

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Cléo Jair Hitz

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – A SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA DO BANCO ALFA**

Porto Alegre

2010

Cléo Jair Hitz

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – A SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA DO BANCO ALFA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Prof.^a Dr.^a Valmíria

Carolina Piccinini

Tutora Orientadora: Bibiana Volkmer Martins

Porto Alegre

2010

Cléo Jair Hitz

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – A SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA DO BANCO ALFA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em ____ de _____ de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Valmíria Carolina Piccinini

Profª. Carmen Grisci

Dedico esta conquista, de forma muito especial, ao meu irmão Clécio(*in memoriam*), maior exemplo de luta e amor à vida que vivenciei, e que levarei para sempre comigo

E aos meus filhos, Wesley e Samira, razão maior da minha existência, sinônimos de amor incondicional e inabalável.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, princípio de tudo.

À minha família, esposa Carine e filhos Wesley e Samira, pelo apoio e compreensão demonstrados ao longo desta caminhada.

Aos meus pais, Romeu e Marli, pelo apoio incondicional em todas as horas, principais responsáveis pela formação do meu caráter.

Aos coordenadores do pólo de Santa Maria (RS), Prof. Breno e Profa. Kelmara, pela paciência e dedicação.

A minha orientadora, Profa. Bibiana Volkmer Martins, juntamente com a Profa. Dr.^a Valmíria Carolina Piccinini, pelos conhecimentos compartilhados que tornaram possível a realização deste trabalho.

*Embora ninguém possa voltar atrás e
fazer um novo começo, qualquer um pode
recomeçar e fazer um novo fim. (Chico Xavier)*

RESUMO

O aumento significativo da competitividade, conseqüência da globalização dos mercados, tem levado às organizações à busca incessante por mudanças que reflitam em aumento da produtividade, com o objetivo de melhorar seu desempenho e posicionamento frente à concorrência. Com as instituições bancárias não é diferente, as mudanças acontecem muito rapidamente e a busca pelo aumento da lucratividade passou a ser uma constante. Este cenário tem gerado altos níveis de stress nos trabalhadores bancários, o que reforça a necessidade de ferramentas de gestão que tragam melhoria à qualidade de vida destes trabalhadores. O objetivo principal deste estudo foi avaliar a satisfação dos colaboradores de uma agência do banco Alfa no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho (QVT). Para fundamentar o estudo foi realizada uma revisão teórica que tratou de temas como as mudanças do trabalho no setor bancário, a evolução histórica dos estudos sobre a QVT, seus principais conceitos e definições, e diversos modelos de indicadores para aferição da QVT. Utilizou-se na pesquisa uma abordagem quantitativa e qualitativa. Os dados foram coletados através da aplicação de questionário – a todos os funcionários da agência – com perguntas fechadas baseadas nas dimensões de Walton (1973, *apud* RODRIGUES, 2002), e abertas, para que não só se verificasse dados numéricos, mas também se pudesse obter respostas em profundidade sobre o tema. Os dados coletados foram descritos e analisados. De forma geral, os dados obtidos indicam que a maioria dos funcionários está satisfeita com os indicadores de qualidade de vida no trabalho propostos na pesquisa. Porém, há aspectos que apresentaram expressivo número de insatisfeitos, como, por exemplo, no que diz respeito à remuneração recebida, à oportunidade de ascensão profissional e, ao treinamento e capacitação, o que deve ser considerado, e poderá servir de subsídio à administração da agência e do banco na implementação de ações de melhoria na QVT dos funcionários.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho, satisfação, trabalho

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 -	Evolução do conceito de QVT Nadler & Lawler.....	17
QUADRO 2 -	Modelo indicador de QVT Westley.....	20
QUADRO 3 -	Modelo indicador de QVT Hackman & Oldham.....	21
QUADRO 4 -	Modelo indicador de QVT Werther & Davis.....	22
QUADRO 5 -	Compilação dos resultados da pesquisa.....	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	MUDANÇAS NO MERCADO DE TRABALHO DO SETOR BANCÁRIO.....	13
2.2	EVOLUÇÃO E HISTÓRIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	14
2.3	CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	15
2.4	PRINCIPAIS MODELOS DE INDICADORES DE QVT.....	18
2.4.1	MODELO DE WESTLEY.....	19
2.4.2	MODELO DE HACKMAN & OLDFHAM.....	20
2.4.3	MODELO DE WERTHER & DAVIS.....	21
2.4.4	MODELO DE WALTON.....	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
4.1	QVT BANCO ALFA.....	29
4.2	ANÁLISE QUANTITATIVA BASEADA NO MODELO DE WALTON.....	31
4.2.1	COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA.....	32
4.2.2	CONDIÇÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO.....	32
4.2.3	USO DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES.....	33
4.2.4	OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA.....	33
4.2.5	INTEGRAÇÃO SOCIAL NO TRABALHO.....	34
4.2.6	CONSTITUCIONALISMO.....	34
4.2.7	O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA.....	34
4.2.8	RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO.....	35
4.2.9	COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS DOS 8 INDICADORES.....	35
4.3	ANÁLISE QUALITATIVA BASEADA NO MODELO DE WALTON.....	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS.....	45
	ANEXO B – RESPOSTAS DAS QUESTÕES ABERTAS.....	48

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial tornou-se extremamente competitivo, reflexo das profundas mudanças ocorridas na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva e nas relações de trabalho. Neste cenário, muitas vezes, os fatores de sobrevivência das organizações se sobrepõem aos objetivos de mudanças de longo prazo, aqueles que conduzem efetivamente a melhorias de condições de vida e bem-estar dos trabalhadores. Neste contexto, no qual as organizações buscam produtividade e processos de mudança que tenham o objetivo de melhorar seu posicionamento competitivo no mercado, a qualidade de vida no trabalho (QTV) vem ganhando espaço como valor intrínseco das práticas de competitividade de forma simultânea ao bem-estar dos colaboradores. (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002)

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), o crescimento da competição e da competitividade a qualquer custo torna obrigatória à necessidade de se refletir sobre suas influências nas organizações e na sociedade, o que aumenta a importância da Qualidade de Vida no Trabalho, que passa de mais uma ferramenta da administração, para um modelo de gestão voltado para as necessidades e peculiaridades das pessoas e organizações do século XXI.

Todo esse processo de mudança necessário para a sobrevivência organizacional no mercado competitivo é de responsabilidade das pessoas, são elas o principal capital/patrimônio da organização. Portanto, a preocupação com a QVT, ou seja, o bem-estar dos colaboradores torna-se cada vez mais evidente e necessária.

Um dos maiores desafios das organizações modernas é o gerenciamento de seu capital humano, e o bem-estar dos seus colaboradores/funcionários tem sido uma das principais preocupações do setor de RH. (FERNANDES, 1996)

Segundo Fernandes (1996) a qualidade de vida no trabalho torna-se preocupação crescente e fundamentada de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados, e o ser humano é o principal elemento diferenciador e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio.

Os trabalhadores, especialmente do ramo bancário, convivem no seu cotidiano com a pressão por resultados e aumento da produtividade. O mercado globalizado tem acirrado a concorrência e aumentado às exigências de qualificação profissional, o que tem causado altos

níveis de *stress* na classe. Isto reforça ainda mais a necessidade da busca de ferramentas de gestão que tragam melhorias à qualidade de vida dos trabalhadores.

O Banco Alfa, uma das maiores instituições financeiras do país e da América Latina, alinhado às melhores práticas de gestão, tem apresentado preocupação constante com o tema, buscando implementar ações e programas que melhorem a qualidade de vida e promovam um estilo de vida saudável aos seus colaboradores. Atualmente, o banco possui um programa específico nesta área, destinando recursos financeiros para as agências aplicarem em atividades que promovam a qualidade de vida. A administração deste recurso e a escolha da atividade a ser realizada na agência são de responsabilidade da Equipe de Comunicação e Auto-desenvolvimento (ECO), formada por três funcionários em cada agência, eleitos anualmente para auxiliar a administração da dependência na comunicação e no relacionamento com o quadro funcional.

Avaliar o nível de satisfação de seus colaboradores com relação à QVT deve ser preocupação constante da organização, pois tal conhecimento pode fornecer subsídios para a implementação de programas que atendam e proporcionem o bem-estar no ambiente de trabalho e também fora dele, ou mesmo qualificar e aperfeiçoar os programas já desenvolvidos pela organização.

Diante dessa necessidade surge a seguinte questão: Qual a satisfação dos funcionários de uma agência do Banco Alfa com relação à Qualidade de Vida no Trabalho?

Objetivo Geral

A pesquisa a ser realizada tem como objetivo avaliar a satisfação dos colaboradores de uma agência do Banco Alfa relacionada à Qualidade de Vida no Trabalho.

Objetivos específicos

- Identificar na literatura os modelos de indicadores para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho;
- Descrever o(s) programa(s) de QVT desenvolvido(s) pelo banco Alfa;

- Verificar como os funcionários da agência Beta avaliam sua qualidade de vida;
- Identificar os principais aspectos de insatisfação em relação à QVT e propor sugestões e/ou melhorias.

A pesquisa teve uma abordagem quantitativa e qualitativa, e os dados foram coletados pela aplicação de questionário com perguntas fechadas e abertas aos funcionários da agência.

O trabalho apresenta como estrutura o referencial teórico, que trata de temas como mudanças no mercado de trabalho do setor bancário, evolução e história da QVT, conceitos e definições de QVT e principais modelos de indicadores de QVT. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, e por fim, a análise dos dados coletados, considerações finais e referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica, tendo como objetivo embasar este estudo com a discussão dos conceitos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

Primeiramente foram abordadas as mudanças do trabalho no setor bancário e, em seguida, a evolução histórica dos estudos sobre a QVT. Foram apresentados, também, os diversos conceitos que procuram definir QVT, e por fim, os modelos de QVT elaborados por diversos autores, com ênfase ao modelo de Walton (1973).

2.1 MUDANÇAS NO MERCADO DE TRABALHO DO SETOR BANCÁRIO

A partir das últimas décadas do século XX acelerou-se o processo de globalização dos mercados, com mudanças econômicas, políticas e sociais por todo o planeta. Surgiram novas relações de parcerias e alianças. A presença crescente da informatização possibilitou a circulação da informação de forma muito mais rápida e globalizada (CASTELLS, 2000).

Segundo Drucker (1997), a globalização dos mercados apresenta uma nova sociedade, tendo denominado-a de sociedade do conhecimento ou sociedade pós-capitalista, onde o conhecimento passou a ser o principal recurso.

O setor bancário também sentiu fortemente estas mudanças. Frente ao mercado globalizado e à alta competitividade, as instituições financeiras foram obrigadas a se reestruturar e se adequar às novas exigências do mercado financeiro.

Observou-se neste período investimentos pesados em tecnologia e informatização por parte dos bancos com o objetivo de reduzir custos e maximizar os lucros, o que gerou a demissão de milhares de trabalhadores e o fechamento de várias agências.

Para Segnini (1999), três fenômenos sociais caracterizaram o processo de reestruturação bancária:

- 1) Intenso desemprego – as diferentes políticas de redução de custos têm elevado os índices de desemprego na classe. Ocorreu a eliminação e fusão de vários postos de trabalho, que ocasionou a flexibilização funcional do trabalho, com a realização de várias tarefas ao mesmo tempo e redução de níveis hierárquicos. Apesar da redução de postos de trabalho houve aumento na produtividade.

2) Terceirização e precarização do trabalho – por meio dos processos terceirizados foi possível observar redução de custos e índices de produtividade mais elevados. Porém, a intensificação do trabalho, jornadas de trabalho mais longas, freqüentes horas extras e salários relativamente mais baixos caracterizam as práticas de gestão que determinam a precarização do trabalho em relação à mesma tarefa efetuada nos bancos.

3) Intensificação do trabalho – o trabalho foi intensificado em consequência da fusão de postos de trabalho, da diminuição dos níveis hierárquicos e da adoção de programas de gestão como os programas de reengenharia, que buscam a minimização dos custos, e programas de qualidade total, que buscam a maximização dos resultados. O medo da perda do emprego acabou tornando-se um grande motivador para o trabalho, fazendo com que o bancário trabalhe mais intensamente, realizando horas extras e recebendo salários relativamente menores se comparados com anos anteriores, acaba transformando esse medo em produtividade.

Diante deste cenário dinâmico e competitivo, em que as mudanças acontecem muito rapidamente, a qualidade de vida no trabalho tem papel fundamental no desempenho dos trabalhadores bancários, já que estes são submetidos a elevados níveis de estresse diariamente.

Posto isso, o próximo tópico aborda a evolução da QVT.

2.2 EVOLUÇÃO E HISTÓRIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O capital intelectual é o ativo mais importante de qualquer organização, representado pelo talento, criatividade, conhecimentos e habilidades das pessoas que compõem seu corpo funcional.

O trabalho ocupa grande parte do tempo de vida do ser humano, já que grande parte é passada dentro das organizações. O mundo do trabalho moderno e globalizado tem trazido consequências sérias à qualidade de vida das pessoas, muitas adoecem por causa do trabalho.

Para Veiga (2000 *apud* VASCONCELOS, 2001), após os sucessivos processos de *downsizing*, reestruturação e reengenharia que marcaram toda a década de 90, nota-se atualmente que as pessoas têm trabalhado cada vez mais, e, por consequência, têm tido menos tempo para si mesmas. Assim, torna-se necessário para as organizações criar condições adequadas para que seus funcionários possam desenvolver seu trabalho com criatividade, evitando situações que possam gerar má qualidade de vida e stress.

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido preocupação constante do homem desde sua existência, o objetivo é trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas (RODRIGUES, 2002).

Segundo Fernandes (1996), os estudos relativos à QVT iniciaram-se no ano de 1950, mediante pesquisas relacionadas às mudanças nos valores individuais, organizacionais e sociais, surgindo a abordagem sócio-técnica das organizações, a qual possuía o intuito de compreender a organização do trabalho a partir da análise e reestruturação da tarefa e tornar a vida dos trabalhadores menos fatigante.

As preocupações com os efeitos do trabalho sobre a saúde e o bem-estar geral dos trabalhadores e com as formas de melhorar o desempenho das pessoas no trabalho intensificaram-se na década de 60, principalmente através de iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, buscando melhores formas de organizar o trabalho com o objetivo de minimizar os efeitos maléficos do emprego sobre a saúde e o bem-estar geral dos trabalhadores. Essa preocupação estendeu-se até o ano de 1974, quando perdeu força em virtude de questões econômicas (VIEIRA, 1996).

O interesse pela QVT retornou, principalmente nos EUA, no início da década de 80, espelhado no modelo oriental, focado na valorização do indivíduo e no trabalho em equipe, o que acabava gerando um maior comprometimento com o trabalho e aumento da produtividade na organização (LIMONGI-FRANÇA, 2004)

No Brasil, só a partir dos anos 80 foram realizados alguns estudos, ainda muito influenciados pelos modelos estrangeiros. Os principais pólos de realização destas pesquisas foram a Embrapa, em Brasília, e as Universidades Federais do Rio Grande do Sul e Minas Gerais (VIEIRA, 1996).

Após este breve histórico sobre a evolução dos estudos sobre a qualidade de vida no trabalho, o tópico a seguir aborda os principais conceitos e definições sobre o tema.

2.3 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O termo qualidade de vida tem sido utilizado freqüentemente para descrever situações que tragam objetivamente valor e qualidade à vida. É uma tendência que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho, passando a ser um meio para alcançar o engrandecimento do

ambiente de trabalho e obtenção de maior produtividade e qualidade do seu resultado, adotando métodos para uma maior satisfação do trabalhador em sua atividade profissional. (PATRÍCIO et al, 1999).

São diversos os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, seu conceito ainda está distante de um consenso geral na literatura. Para alguns autores está diretamente ligado à missão e valores da empresa, para outros, estaria diretamente ligado a salários justos, condições de segurança e saúde no trabalho (como assistência médica e odontológica), oportunidade de ascensão profissional, assistência psicológica e espaço de lazer dentro da organização. (LIMA, 1998)

Para Fernandes (1996) não existe um consenso sobre o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, porém, a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, a satisfação dos trabalhadores e a alta produtividade da empresa, parecem ser opiniões unânimes.

Segundo Côrrea (1993) o tema Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo introduzido aos poucos dentro das organizações e, de maneira mais elaborada, é constatada a partir de preocupações com segurança, lazer, desenhos de cargos, novas estruturas e distribuição de tarefas justas, melhor remuneração, garantia de desenvolvimento e treinamento.

Para Drucker (1997) a qualidade de vida é a avaliação qualitativa das condições de vida, incluindo atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade, etc. É sabido que a maior parte da vida de um trabalhador está no seu local de trabalho, restando pouco tempo para o convívio com a família, com os amigos, para entretenimentos e outras atividades sociais. Sabe-se também que o que acontece no local de trabalho não acaba ali, mas acompanha o trabalhador também fora dos domínios da empresa, tendo grande influência em sua vida pessoal e familiar. Sendo assim, cabe às organizações a preocupação com as ações e práticas de QVT, a fim de que o indivíduo encontre nesse ambiente um motivo para melhor desempenhar suas habilidades profissionais.

Limongi-França (1997) afirma que Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, denominado de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização

de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Segundo Nadler & Lawler (1983 *apud* FERNANDES, 1996), o conceito de QVT evoluiu e modificou-se ao longo dos anos, conforme pode-se verificar no quadro abaixo:

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

Quadro 1 – Evolução do Conceito de QVT (NADLER & LAWLER, 1983, *apud* FERNANDES, 1996)
 Fonte: FERNANDES (1996, p. 42)

Ainda segundo Nadler & Lawler (1983 *apud* FERNANDES, 1996) a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações. Eles apontam dois focos importantes no que chamam uma definição operacional concreta de QVT: (1) preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas, assim como na eficiência das organizações, e (2) a idéia de participar na resolução de problemas e decisões organizacionais.

Fernandes (1996) entende que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser um instrumento utilizado para que as empresas possam renovar sua maneira de organização no trabalho, aumentando a participação dos empregados nos processos, tendo como conseqüência um maior nível de satisfação pessoal e aumento da produtividade empresarial.

Lima (1998) afirma que a qualidade de vida no ambiente corporativo do trabalho está ligada à organização, ou seja, ela está presente quando a organização está apta a desvendar o potencial criativo de seus colaboradores, visando assim à participação dos mesmos nas tomadas de decisões da empresa que envolva a qualidade de vida do trabalhador. O comprometimento ocorre de forma mais natural quando o colaborador se sente envolvido nas decisões que influenciam em suas ações.

A partir do exposto pelos diferentes autores pode-se destacar que a QVT não pode ficar restrita a programas de incentivo à saúde ou cultura, como ginástica laboral, caminhadas, treinamentos, etc. Deve ser pensada de forma ampliada, para além do seu ambiente de trabalho, uma vez que deve existir um equilíbrio entre a vida social, organizacional e familiar, em que um aspecto acaba influenciando o outro.

Percebe-se que o conceito de QVT é bastante amplo, importante e complexo, tanto que se encontram na literatura diversos autores que apresentam diferentes modelos com indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho que tem o objetivo de avaliar a satisfação dos trabalhadores com os quesitos que os compõem.

2.4 PRINCIPAIS MODELOS DE INDICADORES DE QVT

Diversos autores apresentam modelos de indicadores para avaliação da qualidade de vida no trabalho, entre eles destacam-se: Westley (1979), Hackman e Oldham (1975), Werther & Davis (1983) e Walton (1973).

2.4.1 Modelo de Westley

Segundo Westley (1979, *apud* BITTENCOURT & D'AVILA, 1996, p. 18) as melhorias voltadas para a qualidade de vida no trabalho decorrem dos esforços, voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial.

De acordo com Westley (1979, *apud* FERNANDES, 1996), os problemas que afetam os trabalhadores podem ser agrupados e classificados em quatro tipos:

- 1) Econômico – representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido;
- 2) Político – representado pelo conceito de segurança no emprego, o direito a trabalhar e não ser discriminatoriamente dispensado;
- 3) Psicológico – representado pelo conceito de auto-realização;
- 4) Sociológico – representado pelo conceito de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas, com a distribuição de responsabilidade dentro da equipe.

Para o autor os problemas políticos trariam a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico; a alienação e o sociológico, a anomia.

As causas de insatisfação representadas pelos indicadores econômico e político, são encontradas desde o século passado, através da concentração dos lucros e da exploração dos trabalhadores, geralmente relacionadas à injustiça e à concentração de poder, observando-se como resultado o aumento da insegurança. (WESTLEY, 1979 *apud* FERNANDES, 1996)

O quadro abaixo demonstra de forma sintetizada os aspectos do modelo de Westley:

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
* Equidade Salarial * Remuneração adequada * Benefícios * Local de trabalho * Carga horária * Ambiente externo	* Segurança no emprego * Atuação sindical * Retroinformação * Liberdade de expressão * Valorização do cargo * Relacionamento com a chefia	* Realização potencial * Nível de desafio * Desenvolvimento pessoal * Desenvolvimento profissional * Criatividade * Auto-avaliação * Variedade de tarefa * Identidade com a tarefa	* Participação nas decisões * Autonomia * Relacionamento interpessoal * Grau de responsabilidade * Valor pessoal

Quadro 2 – Modelo indicador QVT - Westley (1979 apud FERNANDES 1996)

Fonte: FERNANDES (1996, p.53)

2.4.2 Modelo de Hackman & Oldham

Hackman & Oldham (1975 *apud* FERNANDES, 1996) propõem um modelo que se apóia em características objetivas do trabalho. Para estes autores, a QVT pode ser avaliada em termos de:

- a) Dimensões da tarefa – identificando seis atributos importantes para a satisfação no trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e *feedback* (do próprio trabalho e extrínseco).
- b) Estados psicológicos críticos – envolvendo a percepção da significância do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho.
- c) Resultados pessoais e de trabalho – incluindo a satisfação geral e a motivação para o trabalho de alta qualidade, bem como o absenteísmo e a rotatividade baixa.

O quadro abaixo demonstra as principais características do modelo de Hackman & Oldham:

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

Quadro 3 – Modelo indicador QVT – Hackman & Oldham (1975, apud FERNANDES, 1996)

Fonte: FERNANDES (1996, p. 56)

Para Vieira (1996) este modelo, chamado de dimensões básicas da tarefa sugere que os resultados pessoais e de trabalho são obtidos a partir de estados psicológicos críticos, que são: a significância percebida; a responsabilidade percebida e, o conhecimento do resultado por parte de quem executa a atividade.

Segundo Marquez et al (2008), o modelo relaciona o conteúdo do cargo à motivação do indivíduo, e também compreende resultados pessoais e de trabalho referentes à satisfação e motivação com o trabalho. Compreende ainda, segundo os autores, realização de trabalho com qualidade superior, baixos índices de absenteísmo, rotatividade e satisfações específicas com relação à possibilidade de crescimento, supervisão, segurança no trabalho, remuneração e ambiente social.

2.4.3 Modelo de Werther & Davis

Werther & Davis (1983) afirmam que os esforços para a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o título de “qualidade de vida no trabalho”, a maioria dos métodos acarreta a reformulação de cargos, com a participação dos trabalhadores afetados. Os autores concordam que vários fatores como supervisão, condições de trabalho e pagamento afetam a QVT, porém

ressaltam ser a estrutura dos cargos o elo entre as pessoas e a organização e a própria razão das empresas necessitarem de recursos humanos.

De acordo com os autores um projeto de cargos deve considerar três níveis:

- 1) Organizacional: relaciona-se com a eficiência e está voltado para a motivação do trabalhador e obtenção da máxima produção possível. Estes elementos foram agrupados sob três denominações: a) abordagem mecanística, que procura dividir os cargos em unidades de tarefa, para que eles possam ser reorganizados, visando a minimização do tempo de execução e do esforço dos trabalhadores; b) fluxo de trabalho, que é determinado pela natureza do produto ou serviço; c) práticas de trabalho, que são as maneiras firmadas de desempenhar o trabalho.
- 2) Ambiental: não devem ser ignoradas as influências do ambiente externo. Os aspectos mais importantes neste nível são as habilidades e a disponibilidade dos trabalhadores, além das expectativas sociais em relação ao emprego. O cargo não poderá ser tão complexo ao ponto de a organização necessitar fazer novas contratações e, ao mesmo tempo, não poderá ser muito simples, de maneira a não gerar desconforto quando a mão-de-obra for mais instruída.
- 3) Comportamental: é fundamental para os projetos de cargos que visam oferecer aos trabalhadores uma boa qualidade de vida no trabalho. Os principais aspectos neste nível são: a) autonomia: responsabilidade pelo trabalho; b) variedade: uso de diferentes perícias e capacidades; c) identidade da tarefa: fazer toda a peça de trabalho; d) retroinformação: informação (*feedback*) sobre o desempenho.

O quadro a seguir demonstra os principais elementos deste modelo:

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
* Abordagem mecanística * Fluxo de trabalho * Práticas de trabalho	* Habilidade e disponibilidades de empregados * Expectativas sociais	* Autonomia * Variedade * Identidade de tarefa * Retroinformação

Quadro 4 – Modelo indicador QVT – Werther & Davis (1983)

Fonte: FERNANDES (1996, p. 54)

De acordo com Ferreira et al (2006), este modelo sugere que as organizações devem trabalhar com um projeto de cargo flexível, de acordo com a capacidade de seus trabalhadores. Fazendo, por exemplo, com que as atividades a serem desenvolvidas por determinado trabalhador tornem-se cada vez mais abrangentes, em função de seu conhecimento, grau de instrução e mobilização do mesmo.

Werther & Davis (1983) concluem afirmando que a administração de pessoal pode, por meio de uma combinação de atividades tradicionais e inovadoras, conseguir uma vida de trabalho de boa qualidade por meio de cargos produtivos e satisfatórios.

2.4.4 Modelo de Walton

Segundo Walton (1973, *apud* RODRIGUES, 2002), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Para o autor em questão, o interesse das empresas em focalizar a qualidade da experiência humana no local de trabalho e a preocupação daquelas firmas que questionam sua viabilidade em mercados crescentemente competitivos, tem gerado um aumento do interesse sobre a possibilidade de se redefinir a natureza do trabalho.

Walton (1973, *apud* RODRIGUES, 2002) prossegue manifestando sua preocupação de como a QVT pode ser conceituada ou medida, e quais são os critérios adequados para se medir a qualidade de vida no trabalho e como estão inter-relacionados.

Buscando respostas a esta preocupação, Walton (1973, *apud* RODRIGUES, 2002) propõe oito critérios básicos para avaliação da QVT:

1) Compensação adequada e justa: relaciona-se à remuneração recebida pelo trabalhador em troca da realização de seu trabalho. Refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente. Segundo o autor, a compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focalizada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e o esforço físico ou mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo. A compensação adequada e justa poderia ser melhor entendida desmembrando-se nos seguintes critérios:

a) Renda adequada – se o salário recebido pelo trabalhador é justo se comparado com as tarefas que desenvolve e se é necessário para atender às necessidades pessoais, sociais e econômicas do trabalhador.

b) Equidade interna - se existe diferença na remuneração entre trabalhadores que executam tarefas idênticas ou muito parecidas dentro da organização.

c) **Eqüidade externa** - a remuneração de um trabalhador de outra organização do mesmo porte e setor é igual ou muito parecida com a remuneração percebida pelos empregados da organização pesquisada, quando executam tarefas semelhantes.

2) Condições de segurança e saúde no trabalho: refere-se à saúde e ao ambiente físico em que o trabalhador está inserido. Os trabalhadores não devem ser expostos a condições físicas ou horário de trabalho que sejam perigosos em excesso ou prejudiciais à saúde. Compreende os seguintes fatores:

a) **Jornada de trabalho** - a carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da organização deve obedecer à legislação vigente e não causar fadiga, estresse e esgotamento físico e mental aos trabalhadores.

b) **Ambiente físico seguro e saudável** – local de trabalho que possua condições de bem-estar, segurança, saúde e organização, evitando o risco de doenças e acidentes. A organização deve zelar pela integridade física e mental dos trabalhadores e, conseqüentemente, por sua saúde e qualidade de vida.

3) Uso e desenvolvimento de capacidades: refere-se à possibilidade de o trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence. O autor apresenta os seguintes requisitos:

a) **Autonomia** – refere-se à liberdade concedida ao trabalhador para resolver problemas relacionados às tarefas que executa.

b) **Significado da tarefa** – refere-se ao sentimento de realização com a atividade desempenhada na organização, o significado e a importância da atividade na vida do trabalhador.

c) **Identidade da tarefa** – mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido.

d) **Variedade da habilidade** - a tarefa realizada exige diferentes conhecimentos e habilidades e o trabalhador utiliza suas capacidades tornando o trabalho mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo.

e) **Retroinformação** - a organização permite ao empregado informações contínuas a respeito de seu desempenho, do trabalho e do produto que o mesmo desenvolve.

4) Oportunidades de crescimento e segurança: diz respeito às oportunidades que a organização oferece ao trabalhador para seu crescimento e desenvolvimento pessoal e também para sua segurança. Apresenta os seguintes aspectos:

- a) Possibilidade de carreira - existência de uma política de Recursos Humanos, plano de cargos e salários, por exemplo, que permite àqueles trabalhadores devidamente capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional dentro do próprio quadro de pessoal da organização.
- b) Crescimento pessoal - através de um plano de desenvolvimento e capacitação dos trabalhadores, a empresa oferece a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos.
- c) Segurança no emprego - a organização possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

5) Integração social no trabalho: visa mensurar a integração social e a ausência de diferenças entre os trabalhadores. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos e diferenças hierárquicas marcantes. Verifica-se através dos seguintes critérios:

- a) Igualdade de oportunidades – significa a ausência de favoritismo e preferências entre os trabalhadores. O ideal pressupõe que os trabalhadores promovidos, transferidos ou, até mesmo, admitidos passem por uma seleção, respeitando suas qualificações, habilidades e merecimento.
- b) Relacionamento - busca-se verificar a existência de um bom relacionamento interpessoal e um espírito de equipe entre os trabalhadores da organização, fazendo com que haja um respeito mútuo em relação às suas individualidades.

6) Constitucionalismo: garante o respeito da organização em relação aos direitos dos trabalhadores. Os aspectos mais importantes são:

- a) Respeito às leis e direitos trabalhistas - a organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores previstos por lei, como férias, 13º salário, horário de trabalho, entre outros direitos assegurados constitucionalmente.
- b) Privacidade pessoal – respeito à individualidade e privacidade do trabalhador, desde que seu comportamento não interfira em questões relacionadas ao trabalho.
- c) Liberdade de expressão - os trabalhadores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas idéias aos seus superiores hierárquicos, sem receio de serem repreendidos.

d) Normas e rotinas - as normas e rotinas da organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.

7) O trabalho e o espaço total da vida: A experiência profissional pode interferir de maneira positiva ou negativa na vida pessoal do trabalhador. Este indicador trata do equilíbrio necessário entre o tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal.

8) Relevância social da vida no trabalho: refere-se à opinião do trabalhador sobre a organização onde trabalha. Destacam-se os seguintes indicadores:

a) Imagem da empresa – diz respeito à credibilidade da organização junto à comunidade.

b) Responsabilidade social da instituição – refere-se à responsabilidade social da empresa frente à comunidade, participando de iniciativas comunitárias e ações sociais.

c) Responsabilidade social pelos empregados – os trabalhadores sentem-se valorizados pela organização em função do trabalho desenvolvido.

d) Responsabilidade social pelos produtos e serviços – refere-se ao grau de responsabilidade da empresa no desenvolvimento de produtos e serviços.

Segundo Mônico e Guimarães (2000), o modelo de Walton é o mais amplo, contemplando processos de diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho levando em consideração os fatores intra e extra empresa.

Justamente pela amplitude do modelo, considerando fatores internos e externos à organização, este foi o modelo escolhido como base para elaboração da pesquisa, buscando adaptá-lo à realidade bancária, permitindo melhores condições na avaliação do nível de satisfação com a QVT, até mesmo porque não surgiu no Brasil ou exterior outro modelo mais completo ou abrangente.

Dito isso, o próximo capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracterizou-se por um estudo com abordagem quantitativa e qualitativa, o método utilizado foi o estudo de caso descritivo, por meio do qual verificou-se a avaliação dos funcionários de uma agência, do banco Alfa, quanto a Qualidade de Vida no Trabalho, relacionada aos programas e ações de QVT desenvolvidas pelo Banco.

De acordo com Mullen & Iverson (1992, *apud* TANAKA & MELO, 2001) a abordagem quantitativa é definida como objetiva, busca descrever significados que são considerados como inerentes aos objetos e atos, tem como característica permitir uma abordagem focalizada e pontual e estruturada, utilizando-se de dados quantitativos. Por sua vez, a abordagem qualitativa é definida como subjetiva, busca descrever significados que são socialmente construídos, e tem características não estruturadas, é rica em contexto e enfatiza as interações.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. É um método que apresenta grande abrangência, possibilitando uma visão de como um grupo trata e sente determinados problemas.

A população alvo da pesquisa foi composta por todos os funcionários da agência Beta do Banco Alfa, já que a agência possui apenas 12 funcionários, o que, de certa forma, facilitou a adesão e compreensão de todos.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário, que foi elaborado com questões fechadas e abertas. As questões fechadas, no total de 24, foram elaboradas baseando-se nas dimensões do modelo de Walton para aferição de QVT, já as questões abertas, no total de duas, foram elaboradas buscando saber dos entrevistados suas opiniões a respeito da QVT.

Cada funcionário expressou seu nível de satisfação relativo a cada um dos 8 indicadores propostos por Walton, atribuindo o conceito de “muito satisfeito”, “satisfeito”, “insatisfeito”, “muito insatisfeito”, ou “não observado”.

A partir das respostas dos funcionários realizou-se a análise dos dados coletados. As respostas das questões fechadas foram descritas, compiladas e analisadas buscando identificar e avaliar a satisfação em relação a cada categoria do modelo de Walton, por sua vez, as respostas das questões abertas foram analisadas com o objetivo de buscar identificação com o modelo de Walton e verificar a relação com os resultados das questões fechadas. Além disto, pretendeu-se,

também, identificar os possíveis pontos que estivessem afetando negativamente a QVT, propondo sugestões e/ou melhorias.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa aplicada aos funcionários da agência Beta do Banco Alfa. Primeiramente foi feita uma breve apresentação da instituição objeto da pesquisa e seus principais programas relacionados à QVT, em seguida, apresentada uma tabela, com os dados coletados, de forma compilada, com o objetivo de facilitar a visualização e compreensão. Na seqüência, os dados coletados encontram-se analisados e interpretados.

Foram apresentados os resultados referentes às questões de cada um dos oito indicadores do modelo de Walton.

O quadro 05 apresenta as respostas do questionário aplicado aos funcionários da agência Beta do Banco Alfa. Na coluna satisfação foi utilizada escala numérica conforme segue.

O grau de satisfação em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho foi medido utilizando escala numérica de 1 a 4, conforme abaixo.

1. Muito Insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Satisfeito
4. Muito Satisfeito

Foi também disponibilizada, porém sem número de identificação, a alternativa de “não observado - NO”, para os casos em que o funcionário entendesse que o indicador não se aplicava ao trabalho bancário.

Foram também, apresentadas as respostas das questões abertas, que tratam do conceito de qualidade de vida no trabalho e seus aspectos mais relevantes, segundo os entrevistados. Estas respostas foram analisadas objetivando relacioná-las com os indicadores do modelo de Walton e com as respostas das questões fechadas.

4.1 QVT NO BANCO ALFA

Uma das maiores instituições financeiras do país e da América Latina, o Banco Alfa, atua como banco múltiplo, segmentado em três pilares comerciais principais: Atacado, Varejo e Governo. Possui um quadro funcional de aproximadamente 100 mil colaboradores, distribuídos em mais de 5.000 agências e pontos de atendimento.

A agência Beta, local onde será realizada a pesquisa, está localizada em município da região central do Estado do Rio Grande do Sul, município que possui pouco mais de 29 mil habitantes tendo como atividade econômica principal a agricultura. A agência possui 12 funcionários e atende basicamente clientes pessoa física e pessoa jurídica.

O Banco Alfa tem preocupado-se nos últimos anos em promover melhoria na Qualidade de Vida no Trabalho. Para tanto, possui além de ações desenvolvidas relacionadas ao tema, um programa com o objetivo de promover um estilo de vida saudável, o qual é oferecido aos funcionários, estagiários e adolescentes trabalhadores que fazem parte de seu quadro funcional.

Dentre os benefícios do programa destacam-se: verba específica para práticas anti-estresse nas unidades, convênios de QVT, espaços QVT, eventos para a promoção da saúde e qualidade de vida, cursos e treinamentos sobre o tema e, campanhas de saúde.

A Verba QVT é destinada à contratação - pelas unidades do banco - de profissionais que conduzam práticas antiestresse e promovam à saúde, como ginástica laboral, relaxamento, alongamento, massagem, etc. A administração dos recursos e a escolha das atividades estão a cargo das Equipes de Comunicação e Autodesenvolvimento (ECO) de cada unidade do banco. A ECOA é responsável por ouvir os funcionários sobre os interesses e preferências de cada um e optar pela atividade que procure satisfazer a grande maioria. Cabe ressaltar que a participação nas atividades contratadas é de caráter voluntário, respeitando a disponibilidade e o interesse pessoal de cada participante.

O Banco Alfa também firma convênio e parcerias com empresas externas ligadas às áreas de promoção da saúde e qualidade de vida, como academias de ginástica, de esportes, de dança, clínicas de massoterapia, com o objetivo de proporcionar aos funcionários condições especiais de acesso a estes serviços.

Em agências com maior número de funcionários o Banco também disponibiliza áreas específicas para a prática de atividades anti-estresse, relaxamento e descanso, chamadas de espaços QVT.

Este tópico apresentou as principais práticas e programas relacionados à QVT desenvolvidos no banco Alfa. A seguir, serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa realizada na agência Beta.

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA BASEADA NO MODELO DE WALTON

O quadro abaixo demonstra, de forma compilada, os resultados dos questionários aplicados aos 12 funcionários que compõem a agenda caso deste estudo:

N°	Questão	Grau de satisfação				
		1	2	3	4	NO
	Compensação justa e adequada:					
01	Quanto à adequação da remuneração recebida em relação à satisfação de suas necessidades pessoais e sócio-econômicas na sociedade em que vive.	1	2	7	2	0
02	Em relação à equiparação salarial entre os cargos na organização.	0	2	9	1	0
03	Em relação à equiparação salarial frente a outros profissionais da mesma categoria no mercado.	0	4	7	1	0
	Condições de segurança e saúde no trabalho:					
04	Quanto ao número de horas trabalhadas ser condizente com a função desempenhada.	0	2	9	1	0
05	Em relação ao local de trabalho, que proporcione bem-estar, segurança, organização, evitando risco de doenças ou acidentes.	0	3	8	1	0
	Uso e desenvolvimento de capacidades:					
06	Quanto à liberdade e independência do funcionário na execução de suas atividades.	0	1	10	1	0
07	Quanto ao sentimento de realização: a importância que a atividade desenvolvida apresenta para sua vida.	0	1	11	0	0
08	Em relação ao grau de satisfação com o trabalho desenvolvido	0	0	12	0	0
09	Em relação à possibilidade do funcionário utilizar seus conhecimentos e habilidades para tornar o trabalho mais dinâmico e atraente.	0	1	11	0	0
10	Quanto ao recebimento de informações (feedback) em relação ao desempenho no trabalho.	0	3	9	0	0
	Oportunidades de crescimento e segurança:					
11	Quanto à oportunidade de ascensão profissional dentro da organização.	0	4	6	2	0
12	Em relação à capacitação/treinamento oferecido pela organização visando o aprimoramento do funcionário.	0	4	8	0	0
13	Quanto ao nível de segurança em relação à manutenção do emprego.	0	1	7	4	0
	Integração social no trabalho:					
14	Em relação à igualdade de oportunidades, ou seja, ausência de preconceitos por parte da organização quanto à nacionalidade, crenças, estilo de vida e aparência física.	0	2	6	4	0
15	Quanto ao bom relacionamento interpessoal entre os funcionários, espírito de equipe.	0	0	5	7	0
	Constitucionalismo:					
16	Em relação ao cumprimento por parte da organização dos direitos jurídicos e trabalhistas dos funcionários.	0	2	6	4	0
17	Em relação ao respeito à individualidade e privacidade do funcionário.	0	1	8	3	0
18	Em relação à oportunidade do funcionário de expressar suas opiniões, dar sugestões, sem medo de ser repreendido.	0	4	6	2	0
19	Quanto à maneira como as normas e rotinas da organização influenciam o desenvolvimento do trabalho, sendo claras, compreendidas e aceitas pelos funcionários.	0	2	10	0	0
	O trabalho e o espaço total da vida:					
20	Quanto ao equilíbrio existente entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal.	0	0	11	1	0
	Relevância social da vida no trabalho:					
21	Quanto à imagem e credibilidade da organização junto à comunidade.	0	2	8	2	0
22	Em relação ao papel social da empresa junto à comunidade, por exemplo, participando de iniciativas comunitárias ou ações sociais.	1	1	9	1	0
23	Quanto ao funcionário sentir-se valorizado pela empresa em relação à função desempenhada.	0	3	8	1	0
24	Em relação ao grau de responsabilidade da empresa referente aos produtos e serviços oferecidos aos clientes.	0	1	10	1	0

Quadro 5 – Demonstração de forma compilada dos resultados dos questionários aplicados aos funcionários da Agência Beta do Banco Alfa

Fonte: 12 questionários respondidos pelos funcionários da Agência Beta do Banco Alfa

A seguir, buscou-se identificar e avaliar a satisfação em relação a cada indicador/categoria do modelo de Walton, e na seqüência, apresentar sugestões de melhoria para os aspectos de insatisfação identificados.

4.2.1 Compensação justa e adequada

Com relação ao indicador compensação justa e adequada, quando trata-se da remuneração recebida ser suficiente para atender as principais necessidades sócio-econômicas, e essa remuneração comparada internamente, a maioria dos funcionários estão satisfeitos e muito satisfeitos, correspondendo respectivamente a 9 e 10 respondentes. Esse fato talvez se deva ao aumento salarial acima da inflação que a classe bancária tem conquistado nos últimos anos. Já quando se trata do comparativo da remuneração recebida com outros profissionais da mesma categoria no mercado, 4 dos 12 entrevistados responderam estar insatisfeitos, o que pode estar relacionado a verbas adicionais que impactam o salário-base de alguns funcionários, como exercício de cargos de confiança e comissões sobre vendas.

4.2.2 Condições de segurança e saúde no trabalho

No indicador condições de segurança e saúde no trabalho, o aspecto da carga horária ser condizente com a função desempenhada apresentou 10 pessoas satisfeitas e muito satisfeitas, ou seja, a grande maioria, o que pode justificar-se pelo fato da carga horária do trabalhador bancário ser de 06 horas diárias, enquanto que na maioria das profissões são de 08 horas. Porém, o aspecto local de ambiente de trabalho apresentou 3 pessoas insatisfeitas. Constatou-se que a agência pesquisada estava em reformas no período de realização das entrevistas, o que pode ter contribuído para tal insatisfação. Também pode estar relacionado às deficiências na iluminação, climatização, ergonomia dos móveis, nível de ruídos, etc.

4.2.3 Uso e desenvolvimento de capacidades

Com relação ao indicador uso e desenvolvimento de capacidades, percebe-se que a maioria dos funcionários estão satisfeitos e muito satisfeitos, principalmente no que se refere à liberdade na execução das atividades, ao sentimento de realização com a função desempenhada, ao grau de satisfação com o trabalho desenvolvido e a possibilidade de utilizar os conhecimentos e habilidades para tornar o trabalho mais atraente e dinâmico. Pode-se concluir, a partir destas respostas, que a empresa pesquisada oferece certa autonomia e liberdade para que seus funcionários desenvolvam seu trabalho com criatividade, apesar da responsabilidade que a função exige, fazendo com que se sintam realizados e satisfeitos com a função desempenhada. O aspecto negativo neste indicador com 3 pessoas insatisfeitas, diz respeito ao recebimento de informações (feedback) que os funcionários recebem a respeito de seu desempenho, o que pode se dar possivelmente pela falta de tempo ou até mesmo esquecimento de seus administradores.

4.2.4 Oportunidades de crescimento e segurança

No indicador oportunidades de crescimento e segurança, o aspecto nível de segurança com relação à manutenção do emprego apresentou alto grau de satisfação, com 11 pessoas satisfeitas e muito satisfeitas, isto se deve ao fato de, apesar do banco Alfa ter suas relações trabalhistas regidas pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), tradicionalmente não ocorrem demissões sem justa causa, sem um motivo comprovado que justifique o desligamento do funcionário de seu quadro funcional. Por sua vez, os aspectos oportunidades de ascensão profissional dentro da organização e capacitação/treinamentos oferecidos pela organização visando o aprimoramento do funcionário, apresentaram ambos 4 pessoas insatisfeitas, pode-se dizer com isso, que o programa de ascensão profissional e treinamento oferecido pela empresa é um pouco deficiente, deixando a desejar para estes funcionários.

4.2.5 Integração social no trabalho

O indicador integração social no trabalho apresentou a maioria dos respondentes satisfeitos e muito satisfeitos. O aspecto relacionado à igualdade de oportunidades e ausência de preconceitos por parte da organização teve apenas 2 pessoas insatisfeitas, o que demonstra que o banco Alfa valoriza a diversidade e proporciona condições igualitárias de oportunidades a seus funcionários. Já o aspecto bom relacionamento interpessoal entre os funcionários e espírito de equipe não apresentou nenhuma pessoa insatisfeita, e ainda cabe ressaltar, que apresentou o maior número de pessoas muito satisfeitas, pode-se concluir que a agência estudada apresenta bom relacionamento entre os colegas e superiores.

4.2.6 Constitucionalismo

Com relação ao indicador constitucionalismo, a maioria dos respondentes também mostraram-se satisfeitos e muito satisfeitos, principalmente com relação ao cumprimento por parte da organização dos direitos jurídicos e trabalhistas, ao respeito à individualidade e privacidade do funcionário e a clareza e compreensão das normas. Tal comportamento, por parte da organização, justifica-se pela necessidade de demonstrar idoneidade e transparência perante a comunidade. O aspecto negativo neste indicador está relacionado à oportunidade do funcionário de expressar suas opiniões e dar sugestões sem medo de ser repreendido, com 4 pessoas insatisfeitas. Temos, neste caso, um contraste com o indicador uso e desenvolvimento de capacidades, que demonstrou que a empresa proporciona autonomia e liberdade para o funcionário desempenhar suas atividades, mas não teria liberdade suficiente para manifestar-se e dar sugestões, tendo receio de ser repreendido.

4.2.7 O trabalho e o espaço total da vida

No que se refere ao indicador trabalho e o espaço total da vida, todos os respondentes estão satisfeitos e muito satisfeitos, com relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal, o que pode ser justificado pelo fato de que a organização pesquisada implantou

há algum tempo o ponto eletrônico para seus funcionários, o que contribui significativamente para a redução do número de horas-extras.

4.2.8 Relevância social da vida no trabalho

Com relação ao indicador relevância social da vida no trabalho, que se refere a opinião do funcionário sobre a organização, relacionado à imagem e credibilidade, responsabilidade social junto à comunidade e produtos e serviços oferecidos, a maioria dos respondentes demonstraram-se satisfeitos e muito satisfeitos. Pode-se concluir que a organização desempenha importante papel social na comunidade onde está inserida, tem credibilidade e aplica o princípio da sustentabilidade. Contudo, 3 pessoas estão insatisfeitas com a valorização em relação à função desempenhada, o que pode ser reflexo do índice de insatisfação nos aspectos ascensão profissional e capacitação/treinamento do indicador oportunidades de crescimento e segurança.

4.2.9 Compilação dos resultados dos 8 indicadores

Através da compilação dos dados referentes aos 8 indicadores do modelo de Walton, pode-se observar que a maioria dos funcionários da agência Beta estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho no banco Alfa, correspondendo, em média, a 10 respondentes. De uma maneira geral, salvo alguns aspectos pontuais citados anteriormente, pode-se concluir que a organização pesquisada adota boas práticas de QVT e preocupa-se com o tema, tratando-o da forma mais abrangente possível, buscando o bem-estar geral dos seus funcionários.

Cabe ressaltar, porém, que alguns aspectos apresentaram número considerável de pessoas insatisfeitas. Com relação ao indicador compensação justa e adequada, observa-se pela análise do quadro 05, que o maior número de insatisfeitos refere-se à remuneração recebida e quando comparada externamente. Sugere-se para a organização a elaboração de novo plano de cargos e salários, baseado no mérito, levando em consideração a função, o tempo de empresa e comissões exercidas, também poderia rever o modelo de distribuição dos lucros, aumentando a parcela destinada aos funcionários. O fator remuneração tem peso considerável na satisfação do trabalhador, e comprovadamente interfere no seu rendimento e produtividade.

Conforme Westley (1979, apud FERNANDES, 1996), o aspecto econômico, onde está inserida a remuneração justa e adequada, é um dos fatores de insatisfação que observa-se desde o século passado, advindo da concentração dos lucros e exploração dos trabalhadores.

Em relação ao indicador oportunidades de crescimento e segurança, o maior número de pessoas insatisfeitas refere-se à possibilidade de ascensão profissional e à capacitação e treinamento oferecidos. Como sugestão, a organização poderia rever seu programa de ascensão profissional e investir maiores recursos em treinamento e desenvolvimento de seus funcionários. O funcionário bem capacitado conseguirá prestar um atendimento mais qualificado, o que conseqüentemente se reverterá em ganhos para a empresa.

Segundo Limongi-França (2004), o foco na valorização do indivíduo, onde inclui-se a oportunidade de ascensão e capacitação profissional, acabam gerando maior comprometimento com o trabalho e conseqüente aumento na produtividade.

Outro aspecto com considerável número de insatisfeitos diz respeito à possibilidade do funcionário expressar suas opiniões, ou mesmo apresentar sugestões, sem receio de ser repreendido, que faz parte do indicador constitucionalismo do modelo de Walton, conforme demonstra o quadro 05. Quanto a este fator, observa-se que os funcionários estão satisfeitos com a liberdade de que dispõem para realizar suas atividades, mas gostariam de poder opinar/sugerir mais no sentido de auxiliar na melhoria dos processos. Sugere-se, portanto, que a organização crie ou aperfeiçoe os canais de comunicação interna para que os seus funcionários possam auxiliar no desenvolvimento ou melhoria de produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Segundo Lima (1998) e Fernandes (1996) o aumento da participação dos funcionários na tomada de decisões da organização, relacionada aos processos e a qualidade de vida, tem como conseqüência um maior nível de satisfação e comprometimento pessoal.

4.3 ANÁLISE QUALITATIVA BASEADA NO MODELO DE WALTON

Serão apresentados a seguir os resultados obtidos através das questões abertas dos questionários, que buscaram extrair dos entrevistados seus entendimentos sobre qualidade de vida no trabalho e os aspectos/fatores que consideram mais importantes.

As questões formuladas foram as seguintes:

- a) O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?

- b) Quais aspectos/fatores você considera mais relevantes para uma boa qualidade de vida no trabalho?

Buscou-se através das respostas identificar relação com os indicadores do modelo de Walton e também relação com as respostas das questões fechadas.

No que se refere ao entendimento sobre QVT o aspecto que apareceu nas respostas e está relacionada ao indicador compensação justa e adequada foi remuneração adequada com 3 respostas. O que pode-se constatar conforme trechos das respostas que seguem: “... tenha retribuição digna, tanto financeira quanto assistencial.” (respondente 5), “...remuneração que atenda aos anseios.” (respondente 6), “...uma remuneração adequada.” (respondente 8).

Com relação ao questionamento sobre os aspectos mais relevantes, mais uma vez a remuneração adequada aparece com 3 citações, conforme pode-se constatar pelos trechos: “Reconhecimento em termos pessoais e financeiros...” (respondente 7), “Valorização financeira e pessoal...” (respondente 10), “...remuneração justa e suficiente.” (respondente 12).

Os fatores citados nas respostas sobre o entendimento de QVT e que pode-se relacionar ao indicador condições de segurança e saúde no trabalho, foram local de trabalho/ambiente e carga horária, como pode-se observar pelos trechos seguintes: “Ter boas condições de trabalho proporcionadas por: equipamentos, móveis, ambiente em condições, limpo, bem arejado, seguro, quantidade de trabalho proporcional à carga horária e metas compatíveis e claras.” (respondente 1), “Quando o funcionário desenvolve suas tarefas em ambiente saudável...” (respondente 3), “..., boas condições de trabalho...” (respondente 7), “Conseguir desenvolver o trabalho em ambiente tranquilo, livre de ruídos e boa iluminação...” (respondente 10), “Um ambiente agradável e alegre...” (respondente 12).

Quando relaciona-se o indicador às respostas sobre os fatores mais relevantes, encontra-se 6 citações referentes ao aspecto local de trabalho/ambiente e 1 citação referente à carga horária de trabalho, conforme observa-se: “Ambiência, clareza nas prioridades...” (respondente 2), “Ambiente harmonioso, atenuação de qualquer assédio moral e psicológico.” (respondente 4), “Ambiente físico, psicológico e social saudáveis.” (respondente 6), “Saúde, segurança, ..., ambiente físico.” (respondente 8), “..., bom ambiente de trabalho...” (respondente 10), “Ambiente físico agradável, ..., tempo suficiente para realização das tarefas.” (respondente 1).

O aspecto citado relacionado ao indicador uso e desenvolvimento de capacidades, nas questões sobre o entendimento de QVT, foi a satisfação dos funcionários com o trabalho realizado, como pode-se observar nos trechos que seguem: “Satisfação quanto ao trabalho desenvolvido,...” (respondente 6). “É a satisfação do empregado,...” (respondente 7). “É o funcionário sentir-se satisfeito com o trabalho realizado.” (respondente 11).

Nas respostas sobre os aspectos/fatores mais relevantes para uma boa QVT, obteve-se apenas 1 citação relacionada ao sentimento de realização com a atividade desenvolvida na organização, conforme observa-se pelo trecho: “Que as pessoas façam suas tarefas com prazer comemorando os resultados alcançados.” (respondente 3).

Com relação ao indicador oportunidades de crescimento e segurança, o aspecto citado nas questões sobre o entendimento de QVT foi oportunidade de ascensão profissional dentro da organização, conforme pode-se observar: “..., condições de ascensão profissional.” (respondente 7).

Nas respostas da questão sobre os aspectos mais relevantes para uma boa QVT não obteve-se nenhuma citação que se relacione ao indicador oportunidades de crescimento e segurança.

Analisando as respostas sobre o entendimento de QVT, pode-se observar que o aspecto mais citado foi o bom relacionamento interpessoal entre os funcionários, que está relacionado ao indicador integração social no trabalho do modelo de Walton, conforme trechos das falas que seguem: “Primeiramente um ambiente com bom relacionamento entre os colegas de trabalho, onde as pessoas confiam umas nas outras, se ajudam mutuamente pensando no melhor resultado para a equipe.” (respondente 2). “..., com harmonia interpessoal.” (respondente 3). “Respeito entre os colegas de trabalho,...” (respondente 4). “..., com relacionamento com os colegas,...” (respondente 7). “Bom nível de relacionamento com os colegas,...” (respondente 8). “...,com boa relação afetiva entre colegas,...” (respondente 10).

Com relação às respostas das questões sobre os aspectos/fatores mais relevantes para uma boa QVT o fator bom relacionamento interpessoal entre os funcionários teve 8 citações, como pode-se observar pelos trechos das falas: “Alegria, ajuda mútua entre os funcionários, espírito de

equipe, companheirismo e coleguismo.” (respondente 1). “Respeito entre os colegas de trabalho,...” (respondente 5). “,...bom relacionamento entre os funcionários.” (respondente 7). “,...relacionamento entre os colegas,...” (respondente 8). “Ambiente agradável com bom relacionamento entre os colegas de trabalho.” (respondente 9). “,...trabalhar com colegas felizes,...” (respondente 10). “,...afetividade entre os colegas,...” (respondente 11). “Bom clima organizacional,...” (respondente 12).

Com relação ao indicador constitucionalismo do modelo de Walton, não obteve-se nenhuma citação nas respostas das questões sobre o entendimento de QVT.

Sobre os fatores mais relevantes e importantes obteve-se 1 citação, relacionada ao respeito à individualidade e privacidade do funcionário, como pode-se observar: “,... e respeito às individualidades.” (respondente 2).

O indicador trabalho e o espaço total da vida não foi citado nem nas questões sobre entendimento e nem sobre os aspectos mais relevantes.

Ao analisar as respostas das questões sobre o entendimento pode-se observar que o indicador relevância social da vida no trabalho teve os fatores papel social da empresa e o sentimento de valorização do funcionário citados, como pode-se observar pelos trechos das falas: “,...reconhecimento pelo trabalho bem executado.” (respondente 4). “Confiança na solidez da empresa e que esta ofereça condições para que o colaborador se sinta peça importante na engrenagem produtiva,...” (respondente 5). “É estar trabalhando em uma empresa que te valorize,...” (respondente 9). “,...proporcionado pela valorização por parte da empresa pelo seu trabalho.” (respondente 11).

Com relação às respostas das questões sobre os fatores mais relevantes e importantes na QVT obteve-se 3 citações relacionadas a valorização dos funcionários por parte da empresa, como pode-se observar: “,...reconhecimento pelo trabalho bem realizado.” (respondente 5). “,...valorização da pessoa e do trabalho realizado,...” (respondente 8). “,...reconhecimento pelo bom desempenho,...” (respondente 12).

Analisando os dados descritos acima, pode-se observar que apenas 2 indicadores do modelo de Walton não tiveram aspectos citados no questionamento sobre entendimento de QVT, que foram os indicadores constitucionalismo e o trabalho e o espaço total da vida, sendo que os aspectos mais citados foram: ambiente agradável e saudável, remuneração adequada, valorização do trabalho por parte da organização e bom relacionamento interpessoal entre os funcionários. Conclui-se, dessa forma, que QVT para os respondentes não está restrita a práticas anti-estresse no local de trabalho, como por exemplo, ginástica laboral ou programas de incentivo à saúde, mas deve estar ligada principalmente aos fatores citados anteriormente.

Segundo Walton (1973, *apud* FERNANDES, 1996), estes são alguns dos fatores intervenientes na qualidade de vida no trabalho, e se não são bem gerenciados interferem nos níveis de satisfação dos trabalhadores, repercutindo conseqüentemente nos níveis de desempenho.

Com relação aos aspectos/fatores que são considerados mais relevantes e importantes para uma boa qualidade de vida no trabalho, segundo os respondentes, pode-se observar pelos dados acima que os mais citados, relacionados ao modelo de Walton, foram o bom relacionamento interpessoal e local de trabalho/ambiente, com 8 e 6 citações respectivamente.

O fator local de trabalho teve número considerável de pessoas insatisfeitas nas questões fechadas, com 3 respondentes. Pelo grau de importância que tem para os funcionários, este aspecto merece atenção especial por parte dos administradores da agência no sentido de identificar e corrigir o que está causando tal insatisfação.

O aspecto mais relevante e importante para os funcionários da agência Beta foi o bom relacionamento interpessoal, que coincidentemente foi o aspecto que teve o maior número pessoas satisfeitas e muito satisfeitas nas questões fechadas, um fator que pode estar relacionado a esta satisfação é a baixa rotatividade de funcionários na agência, o que aumenta o tempo de convívio e contribui para um melhor relacionamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Fernandes (1996), a globalização dos mercados acirrou a concorrência e aumentou a competitividade entre as empresas, e o ser humano passou a ser um elemento diferenciador. Diante disso, o bem-estar dos funcionários passou a ser uma das principais preocupações das organizações.

Baseado nisso, pode-se considerar que avaliar o nível de satisfação dos funcionários com relação à qualidade de vida no trabalho tornou-se uma importante ferramenta de gestão, porque pode fornecer subsídios para a organização implementar ou aperfeiçoar ações e programas relacionadas ao tema.

O presente trabalho buscou, através de pesquisa realizada junto aos funcionários de uma agência do banco Alfa, avaliar a satisfação dos mesmos com relação à Qualidade de vida no trabalho, utilizando como base os fatores propostos por Walton como indicadores.

Analisando os resultados em sua totalidade, pode-se observar que a maioria dos funcionários da agência pesquisada estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho, de acordo com os indicadores avaliados, correspondendo, em média, a 10 funcionários. Porém, o número de insatisfeitos ou muito insatisfeitos é, de certa forma, considerável, principalmente em alguns aspectos que serão mencionados a seguir.

Os indicadores com o maior número de funcionários satisfeitos e muito satisfeitos foram o uso e desenvolvimento de capacidades, a integração social no trabalho e o trabalho e o espaço total da vida. O uso e desenvolvimento de capacidades refere-se à possibilidade do trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões com certa autonomia, a integração social no trabalho diz respeito à igualdade de oportunidades e ao relacionamento interpessoal, já o indicador trabalho e o espaço total da vida trata do equilíbrio necessário entre o tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal. Cabe ressaltar que o relacionamento interpessoal foi o aspecto que não teve nenhum funcionário insatisfeito e foi também o mais citado nas respostas das questões abertas, o que detona o bom relacionamento existente entre os colegas e superiores da agência. Destaca-se ainda a satisfação com relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal, aspecto que também não teve nenhum funcionário insatisfeito.

Os indicadores responsáveis pelo maior número de funcionários insatisfeitos ou muito insatisfeitos foram compensação justa e adequada e oportunidades de crescimento e segurança, correspondendo, em média, a 3 funcionários. A compensação justa e adequada refere-se à

remuneração recebida pelo trabalhador em troca da realização de seu trabalho e também essa remuneração comparada internamente e externamente, enquanto que oportunidades de crescimento e segurança refere-se ao respeito às oportunidades que a organização oferece ao trabalhador para seu crescimento e desenvolvimento pessoal e também para sua segurança.

Uma limitação encontrada no desenvolvimento do estudo foi o baixo número funcionários aos quais foi aplicado o questionário, levando em consideração o número total de funcionários do banco Alfa, em torno de 100 mil em todo o país, o que traz resultados muito localizados, com pouca amplitude. Outra limitação do estudo diz respeito ao modelo para avaliação/aferição da QVT utilizado, apesar do modelo de Walton abordar aspectos tanto internos quanto externos à organização, é um modelo que data de 1973, ou seja, o mercado de trabalho e o ambiente empresarial estão em constante mudança e evolução e não encontra-se na literatura nenhum modelo recente que tenha acompanhado estas mudanças, ou que seja mais completo e abrangente.

Recomenda-se, para estudos futuros, que esta pesquisa seja aplicada a um maior número de agências bancárias, até mesmo replicar este estudo com todos os funcionários do banco Alfa. Desta forma, seria possível aumentar a dimensão, sendo a abordagem mais ampla geograficamente e setorialmente, permitindo obter resultados mais amplos em nível institucional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITTENCOURT, G. T. M.; D'AVILA J. E. B. **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso no ramo hoteleiro de Florianópolis**. Florianópolis, 1996. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração – Universidade Federal de Santa Catarina.

CORREIA, Rossi A. A. **Qualidade de Vida, Qualidade no Trabalho, Qualidade do atendimento público e competitividade**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, p.1-25, 1993.

CASTELLS, M. **A era da informação, economia, sociedade e cultura**. 4 ed. Paz e Terra, 2000.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**. 2. ed. Pioneira, 1997.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FERREIRA C. L., PILATTI L. A. e FRASSON A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho sob a ótica de Werther & Davis**. Paraná, 2006. Disponível em <http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/utfpr-gerec/artigos/64.pdf>.

FRANÇA, A C. Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol. 1, 1997.

LIMA, Irene S. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Revista Opinião. Centro de Ciências Econômicas, Jurídicas e Sociais., Canoas, p. 135-140, jan-jun de 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, ARELLANO, Eliete Bernal. **As Pessoas na Organização**, Atlas, 2002.

MARQUEZ A. L., BORGES R. S. G. e ADORNO R. D. **A LDB/96 e a Qualidade de Vida no Trabalho: com a palavra os docentes da rede pública de Belo Horizonte**. Revista de Ciências da Administração, v. 10, nr. 20, p. 72-94, Jan/Abr, 2008.

MÔNACO, F. de F. e GUIMARÃES, V. N. **Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da gerência de administração dos Correios**. RAC, 2000.

PATRÍCIO, Z. M.; CASAGRANDE, J. L.; ARAÚJO, M. F. **Qualidade de Vida do Trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas**. PCA, 1999.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Vozes, 1999.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Vozes, 2002.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Reestruturação nos bancos do Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. Campinas: 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67a06.pdf>.

TANAKA, OSWALDO Y.; MELO, CRISTINA. **Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente - um modo de fazer**. São Paulo : Edusp, 2001.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira, Artigo sobre **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas**, 2001. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf.

VIEIRA, A. A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total. Insular, 1996.

WERTHER, W., DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. McGraw-Hill, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Questionário

O presente questionário refere-se a uma pesquisa que tem o objetivo de avaliar o grau de satisfação em relação à Qualidade de Vida no Trabalho.

Para tanto, solicito sua colaboração no sentido de responder a pesquisa abaixo:

Utilize a escala numérica de 1 a 4, que corresponde ao seu grau de satisfação em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme a seguir:

1. Muito Insatisfeito 2. Insatisfeito 3. Satisfeito 4. Muito Satisfeito

Caso entenda que o indicador não se aplica ao seu trabalho marque a coluna:

NO. Não observado

Nº	Questão	1	2	3	4	NO
01	Quanto à adequação da remuneração recebida em relação à satisfação de suas necessidades pessoais e sócio-econômicas na sociedade em que vive.					
02	Em relação à equiparação salarial entre os cargos na organização.					
03	Em relação à equiparação salarial frente a outros profissionais da mesma categoria no mercado.					
04	Quanto ao número de horas trabalhadas ser condizente com a função desempenhada.					
05	Em relação ao local de trabalho, que proporcione bem-estar, segurança, organização, evitando risco de doenças ou acidentes.					
06	Quanto à liberdade e independência do funcionário na execução de suas atividades.					
07	Quanto ao sentimento de realização: a importância que a atividade desenvolvida apresenta para sua vida.					
08	Em relação ao grau de satisfação com o trabalho desenvolvido					
09	Em relação à possibilidade do funcionário utilizar seus conhecimentos e habilidades para tornar o trabalho mais dinâmico e atraente.					
10	Quanto ao recebimento de informações (feedback) em relação ao desempenho no trabalho.					

11	Quanto à oportunidade de ascensão profissional dentro da organização.					
12	Em relação à capacitação/treinamento oferecido pela organização visando o aprimoramento do funcionário.					
13	Quanto ao nível de segurança em relação à manutenção do emprego.					
14	Em relação à igualdade de oportunidades, ou seja, ausência de preconceitos por parte da organização relativos à cor, raça, religião, nacionalidade, crenças, estilo de vida e aparência física.					
15	Quanto ao bom relacionamento interpessoal entre os funcionários, espírito de equipe.					
16	Em relação ao cumprimento por parte da organização dos direitos jurídicos e trabalhistas dos funcionários.					
17	Em relação ao respeito à individualidade e privacidade do funcionário.					
18	Em relação à oportunidade do funcionário de expressar suas opiniões, dar sugestões, sem medo de ser repreendido.					
19	Quanto à maneira como as normas e rotinas da organização influenciam o desenvolvimento do trabalho, sendo claras, compreendidas e aceitas pelos funcionários.					
20	Quanto ao equilíbrio existente entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal.					
21	Quanto à imagem e credibilidade da organização junto à comunidade.					
22	Em relação ao papel social da empresa junto à comunidade, por exemplo, participando de iniciativas comunitárias ou ações sociais.					
23	Quanto ao funcionário sentir-se valorizado pela empresa em relação à função desempenhada.					
24	Em relação ao grau de responsabilidade da empresa referente aos produtos e serviços oferecidos aos clientes.					

Solicito também sua colaboração para responder com sinceridade às questões abaixo:

1) O que você entende por qualidade de vida no trabalho?

2) Quais aspectos/fatores você considera mais relevantes para uma boa qualidade de vida no trabalho?

ANEXO B – RESPOSTAS DAS QUESTÕES ABERTAS

01) O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?

“Ter boas condições de trabalho proporcionadas por: equipamentos, móveis, ambiente em condições, limpo, bem arejado, seguro, quantidade de trabalho proporcional à carga horária e metas compatíveis e claras”. (respondente 01)

“Primeiramente um ambiente com bom relacionamento entre os colegas de trabalho, onde as pessoas confiam umas nas outras, se ajudam mutuamente pensando no melhor resultado para a equipe”. (respondente 02)

“Quando o funcionário desenvolve suas tarefas em ambiente saudável, com harmonia interpessoal e sem exaustivas metas e pressões psicológicas”. (respondente 03)

“Respeito entre os colegas de trabalho, a ausência de assédio moral e pressão psicológica, reconhecimento pelo trabalho bem executado”. (respondente 04)

“Confiança na solidez da empresa e que esta ofereça condições para que o colaborador se sinta peça importante na engrenagem produtiva, tenha retribuição digna, tanto financeira quanto assistencial”. (respondente 05)

“Satisfação quanto ao trabalho desenvolvido, remuneração que atenda aos anseios, bom clima de trabalho/relacionamento interpessoal”. (respondente 06)

“É a satisfação do empregado, boas condições de trabalho, bom relacionamento com os colegas, condições de ascensão profissional”. (respondente 07)

“Bom nível de relacionamento com os colegas e uma remuneração adequada”. (respondente 08)

“É estar trabalhando em uma empresa que te valorize, com equipe motivada e feliz, sendo importante para a comunidade em que atua”. (respondente 09)

“Conseguir desenvolver o trabalho em ambiente tranquilo, livre de ruídos e boa iluminação, com boa relação afetiva entre colegas e sem assédio moral e psicológico”. (respondente 10)

“É o funcionário sentir-se satisfeito com o trabalho realizado. É o bem-estar do trabalhador tanto no ambiente de trabalho como na comunidade em que vive, proporcionado pela valorização por parte da empresa pelo seu trabalho”. (respondente 11)

“Um ambiente agradável e alegre, o qual deixa o funcionário à vontade para exercer suas funções, sem pressão”. (respondente 12)

02) Quais aspectos/fatores você considera mais relevantes para uma boa qualidade de vida no trabalho?

“Alegria, ajuda mútua entre os funcionários, espírito de equipe, companheirismo e coleguismo”. (respondente 01)

“Ambiência, clareza nas prioridades, metas adequadas à região, cobranças sem pressão ou ameaças e respeito às individualidades”. (respondente 02)

“Que as pessoas façam suas tarefas com prazer comemorando os resultados alcançados”. (respondente 03)

“Ambiente harmonioso, atenuação de qualquer assédio moral e psicológico”. (respondente 04)

“Respeito entre os colegas de trabalho e reconhecimento pelo trabalho bem realizado”.
(respondente 05)

“Ambiente físico, psicológico e sociais saudáveis”. (respondente 06)

“Reconhecimento em termos pessoais e financeiros, bom relacionamento entre os funcionários”. (respondente 07)

“Saúde, segurança, relacionamento entre os colegas, valorização da pessoa e do trabalho realizado, ambiente físico”. (respondente 08)

“Ambiente agradável com bom relacionamento entre os colegas de trabalho”.
(respondente 09)

“Valorização financeira e pessoal, bom ambiente de trabalho, metas competitivas com a realidade, trabalhar com colegas felizes e atender/satisfazer a demanda dos clientes”.
(respondente 10)

“Ambiente físico agradável, afetividade entre os colegas, tempo suficiente para realização das tarefas”. (respondente 11)

“Bom clima organizacional, reconhecimento pelo bom desempenho, remuneração justa e suficiente”. (respondente 12)