dos colaboradores, resultando na produtividade. É cada vez mais presente a transparência entre a administração e os colaboradores dentro da organização, existindo a troca mútua do que cada um espera de entrega do outro. É de grande importância que os colaboradores saibam que resultados estão sendo esperados delas para que eles possam retribuir às expectativas.

2.6 TEORIAS MOTIVACIONAIS

São diversas as teorias sobre motivação que existem, cada uma com grandes contribuições para o campo administrativo. As teorias motivacionais, basicamente,

têm duas vertentes conhecidas como teorias de processo e de conteúdo. A teorias de conteúdo buscam explicar o que motiva o comportamento das pessoas e as teorias de processo buscam explicar como esse comportamento é motivado.

2.6.1 Teorias de conteúdo

2.6.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

O ponto central dessa teoria é a compreensão da motivação por meio das necessidades humanas. De acordo com Bateman e Snell (2006) as necessidades humanas “determinam” como as pessoas irão se comportar no ambiente de trabalho e quando não são atendidas podem prejudicar significativamente o desempenho.

A teoria foi criada por Abraham Maslow e hierarquiza as necessidades humanas em cinco divisões dentro de uma pirâmide. De acordo com a teoria, a pirâmide segue a sequência iniciando da base até o topo e as pessoas só poderão avançar para a próxima necessidade se as anteriores forem concluídas. A divisão segue da base até o topo, respectivamente: necessidade fisiológica, necessidade de segurança, necessidade social, necessidade de estima e necessidade de autorrealização.

As **necessidades básicas** têm relação com a sobrevivência, de um modo geral. São necessidades advindas do instinto, como: vestimenta, comida e água.

A **necessidade de segurança** tem relação com a proteção contra o perigo, ameaça e busca pela estabilidade. As pessoas, geralmente, buscam isso em suas casas e em seus locais de trabalho.

A **necessidade social** é de grande importância para o comportamento das pessoas, pois demonstra o contato interpessoal através da busca pela troca de amizade e afeição.

A **necessidade de estima** tem a ver com o desenvolvimento de reconhecimento pessoal, autoconfiança e *status*.

A **necessidade de autorrealização** diz respeito ao potencial que cada indivíduo tem de realização pessoal. No âmbito organizacional pode se manifestar com atividades de grande responsabilidade ou de alto reconhecimento.

2.6.1.2 Teoria ERC - Alderfer

A teoria ERC foi desenvolvida por Clayton Alderfer, psicólogo americano, e tem como base a teoria das necessidades de Maslow, porém diverge em alguns aspectos. Diferentemente da teoria de Maslow, a teoria ERC reorganiza as necessidades em apenas três níveis. A sigla ERC significa, respectivamente: existência, relacionamento e crescimento. Dito isto, a teoria aborda as necessidades existenciais, de relacionamentos e de crescimento. Outra grande diferença é que existe um dinamismo maior entre o alcance das necessidades, não precisando necessariamente obedecer a uma hierarquia para chegar ao topo. O indivíduo pode satisfazer a necessidade que está no topo e não satisfazer as outras necessidades, existindo a possibilidade de ativar qualquer nível em qualquer momento.

A necessidade existencial corresponde, basicamente, às necessidades básicas e de segurança, a necessidade de relacionamento corresponderá às necessidades sociais e de estima e a necessidade de crescimento corresponderá à auto realização, baseadas na teoria de Maslow. Segundo Maximiano (2000), a teoria ERC não exclui a teoria de Maslow, contudo apresenta uma melhor compreensão da pirâmide de necessidades.

2.6.1.3 Teoria dos dois fatores - Herzberg

Assim como Alderfer, Frederick Herzberg também utilizou a teoria das necessidades de Maslow como base para o desenvolvimento da teoria dos dois fatores com algumas discordâncias em relação aos pontos abordados. Para ele existem dois fatores que motivam as pessoas, fatores higiênicos ou fatores motivacionais. Para Vergara (2000), o objetivo dessa teoria é identificar as consequências que os acontecimentos na vida do colaborador podem levar a desencadear fatores capazes de os levarem a se sentir felizes ou infelizes no ambiente de trabalho.

Os fatores higiênicos são aqueles extrínsecos ao indivíduo que se caracterizam como as condições de trabalho que envolvem os colaboradores, a dizer os salários,

relacionamentos interpessoais, condições físicas e ambientais, etc. De acordo com Chiavenato (2009, p. 130) esse fator não chega a ser suficiente como motivador, porém causa insatisfação caso não exista. Os fatores motivacionais têm relação direta com as atividades desempenhadas no âmbito de trabalho, com a realização pessoal, o reconhecimento, etc. Esses fatores que realmente trazem motivação para as pessoas e como consequência geram ganho de produtividade com qualidade. Para Bateman e Snell (2006) são fatores que servem como gratificações, além de grandes motivadores presentes no convívio dos colaboradores. Dessa forma, são considerados fatores intrínsecos ao indivíduo uma vez que os relaciona com suas atividades e sua falta não gera insatisfação.

2.6.1.4 Teoria da realização ou teoria das necessidades adquiridas - David McClelland

David McClelland, psicólogo americano, apresentou a sua própria teoria denominada como teoria da realização ou teoria das necessidades adquiridas. Nela é descrito que as necessidades são alcançadas pela prática, aprendidas, ou adquiridas ao longo da vida do ser humano, tendo início no momento em que existe interação do indivíduo com o ambiente. Assim como Alderfer, McClelland não impõe uma hierarquia para as necessidades. As necessidades são divididas entre: necessidade de realização, afiliação e poder. Para Reis (2001) cada pessoa desenvolve um tipo de motivação influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas e isso muda a forma como enxergam o trabalho e a vida. Essas forças motivacionais são reflexos de particularidades do ambiente o qual cada pessoa cresceu, a dizer os círculos de amizades, a religião, a família, etc.

A necessidade de realização diz respeito à busca pelo crescimento profissional e pessoal, por novos desafios, pelo desejo de ser cada vez melhor e para isso as pessoas assumem responsabilidades, criam um planejamento e correm riscos calculados.

A necessidade de afiliação descreve o âmbito social, como círculos de amigos, os contatos interpessoais e a busca pelo mínimo de conflitos possíveis. Pessoas mais voltadas para a necessidade de afiliação costumam colocar os relacionamentos em um patamar acima das atividades.

A necessidade de poder tem afinidade com o desejo de controle e influência sobre outras pessoas. Esses objetivos são alcançados através de boas argumentações. Pessoas voltadas para esse tipo de necessidade costumam buscar cargos de liderança.

2.6.2 Teorias de Processo

2.6.2.1 Teoria da Expectação - Victor Vroom

O desenvolvimento dessa teoria se deu através dos estudos de Victor Vroom no ano de 1964. Esta descreve a motivação como produto das expectativas das pessoas de alcançarem recompensas pelos seus esforços, ou seja, as pessoas se motivam para alcançar metas visualizando cada passo que poderá seguir para concluir essas metas. As consequências possíveis e as expectativas de cada um influenciam as escolhas das alternativas disponíveis.

A teoria destaca, basicamente, três componentes considerados principais: a força de vontade que cada pessoa tem para alcançar os objetivos, a esperança de que os esforços irão levar aos resultados pretendidos e a relação de desempenho com recompensa, se os esforços levarem à recompensa essa relação será positiva, o contrário será negativo. Dessa forma, de acordo com a teoria, os indivíduos analisam se a ação que tomarão tem grande chance de chegar a um resultado, se esses resultados produzirão outros resultados e se esses resultados possuem valor.

2.6.2.2 Teoria da equidade - Stacy Adams

A teoria da equidade defende o princípio da proporcionalidade entre esforços desempenhados e recompensas recebidas entre todos os envolvidos. Existe uma comparação social entre indivíduos sobre o quanto cada um contribui e recebe recompensas como retorno. A partir do momento em que acontece uma desigualdade nessa relação os indivíduos são afetados negativamente ao receber menos recompensas, porém, em contraposição, se recebem mais recompensas eles são

afetados positivamente. Dessa forma, aqueles afetados negativamente reduzem os esforços desempenhados ou se desligam da organização e os afetados positivamente buscam empreender maiores esforços.

De acordo com Davis e Newstrom (2004) grande parte dos colaboradores têm uma preocupação maior com o desejo de receber recompensas justas do que suas necessidades serem satisfeitas. Segundo a teoria, o julgamento das pessoas em relação a essa justiça nasce da comparação entre contribuições realizadas no trabalho e as recompensas percebidas, e em paralelo existe a comparação dessa relação com outras pessoas.

2.6.2.3 Teoria do Reforço - Skinner

A teoria do reforço tem como ponto central, basicamente, o comportamento sendo produto de reforços dados às pessoas, positivamente ou negativamente. Esses reforços são empregados pelos gestores para os geridos, estimulando bons comportamentos e não encorajando maus comportamentos. Quando existe um reforço positivo, existem também recompensas por bom desempenho em forma de elevações de cargos, premiações ou elogios. O reforço negativo existe como forma de evitar maus comportamentos e isso é alcançado através de *feedbacks* de advertência ou até demissão.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A finalidade da presente pesquisa foi identificar a qualidade de vida e satisfação no trabalho em uma instituição financeira em meio à pandemia do Covid-19, tendo como metodologia a metodologia do tipo quantitativa. Este estudo busca entender e agregar mais conhecimento a respeito do assunto, abordando questões acerca do ambiente de trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Quanto à Classificação

A metodologia do tipo empírica, conhecida também como de campo, é aquela em que se faz necessária à coleta de dados para que um contexto seja comprovado na prática (BLOG METTZER, 2019). A referida pesquisa teve como classificação a metodologia empírica: de campo/aplicado, ou seja, ela precisa uma comprovação prática e isso se dará pela coleta de dados no decorrer do desenvolvimento do trabalho a respeito do tema. Nesse tipo de metodologia existe um dinamismo um tanto quanto maior em relação às outras, pois após seu planejamento as estratégias podem ser moldadas, dentro do permitido, caso venha a acontecer algo inesperado em alguma das suas etapas. Essa metodologia é bem valorizada visto que ela consegue proporcionar concretude aos argumentos da pesquisa, dando a ela um melhor embasamento.

3.1.2 Quanto à Abordagem

Com relação a abordagem dessa pesquisa, ela foi de forma quantitativa. A pesquisa quantitativa se utiliza de métodos científicos, como os cálculos e estatísticas, e se preocupa com a representação numérica para quantificar informações em estudos realizados. Busca-se entender e quantificar, numericamente falando, as informações importantes acerca do tema escolhido. Esse tipo de abordagem é apropriado para quem tem o objetivo de analisar dados já quantificados e comparar esses dados com informações contemporâneas. A pesquisa quantitativa pode ser realizada através de várias formas, como: questionários, entrevistas, formulários, etc. Esse tipo de abordagem é muito usado para avaliar os comportamentos ou opiniões das pessoas, desta forma o questionário de múltipla escolha é muito utilizado.

3.1.3 Quanto à Tipologia da Pesquisa

O tipo de pesquisa deste trabalho foi o exploratório. Conforme Gerhardt (2009), a finalidade deste tipo de pesquisa se dá em obter uma familiaridade maior com o tema discutido, tornando-o melhor abordado e podendo criar hipóteses. Com isso, foi

buscado o aprofundamento em relação ao tema proposto, reunindo informações e coletando dados com o fim de entender ou chegar a uma nova conclusão a respeito do tema. É envolvida as entrevistas feitas com pessoas que têm convívio com o tema proposto e exemplos que podem ser estudados para uma melhor compreensão.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Entende-se como universo um conjunto de elementos que têm algo em comum entre si e que serão incluídos como objeto de estudo da pesquisa. Para Tavares (2014), levando em consideração os habitantes de uma determinada cidade que contribuem com o IPTU irão constituir o universo, pois têm características em comum, sendo eles residirem na mesma cidade e contribuírem com o IPTU. Para a presente pesquisa o universo utilizado foi uma instituição financeira e tendo como objetivo conhecer as práticas de gestão de pessoas na organização em meio a pandemia, esclarecendo-as e buscando mostrar o nível de satisfação dos colaboradores em relação a esse tema em seu âmbito de trabalho.

Conforme Tavares (2014), ao determinarmos o universo ou população que será objeto do estudo, caso seja viável utilizar uma parcela deste, é possível escolher elementos para compor uma amostra desse.

De acordo com Mattar (2005, p. 264) "A ideia básica de amostragem está em que a coleta de dados em alguns elementos da população e sua análise pode proporcionar relevantes informações de toda a população."

Segundo Tavares (2014) há dois tipos de amostragem: as denominadas probabilísticas e as não probabilísticas.

O autor aborda que a amostragem probabilística é utilizada para não influenciar no resultado final da pesquisa, pois a mesma será aplicada com pessoas aleatoriamente dentro de um grupo.

De acordo com Tavares (2014), a amostragem não probabilística é a denominação utilizada quando não é conhecida a probabilidade de os elementos do universo fazerem parte da amostra. Segundo o autor, esse tipo de amostragem ocorre quando colhemos a amostra apenas do universo que podemos alcançar, já àqueles que não conseguimos não poderão fazer parte da amostra.

No que se refere aos procedimentos utilizados para a escolha ou seleção de amostras em uma população. Como o foco de obtenção de informações foi a partir dos colaboradores, a amostragem se enquadra em não probabilística intencional, sendo caracterizado por reunir elementos que se relacionam intencionalmente.

A amostra trata-se de um subconjunto representativo da população, o que servirá de base para o estudo. Portanto, apresenta as mesmas características da população da qual foi extraída. Deste modo, identificou-se que para atingir os objetivos da pesquisa, esta deveria ser aplicada a 20 colaboradores da instituição financeira estudada, para identificar o nível de satisfação dos mesmos no ambiente de trabalho antes e durante a pandemia e que serão selecionados aleatoriamente.

Logo após a amostra do universo ser definida, é necessário realizar um “plano de amostragem”, a forma de como será realizada a retirada da amostra, que será usado para a definição das unidades amostrais, o tamanho amostral e forma de retirada da mesma.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esclarece Fonseca (2002), diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa.

Conforme aborda o autor, a utilização da pesquisa quantitativa ficaria na objetividade da pesquisa. O instrumento de coleta de dados desenvolvido foi um questionário fechado que proporcionou aos respondentes maior objetividade em suas escolhas, agilidade e comodidade, ficando ao seu critério qual das alternativas escolher. Dentre os tipos de questionários foi utilizada a escala *likert* com alternativas a serem marcadas de acordo com o que o respondente melhor se identificar. Esta análise quantitativa representará melhor a realidade dos dados.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados através das respostas do questionário foram analisados em forma de gráficos seguidos de explicações acerca de cada questão. Dessa forma, será possível ter perspectivas visuais, na forma de gráficos, e de texto com os comentários.

4 ANÁLISE DE DADOS

Com a coleta dos dados através dos questionários enviados via formulário online, nota-se que a instituição financeira estudada mantém bons níveis de satisfação e tem se preocupado com o bem estar dos seus colaboradores, desde antes do início da pandemia. Percebe-se, também, que esses níveis melhoraram significativamente no período durante a pandemia e um dos motivos para isso pode se dar pelo aumento da percepção dos colaboradores sobre os fatores de qualidade de vida e a relação feita com o mercado no momento pandêmico.

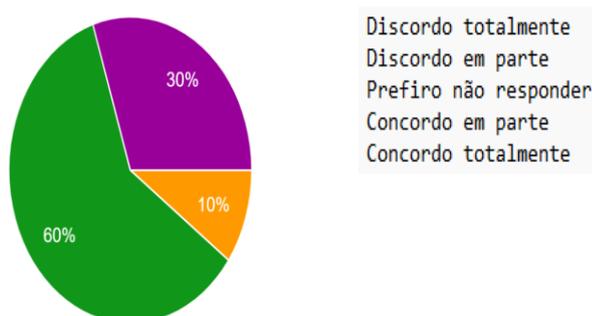
As questões analisadas trouxeram a percepção pré-pandemia e, em seguida, durante a pandemia, respeitando essa ordem para que exista a comparação entre os dois períodos.

4.1 FATORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

FIGURA 1 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA - ANTES DA PANDEMIA

1- Recebo uma compensação justa e adequada. (considere os seguintes pontos: salário adequado, equidade interna e equidade externa)

10 respostas



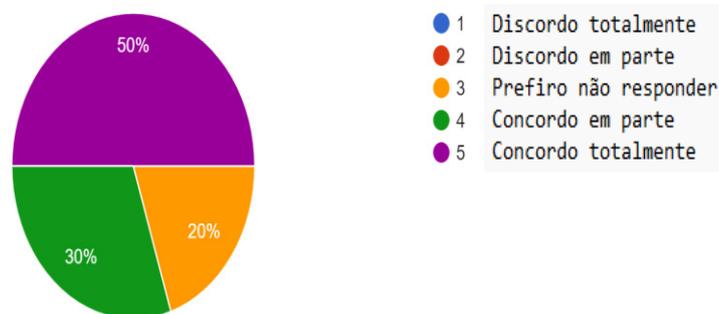
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Segundo Chiavenato (1999), a compensação justa ocorre quando um colaborador recebe um salário adequado e existe a equidade interna e externa. Observa-se que já existia uma boa percepção sob a ótica dos colaboradores, no que diz respeito à justiça empregada na compensação entregue pela instituição financeira. Apenas 10% dos respondentes preferiram não responder, 30% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação e 60% responderam que concordam parcialmente.

FIGURA 2 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA - DURANTE A PANDEMIA

1- Recebo uma compensação justa e adequada. (considere os seguintes pontos: salário adequado, equidade interna e equidade externa)

10 respostas



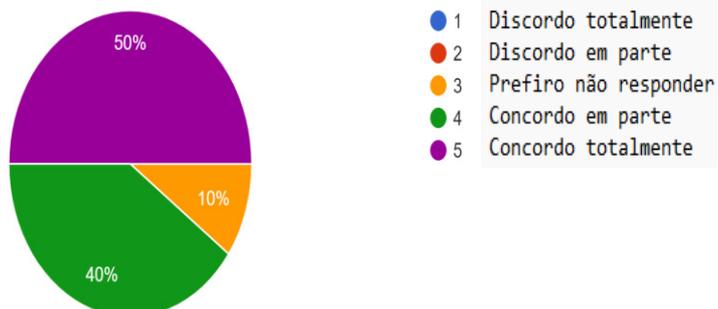
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Segundo Chiavenato (1999), a compensação justa ocorre quando um colaborador recebe um salário adequado e existe a equidade interna e externa. Ao observar o quantitativo de respondentes considerando o período durante a pandemia, pode-se determinar que esse nível de satisfação cresceu exponencialmente. Neste momento, metade das respostas foram direcionadas para a concordância plena acerca da afirmação. Por outro lado, dois respondentes se abstiveram de suas opiniões.

FIGURA 3 - JORNADA DE TRABALHO E AMBIENTE - ANTES DA PANDEMIA

2- A jornada de trabalho e o ambiente de trabalho me fazem sentir seguro e contribuem com minha saúde.

10 respostas



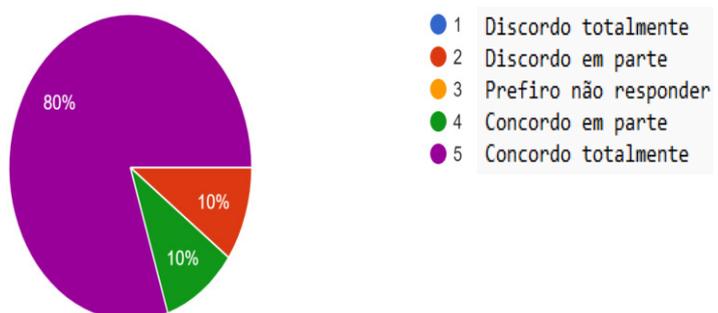
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

No que diz respeito à segurança e contribuição com a saúde dos colaboradores em suas jornadas de trabalho e ambiente de trabalho, obteve-se 90% no total de respondentes satisfeitos com que a empresa estava entregando nesse quesito, reservando a preferência por não responder para apenas 10% das respostas. Ainda Chiavenato (1999), a jornada de trabalho e o ambiente devem ser levados em consideração no que diz respeito às condições de segurança e saúde no trabalho.

FIGURA 4 - JORNADA DE TRABALHO E AMBIENTE - DURANTE A PANDEMIA

2- A jornada de trabalho e o ambiente de trabalho me fazem sentir seguro e contribuem com minha saúde.

10 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

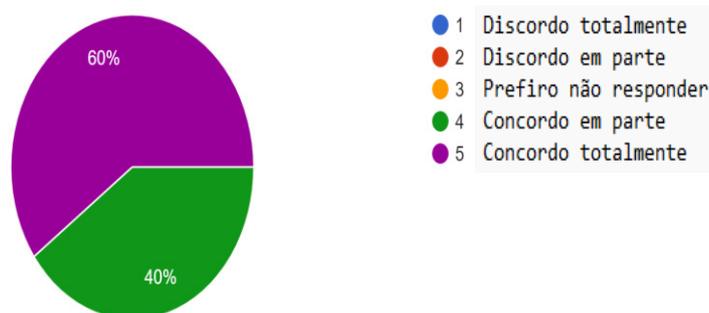
De acordo com Chiavenato (1999), a jornada de trabalho e o ambiente devem ser levados em consideração no que diz respeito às condições de segurança e saúde

no trabalho. No período durante a pandemia os respondentes que concordam completamente com a afirmação cresceram para 80%, diferentemente do período pré-pandemia que marca 50%. Em contrapartida, um dos respondentes discorda em parte com a afirmação abrindo margem para a ativação de um sinal de alerta nesse quesito e o levantamento de questões acerca disso. A insegurança gerada pode ser realmente voltada para a instituição ou, de repente, pode ser voltada ao momento em que o mundo estava passando e o respondente generalizou para seu ambiente de trabalho.

FIGURA 5 - UTILIZAR E DESENVOLVER CAPACIDADES - ANTES DA PANDEMIA

3- Consigo utilizar e desenvolver minhas capacidades no dia a dia.

10 respostas



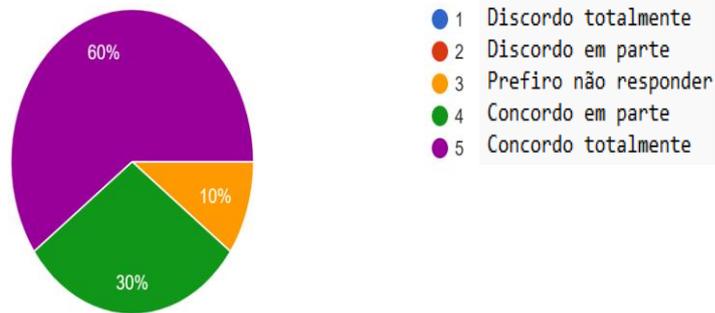
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

A autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade de habilidades e retro informação são assuntos relacionados à utilização e desenvolvimento de capacidades (Chiavenato, 1999). Com relação ao emprego das capacidades dos colaboradores em suas rotinas, percebe-se que todos conseguem utilizá-las e desenvolvê-las satisfatoriamente. Ainda assim, nota-se que 40% dos respondentes percebem pontos que dificultam essa utilização plena.

FIGURA 6 - UTILIZAR E DESENVOLVER CAPACIDADES - DURANTE A PANDEMIA

3- Consigo utilizar e desenvolver minhas capacidades no dia a dia.

10 respostas



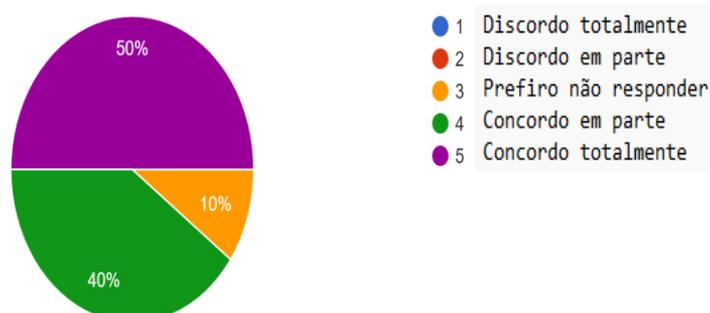
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Ao analisarmos esse mesmo quesito no período pandêmico, percebe-se que não houveram grandes mudanças, com exceção de 10% dos respondentes que preferiram não se posicionar com relação à afirmação. Uma possível explicação para isso seja as limitações que a pandemia trouxe para o cotidiano de todos. A autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade de habilidades e retro informação são assuntos relacionados à utilização e desenvolvimento de capacidades (Chiavenato, 1999).

FIGURA 7 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL - ANTES DA PANDEMIA

4- Tenho oportunidades de crescimento profissional, desenvolvimento de carreira e sinto segurança no emprego.

10 respostas



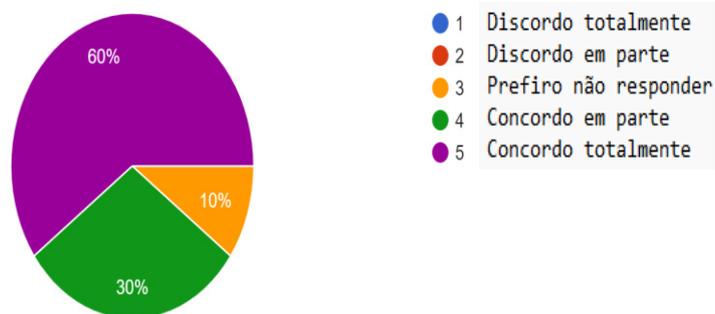
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Com relação às oportunidades dadas pela instituição financeira no que diz respeito ao crescimento profissional, desenvolvimento de carreira e segurança no emprego, pode-se afirmar que 90% dos colaboradores concordam com essa afirmação e 10% se abstiveram de opinar. Logo, conclui-se que a instituição preza por esse quesito e tem essa prática bem enraizada em sua cultura. Com relação às oportunidades de crescimento e segurança, Chiavenato (1999) descreve que para alcançar a satisfação nesse ponto é necessário existir a possibilidade de carreira, crescimento profissional e segurança do emprego.

FIGURA 8 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL - DURANTE A PANDEMIA

4- Tenho oportunidades de crescimento profissional, desenvolvimento de carreira e sinto segurança no emprego.

10 respostas



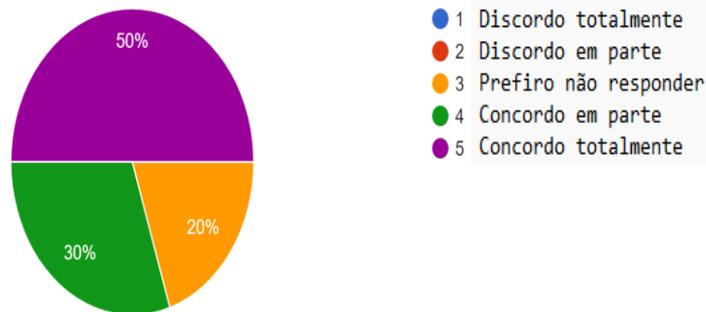
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Com relação às oportunidades de crescimento e segurança, Chiavenato (1999) descreve que para alcançar a satisfação nesse ponto é necessário existir a possibilidade de carreira, crescimento profissional e segurança do emprego. As respostas coletadas no período durante a pandemia revelam um ligeiro aumento na satisfação com relação a esse quesito por parte dos colaboradores. Totalizando 60% dos colaboradores que concordam completamente, em contraposição dos 50% do período pré-pandêmico.

FIGURA 9 - INTEGRAÇÃO SOCIAL - ANTES DA PANDEMIA

5- Existe integração social na organização com relacionamentos interpessoais e igualdade de oportunidades.

10 respostas



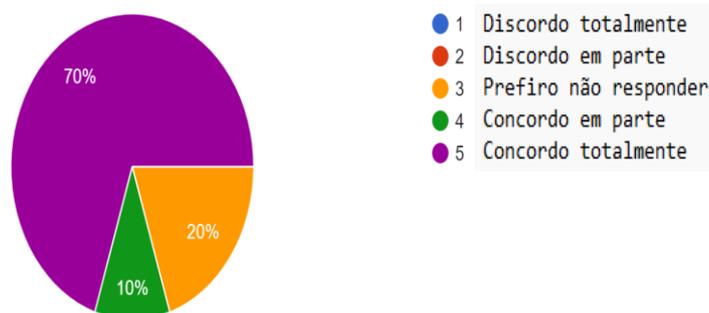
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

De acordo com Chiavenato (1999), para que haja integração social na organização é preciso existir igualdade de oportunidades, relacionamentos interpessoais e grupais e senso comunitário. Com relação ao quesito relacionamento interpessoal e igualdade nas oportunidades, no período pré-pandêmico, nota-se que a organização conseguiu alta aprovação por parte dos colaboradores onde um total de 80% concorda com a afirmativa, 50% concordam totalmente e 30% concordam em parte. Resguardando 20% das respostas para aqueles que preferiram não responder.

FIGURA 10 - INTEGRAÇÃO SOCIAL - DURANTE A PANDEMIA

5- Existe integração social na organização com relacionamentos interpessoais e igualdade de oportunidades.

10 respostas



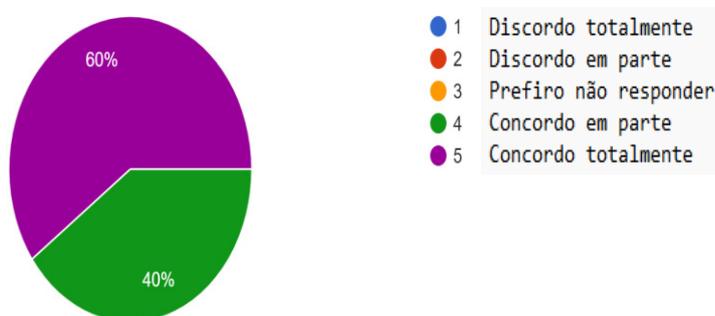
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Partindo para o momento durante a pandemia, observa-se que a satisfação com relação à afirmativa cresceu significativamente. Aqueles que concordam totalmente chegam à porcentagem de 70%, reservando 10% para quem concorda em parte e mantendo os 20% para quem preferiu não responder. De acordo com Chiavenato (1999), para que haja integração social na organização é preciso existir igualdade de oportunidades, relacionamentos interpessoais e grupais e senso comunitário.

FIGURA 11 - GARANTIAS CONSTITUCIONAIS - ANTES DA PANDEMIA

6- As garantias constitucionais são atingidas na organização. (Considere: respeito às leis e aos direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras)

10 respostas



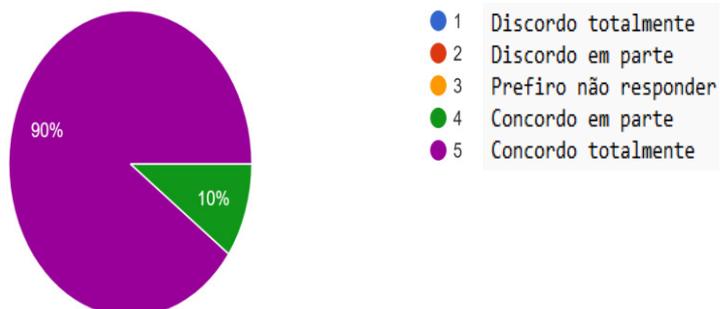
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

As garantias constitucionais são atingidas quando existe o constante desenvolvimento com relação ao respeito às leis e aos direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e existem normas e rotinas claras da organização, Chiavenato (1999). A respeito das garantias constitucionais conclui-se que a instituição estudada já atendia plenamente seus colaboradores nesse quesito. 100% dos respondentes concordam com a afirmação, onde 60% concordam completamente e 40% concordam em parte.

FIGURA 12 - GARANTIAS CONSTITUCIONAIS - DURANTE A PANDEMIA

6- As garantias constitucionais são atingidas na organização. (Considere: respeito às leis e aos direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras)

10 respostas



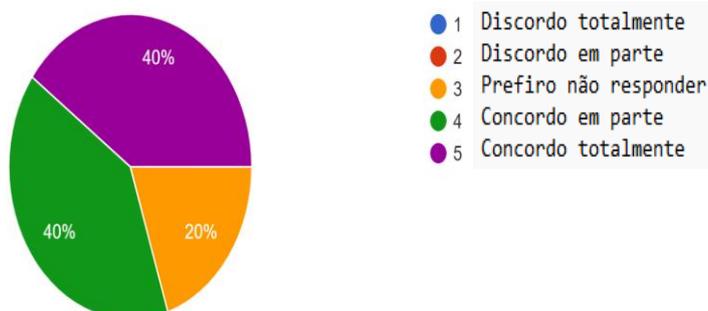
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

No período em meio à pandemia pode-se concluir que a visão dos colaboradores com relação à afirmativa melhorou drasticamente, passando de 60% para 90% os que concordam completamente e reservando 10% para quem concorda em parte, ainda mantendo os 100% de concordância. Um dos fatores que pode ter contribuído para essa melhora é o fato de que nenhum colaborador foi “penalizado” pela instituição por conta da chegada da pandemia, mantendo todos os direitos garantidos ao longo dos meses que se seguiram. As garantias constitucionais são atingidas quando existe o constante desenvolvimento com relação ao respeito às leis e aos direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e existem normas e rotinas claras da organização, Chiavenato (1999).

FIGURA 13 - ATIVIDADES - ANTES DA PANDEMIA

7- Minhas atividades se restringem ao local de trabalho e não afetam minha vida pessoal.

10 respostas



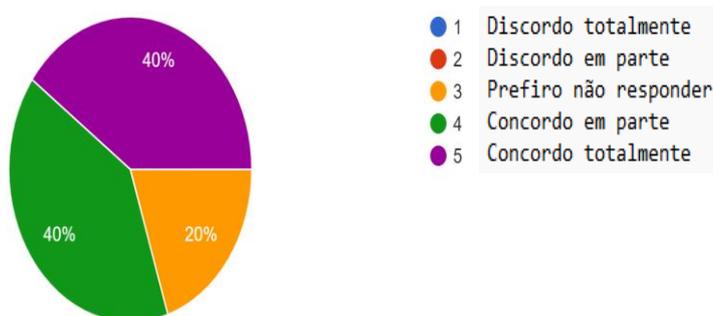
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Ao analisarmos o quanto as atividades afetam a vida pessoal dos colaboradores, nota-se que 40% concordam por completo e que as atividades ficam voltadas completamente para o local de trabalho, contudo 40% afirmam que em parte as atividades afetam suas vidas pessoais e 20% preferiram não responder. Isso pode se dar pelo fato de as atividades de atendimento serem direto com o público, o que pode fazer com que alguma parcela acabe integrando-se na vida pessoal dos colaboradores. Descreve Chiavenato (1999) que é importante a divisão do trabalho em relação ao espaço social, balanceando o trabalho e vida pessoal.

FIGURA 14 - ATIVIDADES - DURANTE A PANDEMIA

7- Minhas atividades se restringem ao local de trabalho e não afetam minha vida pessoal.

10 respostas



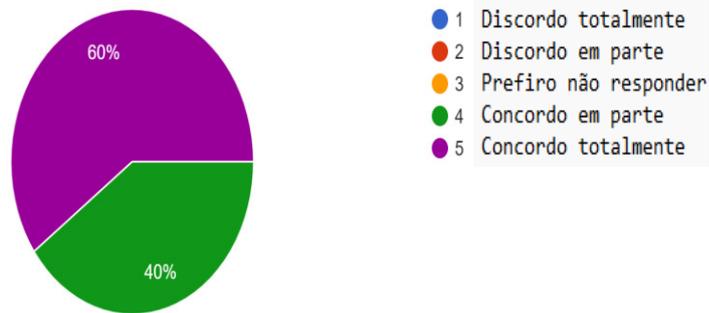
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Descreve Chiavenato (1999) que é importante a divisão do trabalho em relação ao espaço social, balanceando o trabalho e vida pessoal. No momento durante a pandemia as porcentagens mantiveram a mesma proporção do período antes da pandemia. Isso pode ser explicado pela maior utilização das ferramentas digitais para comunicação e negócios, como o *WhatsApp* corporativo. Ainda assim, o sentimento entre os colaboradores se mantém.

FIGURA 15 - ORGULHO TRABALHO DESEMPENHADO - ANTES DA PANDEMIA

8- Sinto orgulho com o trabalho que desempenho na organização.

10 respostas



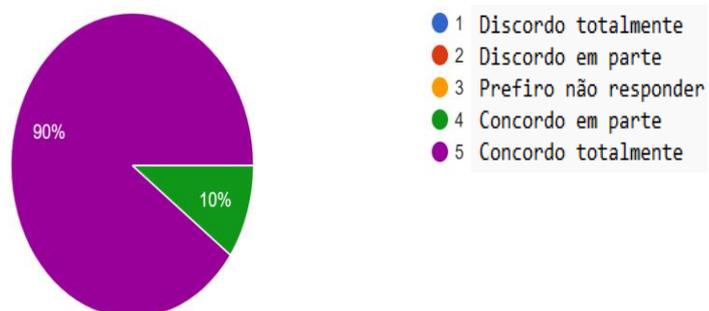
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Percebe-se que o sentimento de orgulho com o desempenho que os colaboradores têm com o trabalho realizado é de 100% de concordância, sendo 60% os que concordam totalmente e 40% os que concordam em parte. De acordo com Chiavenato (1999), a relevância social da vida no trabalho carrega a imagem da empresa, responsabilidade social pelos produtos e serviços e responsabilidade social pelos colaboradores.

FIGURA 16 - ORGULHO TRABALHO DESEMPENHADO - DURANTE A PANDEMIA

8- Sinto orgulho com o trabalho que desempenho na organização.

10 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

De acordo com Chiavenato (1999), a relevância social da vida no trabalho carrega a imagem da empresa, responsabilidade social pelos produtos e serviços e responsabilidade social pelos colaboradores. No período durante a pandemia o nível

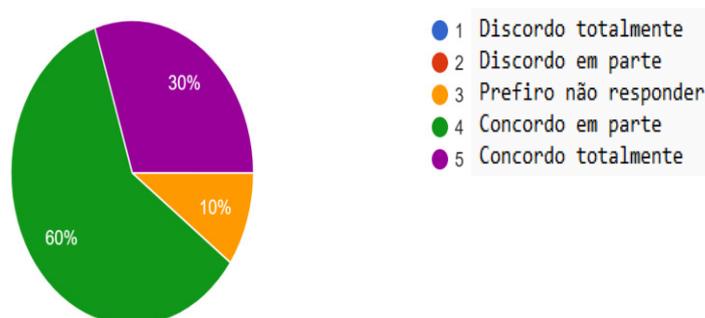
de concordância aumentou significativamente, demonstrando um maior orgulho por parte dos colaboradores. Neste momento, 90% dos colaboradores concordam totalmente e 10% concordam parcialmente.

4.2 FATORES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO SOB ÓTICA DOS COLABORADORES

FIGURA 17 - SALÁRIO - ANTES DA PANDEMIA

1- O salário que recebo é apropriado e competitivo comparado com aqueles do mesmo nível.

10 respostas



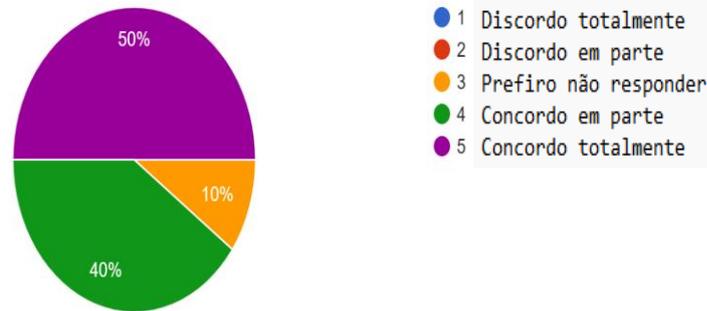
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Ao analisarmos os resultados das pontuações de satisfação e insatisfação na visão dos colaboradores no período pré-pandemia, pode-se concluir que a maioria consente a concordância, porém, grande parte não concorda completamente. Segundo Chiavenato (2009), o fator higiênico não chega a agir como motivador, mas causa insatisfação se não existir, é o caso da afirmativa sobre a equidade do salário recebido comparado entre os níveis hierárquicos.

FIGURA 18 - SALÁRIO - DURANTE A PANDEMIA

1- O salário que recebo é apropriado e competitivo comparado com aqueles do mesmo nível.

10 respostas



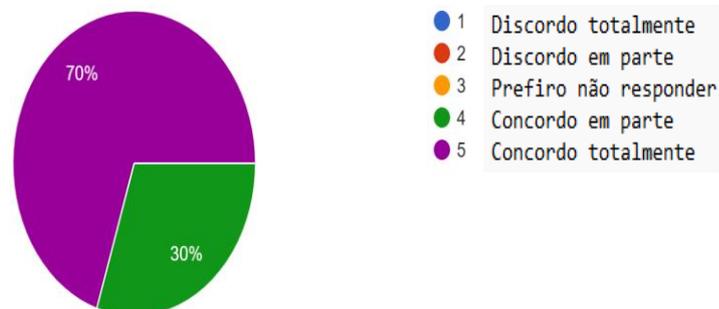
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Segundo Chiavenato (2009), o fator higiênico não chega a agir como motivador, mas causa insatisfação se não existir, é o caso da afirmativa sobre a equidade do salário recebido comparado entre os níveis hierárquicos. No período durante a pandemia, conclui-se que a satisfação entre os colaboradores aumentou significativamente. Dessa forma, um olhar mais cirúrgico acerca do tema pode ter sido utilizado, o que contribuiu para a melhoria nas respostas.

FIGURA 19 - CONDIÇÕES DE TRABALHO - ANTES DA PANDEMIA

2- Tenho condições de trabalho adequadas, seguras e limpas.

10 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

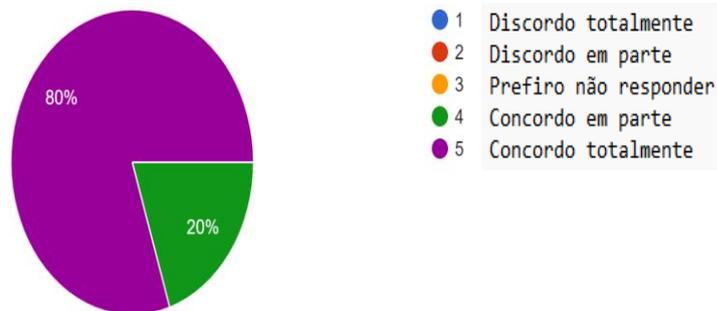
No que se refere às condições de trabalho, conclui-se que a organização conseguiu atender satisfatoriamente seus colaboradores nesse quesito. Isso se deve pelo fato de 100% dos respondentes concordarem com a afirmativa, sendo 70% de

concordância completa e 30% de concordância parcial. De acordo com Chiavenato (2009), o fator higiênico não chega a agir como motivador, mas causa insatisfação se não existir, neste caso a incidência é sobre as condições de trabalho.

FIGURA 20 - CONDIÇÕES DE TRABALHO - DURANTE A PANDEMIA

2- Tenho condições de trabalho adequadas, seguras e limpas.

10 respostas



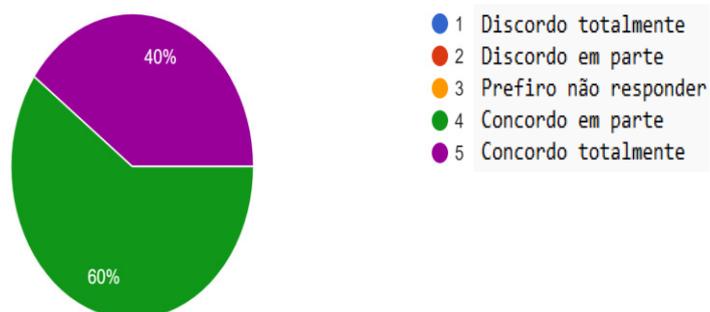
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

De acordo com Chiavenato (2009), o fator higiênico não chega a agir como motivador, mas causa insatisfação se não existir, neste caso a incidência é sobre as condições de trabalho. As respostas acerca da afirmativa de condições de trabalho melhoraram ligeiramente no período durante a pandemia, mantendo os 100% de concordância, porém aumentando de 70% para 80% os que concordam totalmente.

FIGURA 21 - SUPERVISÃO - ANTES DA PANDEMIA

3- A supervisão desempenhada na organização é justa e apropriada, me permitindo autonomia na realização das atividades e possibilitando a propositura de formas de trabalho.

10 respostas



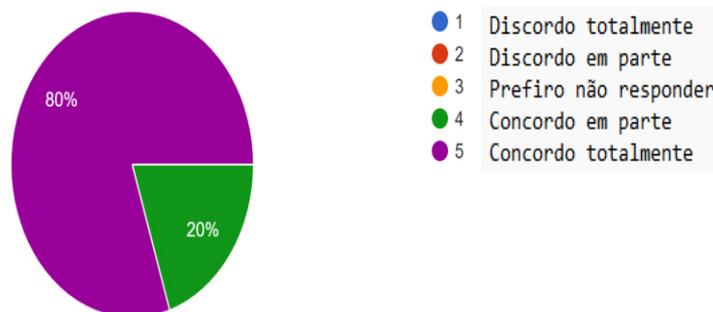
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Neste momento observa-se que os cargos de gestão da organização, no período que antecedeu a pandemia, alcançam bons níveis de satisfação sob a visão dos geridos. De acordo com Chiavenato (2009), o fator higiênico causa insatisfação se não existir, nesse momento é analisada a supervisão da organização. Existindo 100% de concordância dos colaboradores, 60% concordando parcialmente e 40% concordando totalmente, o que demonstra que a cultura organizacional da instituição busca trazer conforto e possibilitar que as atividades continuem em pleno funcionamento e desenvolvimento.

FIGURA 22 - SUPERVISÃO - DURANTE A PANDEMIA

3- A supervisão desempenhada na organização é justa e apropriada, me permitindo autonomia na realização das atividades e possibilitando a propositura de formas de trabalho.

10 respostas



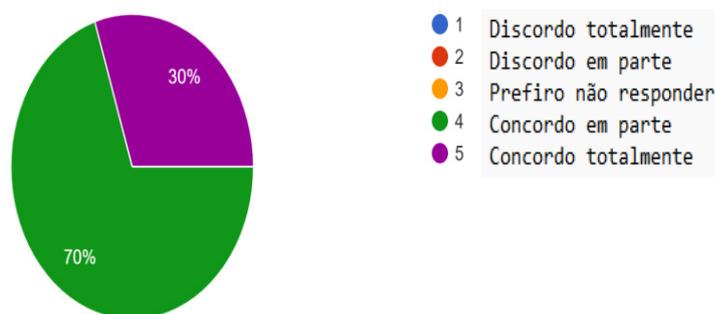
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

No momento compreendido durante a pandemia, é possível afirmar que a percepção por parte dos colaboradores melhorou drasticamente com relação à afirmativa apresentada. Passando de 40% para 80% os que concordam completamente e resguardando 20% os que concordam parcialmente. Um dos motivos pode ser que surgiram novas ferramentas e novos modos de trabalhar nesse novo momento, aumentando a troca de experiências e facilitando ainda mais a comunicação. De acordo com Chiavenato (2009), o fator higiênico causa insatisfação se não existir, nesse momento é analisada a supervisão da organização.

FIGURA 23 - SEGURANÇA

4- Me sinto seguro no ambiente de trabalho com relação a acidentes ou demissões.

10 respostas



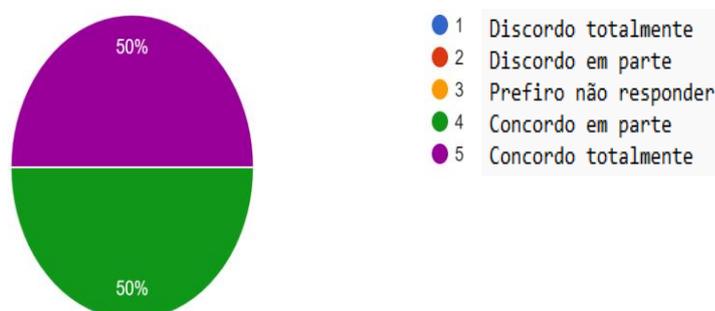
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

No que diz respeito à segurança na organização com relação a acidentes ou demissões, nota-se que todos os respondentes concordam com a afirmativa. Segundo Chiavenato (2009), o fator higiênico não chega a motivar, mas causa insatisfação se não existir, nesse momento são analisadas as condições de trabalho na organização. A grande maioria, 70%, concorda parcialmente e 30% concordam completamente. Dessa forma, pode-se concluir que o ambiente de trabalho da instituição transmite segurança para seus colaboradores acerca do tema da questão.

FIGURA 24 - SEGURANÇA - DURANTE A PANDEMIA

4- Me sinto seguro no ambiente de trabalho com relação a acidentes ou demissões.

10 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

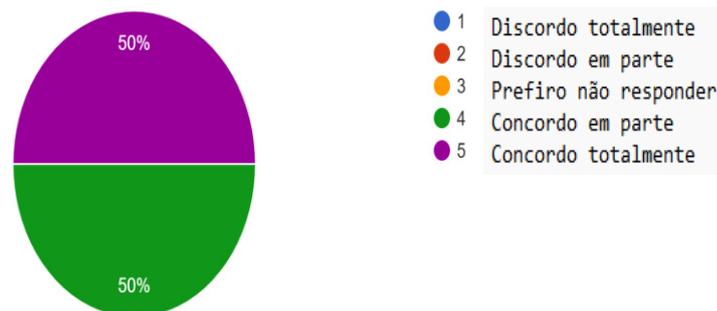
Segundo Chiavenato (2009), o fator higiênico não chega a motivar, mas causa insatisfação se não existir, nesse momento são analisadas as condições de trabalho na organização. Ao observarmos para os dados das respostas do período durante a

pandemia, nota-se uma maior qualidade do ambiente da instituição sob a visão dos colaboradores, aumentando a satisfação deles. Dividiu-se, assim, os respondentes em partes iguais entre os que concordam completamente e os que concordam parcialmente. Essa melhoria pode ser explicada por todos os cuidados adotados pela instituição e pelo fato de nenhum colaborador ter sido desligado.

FIGURA 25 - RECONHECIMENTO - ANTES DA PANDEMIA

5- O trabalho que desempenho é verdadeiramente reconhecido, tanto pelos meus colegas quanto pelos meus superiores.

10 respostas



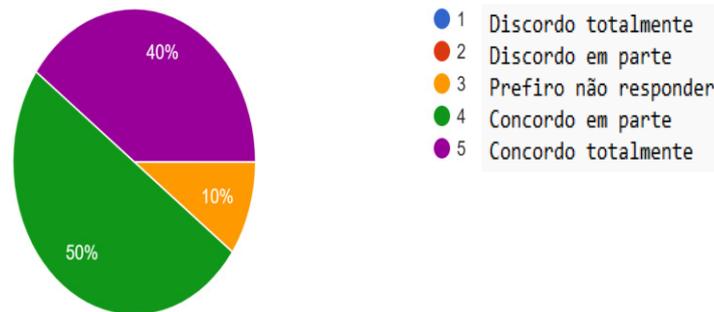
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Segundo Bateman e Snell (2006) os fatores higiênicos são intrínsecos ao indivíduo e verdadeiramente causam motivação nos colaboradores, neste momento é apresentado a percepção sobre o reconhecimento recebido pelos colaboradores. Percebe-se que 100% dos respondentes concordam com a afirmativa, sendo 50% os que concordam completamente e 50% os que concordam em parte.

FIGURA 26 - RECONHECIMENTO - DURANTE A PANDEMIA

5- O trabalho que desempenho é verdadeiramente reconhecido, tanto pelos meus colegas quanto pelos meus superiores.

10 respostas



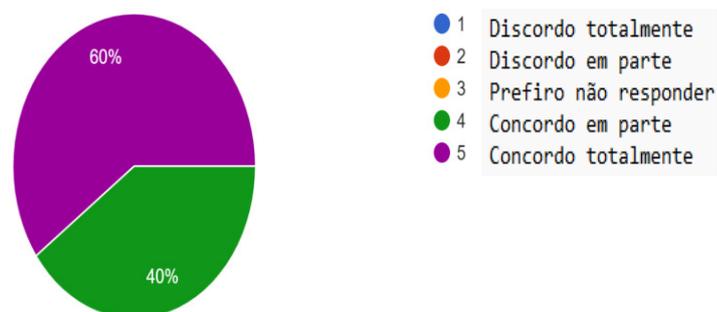
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Segundo Bateman e Snell (2006) os fatores higiênicos são intrínsecos ao indivíduo e verdadeiramente causam motivação nos colaboradores, neste momento é apresentado a percepção sobre o reconhecimento recebido pelos colaboradores. Ao analisarmos as respostas no período durante a pandemia, percebe-se que houve uma leve mudança na percepção dos colaboradores, marcando 50% os que concordam em parte, 40% os que concordam totalmente e 10% os que preferiram não se posicionar.

FIGURA 27 - DESENVOLVER HABILIDADE - ANTES DA PANDEMIA

6- A organização me fornece formas de desenvolver minhas habilidades e aprender novas.

10 respostas

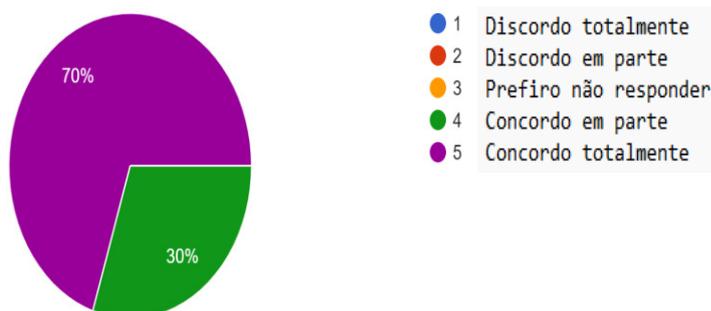


Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Neste momento foi avaliado o crescimento dos colaboradores, percebe-se que todos os respondentes concordam com a afirmação. O crescimento também é um dos fatores intrínsecos ao indivíduo e que realmente causam motivação nas pessoas, assim como explica Bateman e Snell (2006). 60% dos colaboradores concordam totalmente e 40% concordam em parte no que diz respeito ao investimento em crescimento profissional por parte da instituição.

FIGURA 28 - DESENVOLVER HABILIDADES - DURANTE A PANDEMIA

6- A organização me fornece formas de desenvolver minhas habilidades e aprender novas.
10 respostas



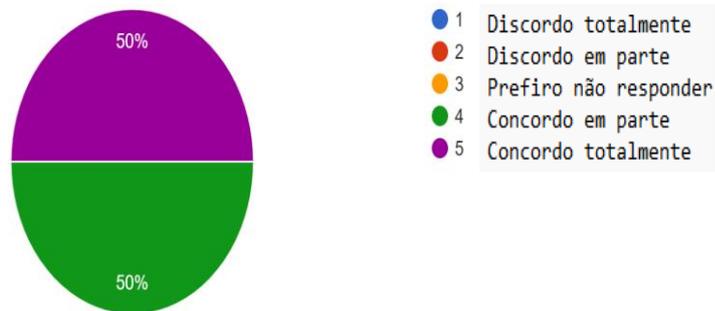
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

O crescimento é um dos fatores intrínsecos ao indivíduo e que causa motivação nas pessoas, de acordo com Bateman e Snell (2006). No período durante a pandemia, a satisfação dos colaboradores aumentou levemente, atingindo 70% os que concordam totalmente e 30% os que concordam em parte.

FIGURA 29 - OPORTUNIDADE E PROMOÇÃO - ANTES DA PANDEMIA

7- Tenho oportunidades de promoção e avanço na minha carreira dentro da organização.

10 respostas



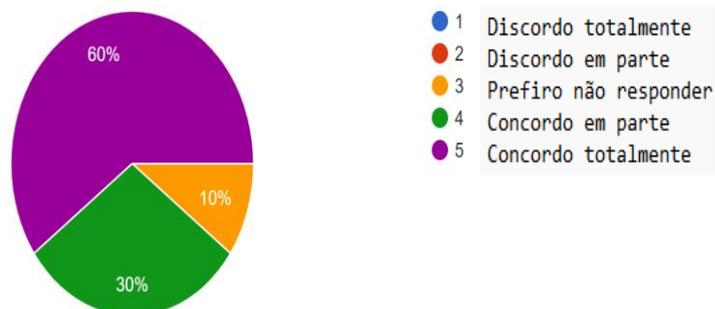
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

O avanço é um dos fatores motivacionais que servem como gratificações sendo um dos fatores intrínsecos ao indivíduo (Bateman e Snell, 2006). Sendo assim, 50% dos colaboradores responderam que concordam completamente e 50% concordam em parte, alcançando um ótimo nível de satisfação nesse quesito.

FIGURA 30 - OPORTUNIDADE E PROMOÇÃO - DURANTE A PANDEMIA

7- Tenho oportunidades de promoção e avanço na minha carreira dentro da organização.

10 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

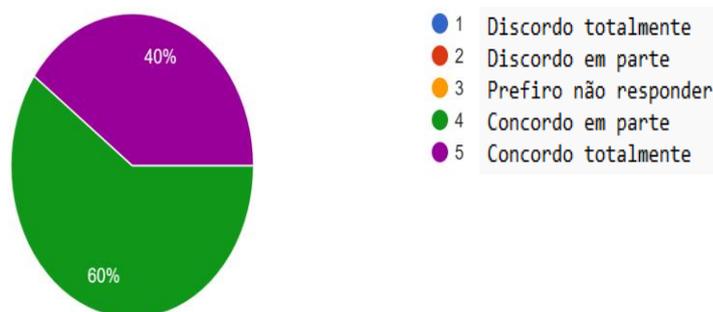
Percebe-se que os resultados para a afirmativa em período de pandemia alcançaram uma leve mudança. Para Bateman e Snell (2006) o avanço é um dos fatores motivacionais que servem como gratificações sendo um dos fatores intrínsecos ao indivíduo. Dessa forma, a grande maioria ainda concorda com a afirmação, sendo 60% os que concordam completamente, 30% os que concordam em

parte e 10% os que preferem não se posicionar. Ainda assim, mantêm-se ótimos resultados.

FIGURA 31 - RECONHECIMENTO NO CARGO - ANTES DA PANDEMIA

8- Me sinto reconhecido em relação ao cargo que ocupo.

10 respostas



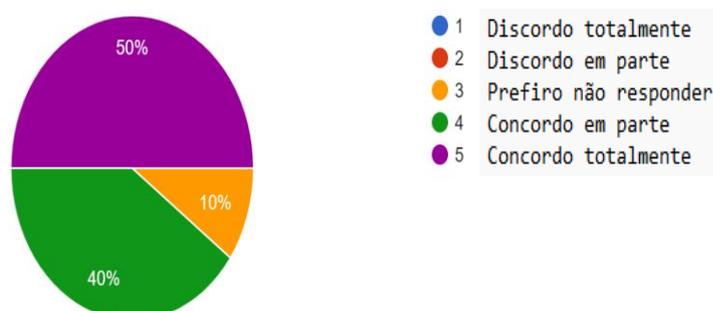
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

No que diz respeito ao reconhecimento, ele participa do grupo que serve de grande motivador para as pessoas, presente no convívio e intrínseco ao indivíduo (Bateman e Snell, 2006). No período pré-pandemia, nota-se que 60% dos colaboradores concordam em parte e 40% concordam totalmente com a afirmação.

FIGURA 32 - RECONHECIMENTO NO CARGO - DURANTE A PANDEMIA

8- Me sinto reconhecido em relação ao cargo que ocupo.

10 respostas



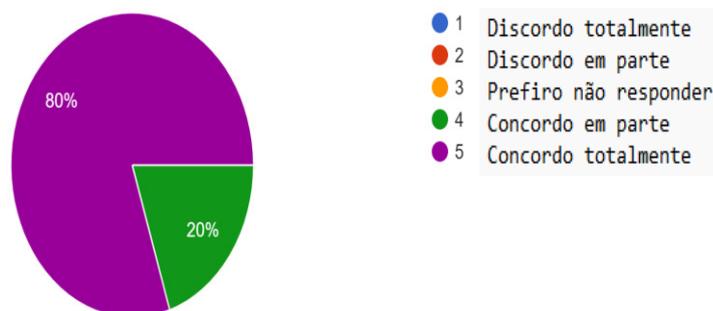
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Ao analisarmos o período durante a pandemia, percebe-se que houve uma leve divisão entre as opiniões. Segundo Bateman e Snell (2006), o reconhecimento participa do grupo que serve de grande motivador para as pessoas, presente no convívio e intrínseco ao indivíduo. Atesta-se que 50% dos respondentes concordam totalmente, 40% concordam em parte e 10% preferem não responder a afirmativa. À medida que a concordância completa cresceu ligeiramente, a omissão da opinião também surgiu, sendo um ponto de alerta a ser colocado em observação.

FIGURA 33 - COMPROMETIMENTO NO CARGO - ANTES DA PANDEMIA

9- Me sinto comprometido em relação ao cargo que ocupo.

10 respostas



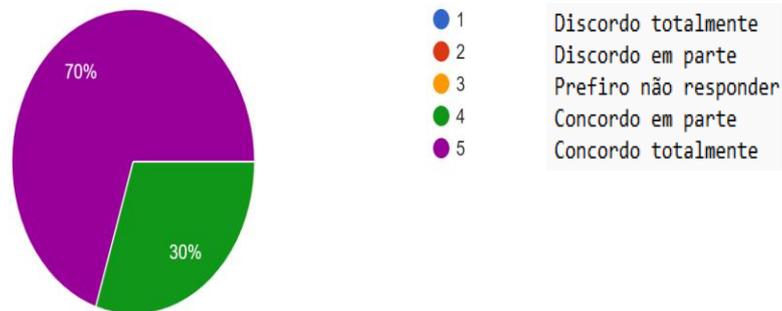
Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

A responsabilidade é algo que é exclusivo de cada pessoa, cabendo a cada um buscar suprir essa necessidade da melhor forma possível, buscando se manterem motivados para tal, assim como descreve Bateman e Snell (2006). Analisando os resultados da afirmativa relativa ao comprometimento, nota-se que 80% dos colaboradores sentem-se comprometidos com o cargo que ocupam e 20% estão comprometidos de alguma forma.

FIGURA 34 - COMPROMETIMENTO NO CARGO - DURANTE A PANDEMIA

9- Me sinto comprometido em relação ao cargo que ocupo.

10 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2022.

Segundo Bateman e Snell (2006) os fatores de motivação servem como gratificações e são grandes motivadores para os indivíduos, nesse momento analisamos o comprometimento dos colaboradores. Dessa forma, percebeu-se que houve leve alteração nas respostas. Passando de 80% para 70% os que concordam totalmente e de 20% para 30% os que concordam em parte com a afirmativa. Mesmo com essa mudança, existe um ótimo resultado, pois todos concordam de alguma forma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi identificar o nível de qualidade de vida no trabalho em uma instituição financeira, usando como base o modelo de Walton (1973) e a teoria de dois fatores de Herzberg, no período pré-pandemia e durante a pandemia. Foi possível aprofundar conhecimento acerca do tema de gestão de pessoas e compreender, através da análise da qualidade de vida e satisfação no trabalho, como a instituição financeira cuidou de seus colaboradores no período da pandemia do COVID-19.

Considerando os fatores críticos de qualidade de vida no trabalho sob a ótica do modelo de Walton observou-se que, de modo geral, a satisfação dos colaboradores acerca de cada critério melhorou significativamente no período durante a pandemia e que os níveis em ambos períodos alcançaram ótimas posições de satisfação nas opiniões dos colaboradores. Contudo, aprofundando a análise, foi possível observar os critérios que tiveram respostas mais inclinadas em preferência em não responder até discordância parcial e que podem ter o sinal de atenção ativado. No período pré-pandemia temos os critérios 5- integração social na organização e 7- trabalho e espaço total de vida. Já no período durante a pandemia, vale destacar os critérios 1- Compensação justa e adequada, 2 - Condições de segurança e saúde no trabalho, 5 - Integração social na organização e 7 - Trabalho e espaço total de vida, como sendo os critérios que podem ter um maior nível de atenção dentro da organização.

Partindo para os fatores de satisfação e insatisfação na percepção dos colaboradores da instituição, pode-se afirmar que o nível de satisfação é elevado, com base nos resultados dos questionários. A maioria das questões atingiram o percentual de 90% de concordância, o que demonstra a satisfação por parte dos colaboradores. Entre os melhores resultados podemos destacar as condições de trabalho adequadas, a satisfação com a supervisão, a entrega de formas de desenvolver e aprender novas habilidades e o comprometimento com o cargo ocupado.

Desta forma podemos concluir que a organização consegue suprir as necessidades dos colaboradores, buscando entregar um ambiente de trabalho saudável e seguro, mantendo a equidade entre todos, o respeito com relação às garantias constitucionais e as pessoas e a entrega de formas de melhorias profissionais.

O tema estudado aborda pontos cruciais e de extrema importância para o funcionamento saudável de uma organização e para a alavancagem de seus resultados. Pois, o sucesso só é alcançado quando existem pessoas que se sentem bem cuidadas, valorizadas e motivadas trabalhando em equipe para alcançar um objetivo comum.

Com isso, foi constatado que a organização estudada tem desempenhado um papel de constante atuação com seus colaboradores através da gestão de pessoas para que todos se sintam cada vez mais confortáveis no ambiente de trabalho, seguros e motivados para que as atividades sejam desempenhadas da melhor forma, sempre existindo a liberdade de os colaboradores darem sugestões de melhorias nos processos.

Como limitação da pesquisa foi identificado fazer com que os respondentes conseguissem reservar algum tempo em suas agendas para preencher o questionário, no mais a pesquisa teve bom nível de fluidez e tranquilidade.

Dessa forma, para pesquisas futuras, existe a possibilidade de realizar a comparação entre instituições da mesma localidade ou outra e de mesmo segmento ou outro, pois os resultados trariam novas óticas de como diferentes colaboradores enxergam a qualidade de vida e satisfação no trabalho dessas organizações, dessa vez em um cenário pós-pandêmico.

REFERÊNCIAS

1LIBRARY. **Modelo final de Hackman e Oldham**. Disponível em: <[Modelo final de Hackman e Oldham - Modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham \(1library.org\)](#)> - Acessado em 29 ago. 2022.

1LIBRARY. **Modelo de Nadler e Lawler: gerenciamento de atividades e fatores de sucesso**, Disponível em: <[Modelo de Nadler e Lawler: gerenciamento de atividades e fatores de sucesso \(1library.org\)](#)> - Acessado em 30 ago. 2022.

BATEMAN, Thomas S; Sneell, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** - Ed. Compacta, 5. Ed São Paulo, Atlas 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humanos das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

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

DAVIS, K. e Newstron, J. W. **Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

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

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Acesso em 10 out 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1 ed. - Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: TIPOS FUNDAMENTAIS**. revista de administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p 20-29, Mai./Jun.1995.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MADRUGA, Roberto. **Triunfo da Liderança: práticas, estratégias e técnicas diárias para desenvolver líderes de alta performance**. São Paulo: Atlas, 2014.

MATTAR, F. Najib. **Pesquisa de Marketing**. Vol 1 e 2, São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMINIANO, Anônio César Amaru. Teoria geral da administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Fernanda A. O., et al. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil de Líder**. IX SEGT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Tema. Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade. 2012.

MENEZES, Celso Marques; LAJUS, Maria Luiza de Souza. **Cooperativismo de crédito e desenvolvimento**. Revista Economia e Desenvolvimento, v. 14, n. 2, p. 294-313, 2015

O que é o Cooperativismo e como ele Funciona. <<https://www.jornalcontabil.com.br/o-que-e-o-cooperativismo-e-como-ele-funciona/>> - Acessado em 25 set. 2020.

PAES, Kettle Duarte. **Gestão de Pessoas**. Natal: Edunp, 2011.

PEDRO, Wilson J. A. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. Revista Uniara n. 17/18, 2005/2006

Pesquisa Empírica: conceito, formas de conhecimento e como fazer. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/pesquisa-empirica/>> Acesdado em 06 Out. 2020.

SANTOS, Adelcio Machado; FRANCO, Suzana Alves de Moraes. **A Administração e o Surgimento da Gestão de Pessoas**. Visão / Caçador-SC / v. 7 / n. 2 / p. 182-191 / jul./dez. 2018

SICREDI. **Cooperativismo de Crédito**. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/cooperativismo/>> - Acessado em 25 set. 2020.

SICREDI. **Sicredi: missão, visão e valores**. Disponível em: <<https://www.sicrediuniao.com.br/missao-visao-e-valores/>>. Acessado em 25 set. 2020.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão: revista científica de Administração e Sistemas de Informação, v. 10, n. 10, jan/jun, 2008.

STECCA, Jaime Peixoto et al. **As Estratégias de Gestão Pessoas nas Sociedades Cooperativas de Crédito**. Revista Gesto V. 5, N. 2, Jul./Dez. 2017

TAVARES, Marcelo. **Estatística Aplicada à Administração**. 3. ed. rev. ampl. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho:** origem, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol. 08, nº 1 jan/mar 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? USA: Slow Management Review, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

APÊNDICES

APÊNDICE A - FATORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Estamos realizando um estudo a respeito da qualidade de vida e satisfação no trabalho na presente instituição financeira e para isso conto com sua colaboração para responder este questionário. A identificação do respondente não será necessária, precisamos da sua contribuição para a conclusão desse estudo.

**Agradeço pela atenção!
Wanderson Cândido**

1- Recebo uma compensação justa e adequada. (considere os seguintes pontos: salário adequado, equidade interna e equidade externa)

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

2- A jornada de trabalho e o ambiente de trabalho me fazem sentir seguro e contribuem com minha saúde.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

3- Consigo utilizar e desenvolver minhas capacidades no dia a dia.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte

- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

4- Tenho oportunidades de crescimento profissional, desenvolvimento de carreira e sinto segurança no emprego.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

5- Existe integração social na organização com relacionamentos interpessoais e igualdade de oportunidades.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

6- As garantias constitucionais são atingidas na organização. (Considere: respeito às leis e aos direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras)

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

7- Minhas atividades se restringem ao local de trabalho e não afetam minha vida pessoal.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

8- Sinto orgulho com o trabalho que desempenho na organização.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

APÊNDICE B - FATORES SATISFACIENTES *VERSUS* INSATISFACIENTES SOB ÓTICA DOS COLABORADORES

1- O salário que recebo é apropriado e competitivo comparado com aqueles do mesmo nível.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

2- Tenho condições de trabalho adequadas, seguras e limpas.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

3- A supervisão desempenhada na organização é justa e apropriada, me permitindo autonomia na realização das atividades e possibilitando a propositura de formas de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

4- Me sinto seguro no ambiente de trabalho com relação a acidentes ou demissões.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

5- O trabalho que desempenho é verdadeiramente reconhecido, tanto pelos meus colegas quanto pelos meus superiores.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

6- A organização me fornece formas de desenvolver minhas habilidades e aprender novas.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

7- Tenho oportunidades de promoção e avanço na minha carreira dentro da organização.

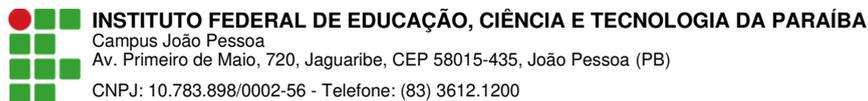
- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

8- Me sinto reconhecido em relação ao cargo que ocupo.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

9- Me sinto comprometido em relação ao cargo que ocupo.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente



Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto: Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por: Wanderson Candido
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Wanderson Pereira de Lima Cândido, ALUNO (20182460068) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 27/12/2022 19:59:43.

Este documento foi armazenado no SUAP em 27/12/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 706708
Código de Autenticação: c5037f221a

